



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

PATAGOINK, UNA DECISIÓN DE POSICIONAMIENTO.

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

Docente portafolio: Marjorie Caldera Calvert

Estudiante: Rodrigo Adolfo Arévalo Coronado

Santiago de Chile, 09 de noviembre de 2020

DEDICATORIA

Mi trabajo de titulación, lo dedico en forma muy emotiva a mis padres, que me proporcionaron las herramientas necesarias, para poder desarrollar y aplicar la perseverancia, dedicación y responsabilidad en los desafíos que he decidido emprender, a mi esposa e hijos que a través de su paciencia, comprensión y apoyo, permitieron desarrollar esta fase de preparación profesional con absoluta tranquilidad, a mis compañeros de trabajo quienes con su irrestricto apoyo ayudaron a enfrentar de buena manera los desafíos presentados durante la preparación profesional, a mis colegas de universidad, que siempre estuvieron apoyando con sus consejos y aportes, con la finalidad de poder alcanzar las metas y objetivos propuestos, a mis compañeros de universidad que a través de un mutuo, sincero y colaborativo apoyo y trabajo, permitieron sortear cada uno de los desafíos propuestos semana a semana, en el desarrollo de las asignaturas cursadas y a cada uno de los docentes que se esmeraron en entregar lo mejor de sí, para entregar una formación de calidad y desarrollar las capacidades cognitivas en cada uno de nosotros.

Finalmente un especial agradecimiento al todopoderoso, quien me permitió conocer a gente maravillosa y desinteresada, que con su apoyo y consejos bien intencionados, permitieron llegar a esta instancia.

Gracias a todos y cada uno de ustedes.

ÍNDICE

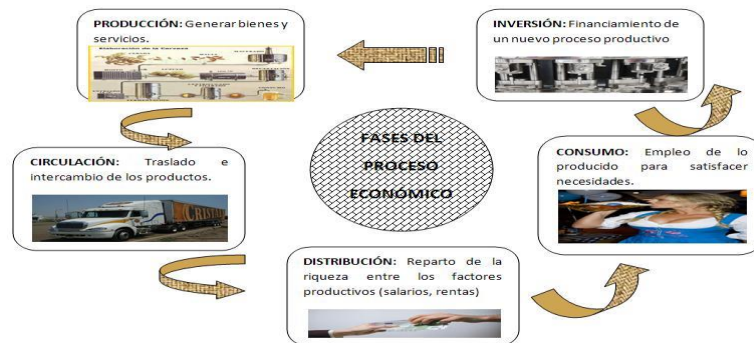
	CONTENIDO	Página
I.	PORTAFOLIO I	4
	A. Área de Economía	4
	B. Área de Administración	7
	C. Área de Marketing	9
	D. Mapa Conceptual	13
II.	PORTAFOLIO II	14
	A. Área de Economía	14
	B. Área de Administración	15
	C. Área de Marketing	16
	D. Método del Caso	18
	1. Título del Caso	18
	2. Presentación del contexto	19
	3. Exposición del problema y justificar el objeto de interés	28
	4. Materias o áreas del conocimiento abarcados por el caso	29
	5. Cerrar el caso con interrogantes de análisis y reflexión	29
	6. Conclusiones	30
III.	PORTAFOLIO III	30
	A. Área de Economía	34
	B. Área de Administración	40
	C. Área de Marketing	45
	D. Caso Full Reciclajes	45
	1. Diagnóstico	45
	a. Desde el punto de vista de la gestión	46
	b. Desde el punto de vista financiero y contable	48
	2. Cursos de acción	51
	3. Evaluación de cursos de acción	52
	4. Conclusiones	54
IV.	PORTAFOLIO IV	54
	A. Área de Economía	60
	B. Área de Administración	67
	C. Área de Marketing	75
	D. Mapa conceptual	75
	1. Presentación del contexto	76
	2. Mapa conceptual	76
	3. Conceptos transversales	76
	4. Conclusiones	78
V.	BIBLIOGRAFÍA	83

I. PORTAFOLIO I.

Glosario de términos de las asignaturas de Costos y Presupuestos y Microeconomía.

A. Área de Economía

- 1. Economía:** Es la ciencia que estudia los recursos, con la finalidad de maximizar las riquezas, administrar su distribución en actividades de producción, para satisfacer las necesidades de los demandantes en base al cumplimiento de metas y objetivos.



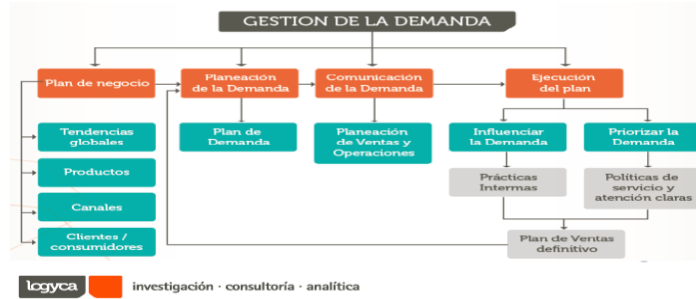
Fuente: www.google.com

- 2. Microeconomía:** Es una disciplina que estudia el comportamiento económico de las empresa, asimismo el de hogares e individuos en relación al mercado y su análisis, permite determinar la asignación de los distintos recursos con los que cuenta a través de la toma de decisiones.



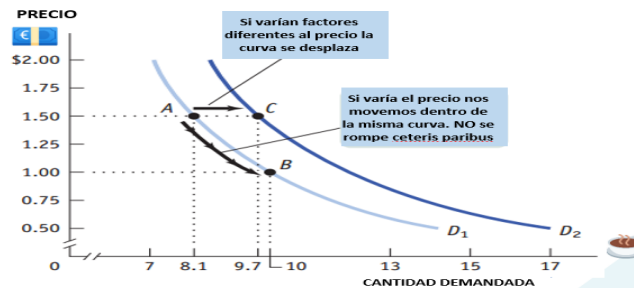
Fuente: www.google.com

3. Demanda: Corresponde a los bienes y servicios que son adquiridos por los respectivos consumidores a distintos precios y tiempo determinado ofrecidos por los oferentes, para la satisfacción de sus necesidades.



Fuente: www.google.com

4. Curva de Demanda: Es una gráfica en donde se plasma la relación matemática entre la cantidad máxima que un consumidor está dispuesto a adquirir a un precio determinado.



Fuente: www.google.com

5. Oferta: Corresponde a la cantidad de bienes o servicios que el oferente está dispuesto a poner en venta a un precio determinado en el mercado.



Fuente: www.google.com

6. Curva de Oferta: Es una gráfica que representa la relación existente entre el bien o servicio ofrecido a un precio determinado en el mercado.



Fuente: www.google.com

7. Ley de la Oferta y la Demanda: Ley mediante la cual se sustenta una economía de mercado, reflejando la relación entre la demanda de un producto o servicio y la cantidad ofrecida en el mercado a un precio determinado.



Fuente: www.google.com

B. Área de Administración

1. Costos: Corresponde a un gasto económico en el cual se incurre para la fabricación de un producto al momento de transformar la materia prima en otro distinto o servicio, en base a éste se puede determinar el precio de un producto como asimismo los márgenes obtenidos, calculado en base a la materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.



Fuente: www.google.com

2. Costo Fijo: Corresponde al gasto invariable que se realiza en forma constante y permanente, independiente del volumen de producción.



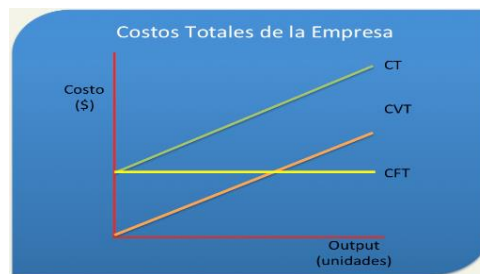
Fuente: www.google.com

3. Costo Variable: Corresponde al gasto que se realiza en proporción al volumen de producción, asociados a los componentes variables del costo y la materia prima.



Fuente: www.google.com

4. Costo Total: Es la suma de todos los elementos del costo Materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, sumado a ello las habilidades empresariales, incluyen los costos de tipo variable y fijos.



Fuente: www.google.com

5. Presupuestos: Corresponde a la cuantificación monetaria de una planificación, el cual permite administrar los recursos económicos en su distribución y ejercer actividades de control en el cumplimiento de las metas y objetivos determinados a nivel gerencial.



Fuente: www.google.com

6. Plan estratégico: Corresponde al plan del negocio, en base a una planificación económica y financiera, en donde se plasman las directrices estratégicas y de organización, con la finalidad de darle cumplimiento a las metas y objetivos de la organización.



Fuente: www.google.com

7. Presupuesto Maestro: Corresponde a un estado financiero formal con características de proyección, el cual incluye todos los movimientos de ingresos, egresos y utilidades obtenidas, en actividades de compras, ventas, producción, entre otros.



Fuente: www.google.com

C. Área de Marketing

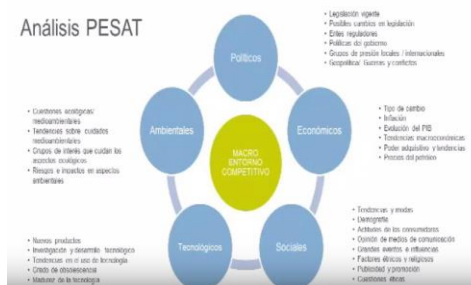
1. FODA: Análisis del entorno interno, que busca determinar los factores internos y externos que una entidad posee, las fortalezas dicen relación con la capacidades de una entidad para proyectarlas y utilizarlas dentro de sus operaciones, la

oportunidad corresponde a opciones que se presentan dentro de un mercado con la finalidad de aprovecharlas en el crecimiento de la entidad, las debilidades demuestran las fallas dentro de una entrada que puedan afectar negativamente sus operaciones y las amenazas dicen relación con la competencia del mercado de otras entidades del mismo rubro.



Fuente: www.google.com

2. PESTA: Corresponde al análisis del macroentorno, que dicen relación con el efecto que producirán dentro de una entidad en sus actividades operacionales, estos factores incluyen determinantes políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.



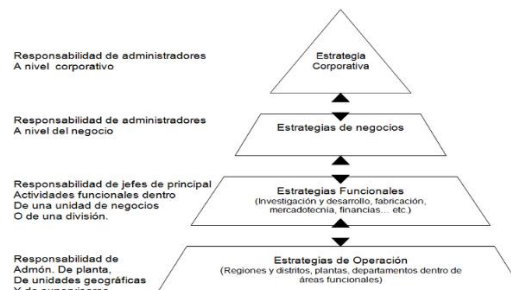
Fuente: www.google.com

3. Cadena de valor: Corresponde a una herramienta estratégica que analiza e identifica las fuentes de una ventaja competitiva de mercado, permitiendo usufructuar por un tiempo determinado utilidades positivas dentro de la competencia que se encuentran insertas en el mercado.



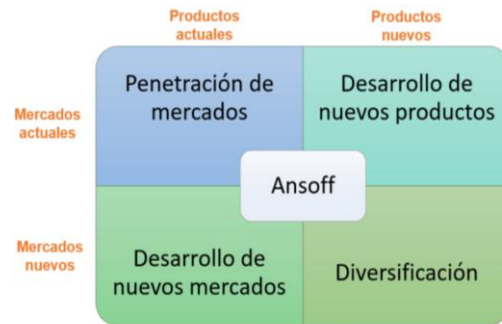
Fuente: www.google.com

4. Estrategia: Corresponde a la asignación de recursos en conformidad a la respectiva toma de decisiones e información utilizada, con la finalidad de rentabilizar la inversión de estos en una data de tiempo de largo plazo.



Fuente: www.google.com

5. Penetración de mercado: Corresponde al conjunto de estrategias utilizadas por los empresarios, dueños o directivos de una entidad, con la finalidad de aumentar la participación de los productos o servicios en el mercado.



Fuente: www.google.com

6. Plan de negocios: Es una herramienta que ayuda a determinar las oportunidades y obstáculos implícitos en un futuro relacionado con actividades operacionales de una entidad.



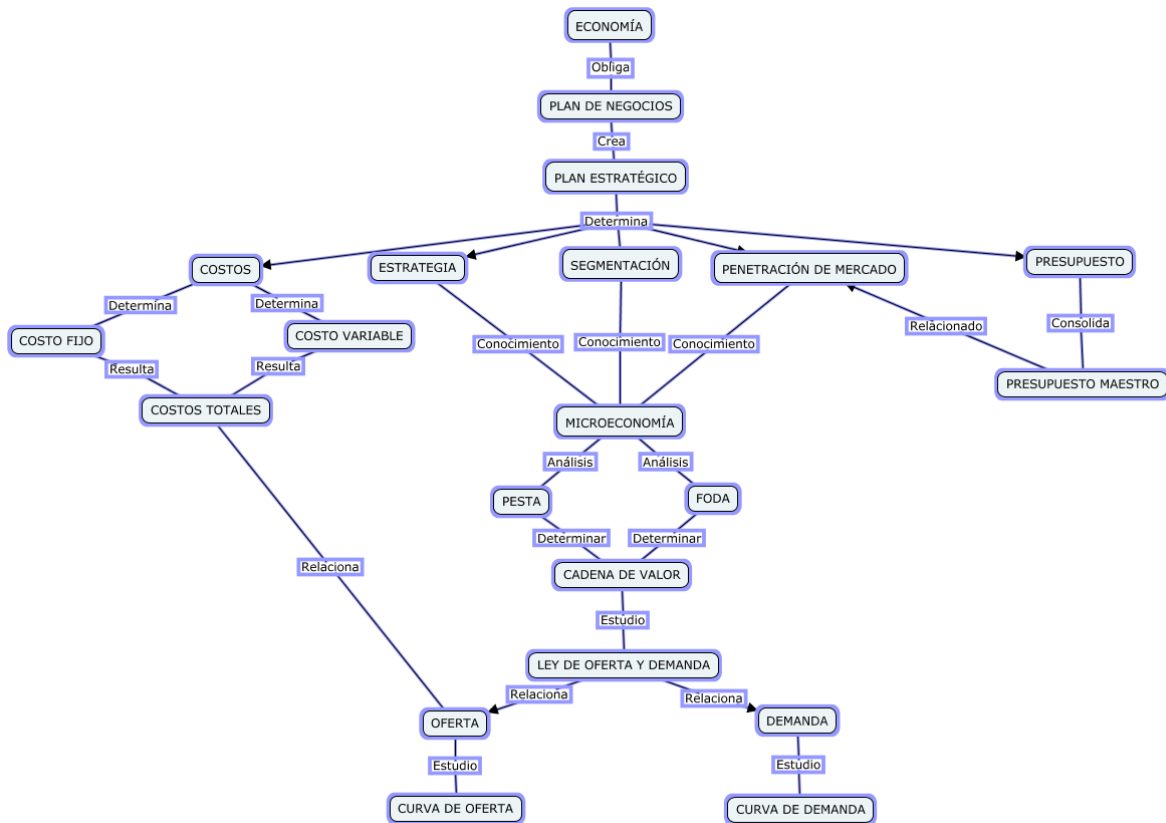
Fuente: www.google.com

7. Segmentación: Corresponde al fundamento clave de la estrategia de marketing, en ella se subdividen y determinan los grupos y subgrupos de un mercado, con características similares para diferenciarlos los unos de los otros, en base a variables homogéneas.



Fuente: www.google.com

D. Mapa Conceptual



Fuente: Elaboración Propia

II. PORTAFOLIO II.

Glosario de términos de las asignaturas de Estadística Aplicada y Ética y Responsabilidad Social.

A. Área de Economía

- 1. Costo de oportunidad:** corresponde es el valor a que se renuncia por consumir o utilizar un bien o servicio, para un propósito dado en lugar de otro uso o destino posible, ante una mejor alternativa.
- 2. Frontera de probabilidades de producción:** corresponde a la representación gráfica de las cantidades máximas de producción que puede obtener una economía, en un periodo determinado, haciendo uso de todos los recursos que tiene disponibles.
- 3. Costo marginal:** corresponde al costo que se asume al iniciar la producción de una unidad adicional, es decir, la variación que se produce en el coste total a la hora de aumentar en una unidad la producción.
- 4. Elasticidad:** corresponde a la sensibilidad de variación que presenta una variable a los cambios experimentados por otra, por lo que es necesario disponer de dos variables, para poder llevar a cabo el estudio, en términos simples, la elasticidad es la variación porcentual que padece una variable X al darse un cambio en una variable Y.
- 5. Bienes sustitutos:** corresponde a aquel bien que puede satisfacer la misma necesidad que otro, a ojos del consumidor, el bien sustituto puede reemplazar la función de otro, sean o no similares en cuanto a sus características o precio.

6. Producción: corresponde a la actividad económica que se encarga de la transformación de insumos y convertirlos en productos.

7. Curva de costo: corresponde a aquella curva que señala los costos asociados a la producción y que permite realizar los presupuestos y a su vez permite llevar un seguimiento y control de un proyecto, esta se encuentra formada por todo el costo acumulado a lo largo de la duración de un proyecto.

B. Área de Administración

1. Estados financieros: corresponden a informes financieros o estados contables, los cuales reflejan el trabajo del proceso de la contabilidad de una empresa y muestran la estructura económica de ésta. En los estados financieros se plasman las actividades económicas que se realizan en la empresa durante un determinado período.

2. Costo de venta: corresponde a la asignación de valor directo que supone haber fabricado un producto o servicio comercializado en un periodo determinado, en base a sus componentes básicos correspondientes a materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

3. Costo: corresponde al valor que se da a un consumo de factores de producción dentro de la realización de un bien o un servicio como actividad económica, otra manera definirlo es la erogación de recursos monetarios, con la finalidad de obtener un beneficio a futuro, es capitalizable a través de las ventas del producto o servicio y está ligado directamente con la producción.

4. **Gasto:** corresponde a la erogación de recursos económicos, que a diferencia del costo no es capitalizable y que además no tiene relación con la producción
5. **Materia prima:** corresponde a aquellos elementos extraídos directamente de la naturaleza, en su estado puro o relativamente puro, y que posteriormente puede ser transformado, a través del procesamiento industrial, en bienes finales para el consumo, energía o bienes semielaborados que alimenten a su vez otros circuitos industriales secundarios.
6. **Mano de obra:** corresponde al esfuerzo físico y mental que se aplica durante el proceso de elaboración de un bien o servicio y el cual recibe una retribución por ese esfuerzo.
7. **Presupuesto:** corresponde a la cantidad de dinero que se necesita para hacer frente a cierto número de gastos necesarios para llevar a cabo un proyecto, por ende es una cifra anticipada que estima el costo que va a suponer la realización de dicho objetivo.

C. Área de Marketing

1. **Marketing:** corresponde a la disciplina que se dedica al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.
2. **Competidores:** corresponde a una persona individual o jurídica que compete dentro de un mercado determinado, ofreciendo bienes o servicios para poder obtener un beneficio económico.

- 3. Proveedores:** corresponde a aquella persona física o jurídica que provee o suministra profesionalmente de un determinado bien o servicio a otros individuos o sociedades, como forma de actividad económica y a cambio de una contra prestación.
- 4. Stakeholders:** corresponde a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.
- 5. Ventaja competitiva:** corresponde a una característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.
- 6. Creación de valor:** corresponde a la capacidad que tienen las empresas o sociedades para generar riqueza o utilidad, por medio de su actividad económica. En el ámbito de la dirección estratégica, se define como el principal objetivo de las sociedades mercantiles, así como su razón de ser.
- 7. Líder de mercado:** corresponde a la denominación de una empresa, marca o producto que tiene, objetivamente, una mayor cuota de mercado en su categoría, por ende es la que lidera las ventas o los objetivos, además tiene como obligación, mantener e incluso reforzar su posición, para lo cual deberá desarrollar determinadas estrategias competitivas.

D. Método del caso

1. Título del Caso.

PATAGOINK, UNA DECISIÓN DE POSICIONAMIENTO

2. Presentación del contexto

César Silva era chef y dueño de la salchichería premium Patagoink, el restaurant fue inaugurado a fines del 2015 en la ciudad de Coyhaique, correspondiente a la zona extrema sur de la Patagonia chilena. El restaurant en sus inicios funcionaba como una salchichería artesanal y entre su oferta de productos se encontraba un embutido fresco en formato de hot dogs, el cual no utilizaba aditivos ni preservantes artificiales, además contaba con cuatro variedades de salchichas utilizando para tal efecto carnes de cerdo, vacuno, cordero o liebre y junto con ello un acompañamiento no tradicional o toppings, la opción de agregados se basaba en seis tipos de salsas, el servicio de bebidas, contemplaba bebidas de fantasía frías o brebajes calientes y una variedad de cervezas artesanales de denominación regional. En mayo de 2017, César advirtió una baja afluencia de público al restaurant, según su creencia, producida debido a la falta de espacios para implementar estacionamientos a sus clientes en el lugar, de manera de facilitar la permanencia de éstos, sin embargo, en esta reflexión sobre la baja de clientela pudo evidenciar que existía la oportunidad de producir y vender las salchichas frescas para el consumo doméstico. Lo anterior dio inicio a la implementación en el mismo restaurant de una sala de procesos, envasado y etiquetado, para poder poner en venta directa las salchichas, utilizando como vitrina el propio restaurant. César no sabía si cerrar el restaurant y dedicarse

completamente a la producción y distribución de salchichas, pero estaba seguro de que debía decidir cómo continuar y posicionar su negocio.

3. Exponer el problema y justificar el objeto de interés

Cesar Silva y su idea de negocio

Cesar Antonio Silva Cerda se tituló el año 2003 de Técnico en Producción Gastronómica con Mención en Cocina Internacional en la Universidad Tecnológica de Chile INACAP. Posteriormente, se desempeñó en distintos restaurantes de la Región Metropolitana. Durante su experiencia laboral, se desempeñó como docente de la especialidad, lo que lo llevó a estudiar Pedagogía en la Universidad de Santiago de Chile, titulándose el año 2007 como Profesor de Estado para la educación técnico profesional.

Su acercamiento con la industria agroalimentaria se produjo a fines del año 2008, cuando ejerció como chef de productos en una empresa de materias primas en base a frutas, en donde reconoció las etapas de fabricación de productos a nivel industrial y tuvo el acercamiento directo a clientes en demostraciones y venta del producto.

El año 2010 viajó a Nueva Zelanda y, durante la estadía en este país, conoció a un chef francés que tenía un pequeño local de pastelería francesa en la ciudad de Queenstown, el que ofrecía además, una salchicha artesanal envuelta en una masa, la que, cocinada al horno, daba como resultado un producto para comer al paso. Fue en dicha oportunidad que ese chef le enseñó la técnica y elaboración de la salchicha fresca que tiene sus raíces en la gastronomía inglesa. Esta

experiencia daría inicio a la inquietud de desarrollar un emprendimiento extrapolado a la realidad chilena.

El año 2014, César se radicó en la ciudad de Coyhaique, lo que le implicó reinventarse en la Patagonia chilena. Durante los primeros meses trabajó en el área de capacitación de INACAP, impartiendo cursos de manipulación de alimentos a empresas e instituciones de la región. Esto a su vez le dio el tiempo de retomar su idea de emprendimiento y llevarla a un proyecto.

Con la asesoría de un ingeniero comercial, lo primero que hizo fue desarrollar un plan de negocio con la finalidad de ordenar las ideas, evaluar el mercado y poner una fecha a la idea para transformarla en proyecto. Dado que se encontraba en una región extrema, su idea inicial debía acomodarse a la realidad del consumidor de la región. Fue en ese punto cuando sondeó el tipo de cliente y los productos que existían.

Para lograr su objetivo de emprender, César realizó una encuesta en la que englobó la información necesaria tanto del cliente, como del entorno y la competencia.

César recordaba: ***“...Además, para analizar la competencia se tomó en cuenta a todos los restaurantes que estuvieran a diez cuadras a la redonda del local. De esta forma nos encargamos de visitar, por ejemplo, un local un día específico de la semana en el horario de apertura y el mismo día al horario de cierre. Luego, descontamos los números correlativos de las boletas para tener una información de ventas aproximada. Además, en estas visitas también se evaluaba el tipo de gente y la tendencia al momento de elegir el menú...”***

Se detectó en la etapa de elaboración del plan de negocios que existía un producto cárnico que era consumido en los sectores rurales de la región: la liebre silvestre.

“...Es en este tipo de carne en donde identificamos el producto-valor que podría diferenciar el proyecto: un embutido en base a liebre de la Patagonia chilena con características únicas en su tipo, dando origen a nuestro lema como: “la salchicha más austral del mundo...”.

Paralelo al plan de negocios, se iría trabajando en la estandarización de la receta y analizando a los proveedores que tenía en la región para lograr el producto final. Así fue como, después de un tiempo y en base a lo dispuesto en el plan de negocio, se decidió dar inicio a la ejecución de su emprendimiento.

La oportunidad de emprender

César consideró el crecimiento de la oferta gastronómica en la región, condicionada, según él, por variables como la migración a la zona, el cambio en la hostilidad del clima y el interés por la población regional por probar cosas nuevas, entre otras. En base a lo anterior decidió que la apuesta debía ser un restaurant con un producto-valor que resaltara las características de la Patagonia, de manera que lo diferenciara del resto, conservando una identidad regional.

Para la ejecución del restaurant, se buscó un lugar céntrico y que cumpliera con las características básicas para la implementación de éste. Luego de varios meses de búsqueda, César logró establecer un lugar que cumplía con dichas características, llegando a un acuerdo en el canon de arriendo y elaboró una

Carta Gantt considerando los tiempos de remodelación, implementación de equipos, de mobiliario y permisos necesarios para el adecuado funcionamiento.

Paralelamente, se fue trabajando en la elaboración de la carta del local, la implementación de la cocina y de los salones de servicio, dando inicio a la etapa de reclutamiento de personal, con la finalidad de conformar las brigadas de cocina y servicio de salón. Inicialmente partió con un equipo de dos personas en cocina (chef calificado y ayudante), una persona en la caja y dos garzones. A su vez, el chef operaba como administrador del restaurant.

Con el objetivo de establecer el plan de inversión y determinar el monto total para la ejecución del proyecto, César se acercó al Centro de Desarrollo de Negocios de Coyhaique (CDN), programa de SERCOTEC operado por INACAP, el que orientaba y capacitaba en forma gratuita a emprendedores desde las primeras etapas de un emprendimiento. César logró capitalizar el proyecto con aportes propios y un programa de financiamiento llamado Capital Semilla Emprende, el que financiaba proyectos con un tope de \$3.000.0002 (CLP).

A fines de 2015, César inauguró su restaurant, cuyo producto estrella era una salchicha con origen patagón, elaborada artesanalmente todos los días en el local, la que era presentada en formato hot dogs. El cliente tenía la opción de elegir entre cuatro variedades de salchichas (cerdo, vacuno, cordero o liebre), un acompañamiento no tradicional o toppings, en el que se destacaba el chucrut de baja fermentación casero o tomates confitados en aceite de oliva, entre otros, además de seis tipos de variedades de salsas en base a mayonesa. El restaurant tenía una carta acotada, la cual incluía el servicio de bebidas frías, brebajes

calientes y una variedad de cervezas fabricadas artesanalmente con denominación regional. (Ver Figura 1).

César recordaba: **“...El segmento de mercado al cual estaba dirigido el restaurant era el público de estrato medio-alto, el cual coincidía con el tipo de cliente que valoraba la invención y al que le gustaba probar productos nuevos con características saludables. El tipo de servicio era informal, siendo una comida rápida, pero no chatarra, era un concepto que junto con la ambientación del restaurant, generaba una experiencia distinta a lo que nos tenía acostumbrado la región...”**.

Figura 1. Productos del Restaurant Patagoink.



Fuente: Silva, 2016.

Plan de producción y calidad de la salchicha

César señalaba que, inicialmente se desarrolló el producto de salchicha fresca, buscando lograr su estandarización, etapa que logró conseguir en base a una metodología de prueba y error, hasta lograr un sabor definido y característico.

César recordaba: **“...La elaboración de la salchicha fue concebida con productos cuidadosamente seleccionados. El tripal elegido para embutir fue de cordero, el que por sus características organolépticas y por**

trazabilidad del producto, sólo se encontró fuera de la región. El tripal elegido no generaba tanta resistencia al comerlo, a diferencia de la de cerdo, que era de textura más firme. Además, la tripa de cordero no aportaba sabor al embutido, sin embargo, es más delicado al manipularlo. El tipo de carne fue seleccionado tomando en cuenta el tipo de producción. Nuestra idea fue encontrar proveedores que incorporaran un concepto holístico en su crianza, de manera de lograr una carne más pura y poco intervenida. En el caso específico de la liebre, encontramos dentro de la región una faenadora de liebre con altos estándares de producción, lo que nos permitió comprar un producto deshuesado y sellado al vacío con baja carga inicial de bacterias, característica fundamental en la elaboración de embutidos frescos”.

Una de las características fundamentales que César quería cambiar en la estandarización, era la adición de manteca o tocino de cerdo que componen la gran mayoría de las salchichas. En este punto se logró la emulsión de la salchicha con otros aceites y mantequillas que eran más altas en sabor y menos invasivas. Como resultado se logró una salchicha con un porcentaje de carne de un 80%. El resto del producto estaba complementado con aceites, mantequillas y finas hierbas (Ver Cuadro 1).

Tipo de carne	Características
Liebre	Molienda gruesa de paleta de liebre deshuesada, mantequilla, aceite de trufas y finas hierbas.

Cerdo	Molienda gruesa de papada de cerdo, mantequilla, aceite de trufas y finas hierbas.
Vacuno	Molienda gruesa de sobre costilla de vacuno, mantequilla, aceite de trufas y finas hierbas.
Cordero	Molienda gruesa de pierna de cordero, mantequilla, aceite de trufas y finas hierbas.

Cuadro 1: Características de los tipos de salchichas

Fuente: Silva, 2016.

Inicialmente, el restaurant partió con una producción de 30 unidades de salchichas por tipo, logrando con datos reales de consumo, estandarizar los volúmenes diarios de producción, ya que fabricaban todos los días el producto dado a su corta caducidad (tres días refrigerados). Para lograr el plan de producción del restaurant, la elaboración se realizaba durante la madrugada con una embutidora manual y todo el proceso de doblado y corte era de manera artesanal. De esta forma, a la hora de servicio del restaurant, tenían la producción necesaria para suplir la demanda del momento. Con el tiempo y en temporada alta se llegó a una producción diaria de 200 unidades. (Ver Figura 2).

Figura 2. Salchichas Patagoink



Fuente: Silva, 2016.

Puesta en marcha de Salchichería Premium Patagoink y sala de procesos.

César recordaba que, luego del periodo de marcha blanca e inauguración del restaurant a fines de 2015, se propuso posicionarlo dentro de los diez mejores restaurantes de la Región de Aysén. Durante ese periodo y para lograr su objetivo, César pensaba que el estándar de calidad de los productos era fundamental y las primeras experiencias de los clientes fueron su foco. El restaurant se hizo conocido dentro y fuera de la región y comenzó a recibir la solicitud de compra por parte de clientes que deseaban consumir las salchichas frescas en sus casas o en reuniones sociales.

A partir de estas solicitudes, César empezó a trabajar en un proyecto paralelo: lograr comercializar las salchichas frescas en venta directa a público. Para esto, en conjunto con el CDN de Coyhaique, desarrolló un nuevo plan de negocio, el que tenía como objetivo principal la elaboración, envasado y etiquetado de las salchichas en formato six pack.

Luego de elaborar el plan y analizar los costos involucrados en la puesta en marcha de este nuevo proyecto, en diciembre de 2015 se postuló al proyecto

Línea Apoyo Inversión Productiva para la Región de Aysén (IPRU) de CORFO4.

La postulación se basó en un proyecto llamado “Mercadito Patagoink”, el que consistía en la implementación de una sala de procesos semi industriales, para su elaboración, envasado y etiquetado de las salchichas, con el fin de ser comercializadas en los distintos emporios y carnicerías de la región.

En octubre de 2016, César se adjudicó \$12.800.0005 (CLP) para implementar y automatizar los procesos, aumentando así la capacidad de producción y supliendo la demanda tanto del restaurant como la de los clientes de retail. Esto también generó el aumento de la línea de productos, logrando elaborar hamburguesas de vacuno, las que fueron incorporadas a la carta del restaurant, para luego ser comercializadas como venta directa. Los beneficios de esta sala de procesos fueron entre otros: el aumento de la vida útil del producto al ser envasado al vacío, lo que permitía a su vez, bajar la frecuencia de producción para el restaurant de diaria a semanal y después a quincenal.

Paralelo a la sala de procesos, César ganó un concurso de innovación organizado por la Universidad de Playa Ancha con aportes del Gobierno Regional a través de CORFO. Presentó el producto salchicha fresca de liebre, planteando, en dicha oportunidad, la necesidad de conocer nuevas técnicas de elaboración y conservación aplicadas a los embutidos frescos. Dicho premio permitió a César realizar una pasantía en el País Vasco en España y capacitarse en nuevas técnicas de embutidos, a partir de una visita a una fábrica de salchichas alemana y de visitas a laboratorios en donde fue capacitado en nuevas técnicas de conservación y envasado y además conoció los nuevos preservantes de origen natural. Adicionalmente, en la pasantía fue capacitado en técnicas de curado de

carnes, embutidos frescos y ahumados. La generación de contactos en esta experiencia fue fundamental, ya que como PYME el siguiente paso, según César, era poder comercializar el producto fuera de la Región de Aysén y en el mediano plazo, transformarse en un producto de exportación.

Al regreso de su viaje, en mayo 2017, César advirtió una baja afluencia de público al restaurant, producto de lo que él creía, era la falta de estacionamientos en el lugar.

Esto podía solucionarse buscando otra plaza, pero, por otra parte, tenía la oportunidad de producir y vender las salchichas frescas. César no sabía si cerrar el restaurant, pero sí estaba seguro de que debía decidir cómo continuar y posicionar su negocio.

4. Materias o áreas del conocimiento abarcadas por el caso

Aprendizaje esperado: Aplicar los conceptos de marketing estratégico y branding, respecto de su función y las oportunidades de mercado, para la toma de decisiones de negocio y marketing.

Dimensión analítica

Este caso ayudará a:

- Identificar variables que influyan en el futuro de una empresa para poder tomar una decisión estratégica.
- Determinar la mejor alternativa a seguir para posicionar a la empresa y a la marca o producto.

Dimensión conceptual

El caso ayudará a:

- Entender el concepto y la importancia del posicionamiento de una marca.

- Identificar variables que influyen en una decisión estratégica.

Competencia genérica

Pensamiento creativo: Propone soluciones y alternativas a problemas, utilizando enfoques y métodos dados, en el ámbito académico.

Capacidad emprendedora: Actúa identificando problemáticas concretas, oportunidades y riesgos, abordando nuevas iniciativas que faciliten niveles de crecimiento en el ámbito personal.

5. Cerrar el caso con interrogantes de análisis y reflexión

- a. ¿Deberá cerrar el restaurant, quedándose sólo con la sala de producción y distribución, o mantener ambas alternativas funcionando?
- b. ¿Cuál es el mercado meta de Patagoink?
- c. ¿Cómo influyen los plazos?
- d. ¿Qué haría usted en su lugar?
- e. ¿Es importante el apoyo gubernamental?

6. Conclusiones

Al término del presente trabajo, se puede concluir que la metodología de caso facilita el aprendizaje y puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante las semanas de preparación profesional, contemplando a través de experiencias de casos reales, las dificultades que se pueden presentar en el momento de desarrollar o evaluar un emprendimiento y de qué manera afecta en el funcionamiento y proyección de éstos, al no contar con los conocimientos o en su defecto la asesoría de profesionales del área, lo que permitiría concretar el proyecto en busca del crecimiento de éstos, con la finalidad de poder rentabilizar a aquellas empresas que recién comienzan en su incorporación al mercado.

III. PORTAFOLIO III.

Glosario de términos de las asignaturas de Desarrollo Económico y E-Marketing.

A. Área de Economía

1. Productividad: corresponde a una medida de tipo económica, que permite determinar la cantidad de bienes o servicios que se han producido en un tiempo determinado, para satisfacer las necesidades de los consumidores, en el cual se ven involucrados los factores productivos, dentro de éstos tenemos a:

Capital: corresponden a todos aquellos recursos necesarios para generar bienes o servicios, por ejemplo: recursos económicos, herramientas, maquinaria, etc.

El trabajo: corresponde a toda actividad generada por el hombre, con la finalidad de producir un bien o servicio.

La tierra: corresponde al terreno en donde se pueden realizar actividades de siembra y crianza de animales, entre otras, además es donde se encuentran los recursos naturales que sirve para la producción de un bien o servicio, como por ejemplo el agua, árboles, minerales, etc.

Tecnología: corresponde a un recurso para la producción en forma eficaz y eficiente de bienes y servicios.



Fuente: www.google.com

2. Progreso técnico: corresponde a una disciplina por la cual se adquieren conocimientos en relación a las técnicas, para aplicarlos en la producción de bienes y servicios, basados en investigación y desarrollo.

Investigación: corresponde a la adquisición de nuevos conocimientos, lo cuales son aplicados en la solución de problemas.

Desarrollo: corresponde al crecimiento, aumento, reforzamiento, progreso, desenvolvimiento o evolución de algo.

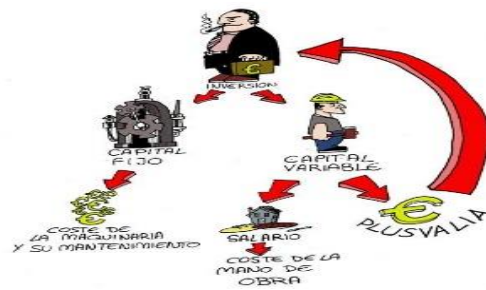


Fuente: www.google.com

3. Teoría de valor: Es una teoría económica, que trata de explicar el cambio de precio de los bienes o servicios producidos, asociadas al trabajo.

Precio: Corresponde a una unidad monetaria, que se necesita para adquirir un bien o servicio producido.

Trabajo: corresponden a actividades realizadas para solucionar problemas, alcanzar metas y objetivos o para producir bienes o servicios.

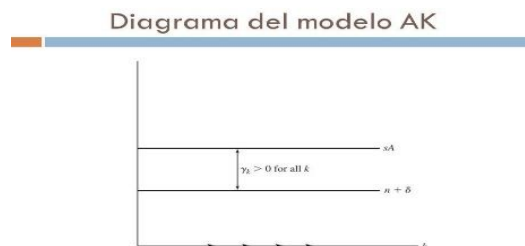


Fuente: www.google.com

4. Modelo AK: Corresponde a un modelo de crecimiento económico endógeno, que intenta explicar el crecimiento económico a largo plazo, considerando para ello la aplicación de la tecnología.

Crecimiento económico: corresponde a los cambios positivos relacionados con los estándares de un país, basados en su capacidad productiva y su renta.

Endógeno: corresponde a un adjetivo que se utiliza para hacer mención de algo que nace en el interior de algo.

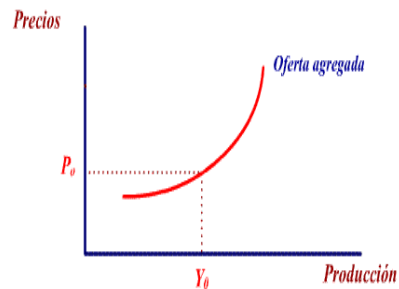


Fuente: www.google.com

5. Oferta agregada: Corresponde a la cantidad de bienes o servicios que las empresas están dispuestas a vender, para cada nivel de precios y en un periodo de tiempo determinado.

Nivel de precios: corresponde al valor medio de los bienes y servicios por un periodo de tiempo.

Periodo de tiempo: corresponde a un lapso de tiempo, donde ocurren acciones o situaciones.

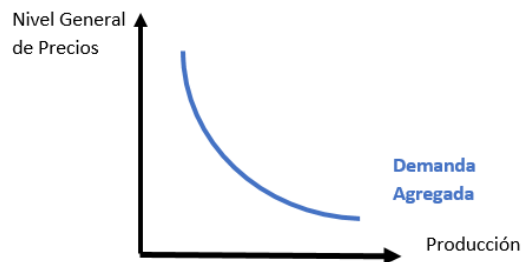


Fuente: www.google.com

6. Demanda agregada: corresponde a la cantidad de bienes y servicios, que los consumidores, industrias y el Estado están dispuestos a adquirir, a un precio determinado.

Consumidor: corresponde a una persona u organización que demanda bienes y servicios.

Adquirir: corresponde a la acción de lograr, conseguir, comprar, etc.



Fuente: www.google.com

7. Economía social de mercado: corresponde a crear una economía basada en la competencia y el progreso social.

Competencia: corresponde a un grupo de personas o empresas que ofrecen y venden un producto o servicio.

Progreso social: corresponde al cambio de la sociedad hacia un ideal, basándose en el bienestar de las personas.



Fuente: www.google.com

B. Área de Administración

1. Reclutamiento: corresponde a los procedimientos internos o externos utilizados para convocar a postulantes a vacantes producidas dentro de la organización y que cumplan con los requisitos, actitudes, aptitudes y experiencia, relativas al puesto o función que se necesita que desarrollen dentro de ésta.

Reclutamiento interno: corresponde a la reubicación de empleados en otras funciones que se generaron dentro de la organización por medio de ascensos, transferidos o transferidos con promoción.

Reclutamiento externo: corresponde a las actividades realizadas y fomentadas hacia el exterior de la organización, con la finalidad de ocupar la vacante

generada dentro de la organización a partir de la postulación de candidatos, aplicando las fases de selección y reclutamiento.



Fuente: www.google.com

2. Evaluación de candidatos: corresponde a la actividad de revisión de currículum de cada postulante, como así mismo la aplicación de pruebas técnicas a través de los distintos métodos para ello, como los son las entrevistas técnicas de tipo abierta, estructurada o de incidentes críticos.

Entrevista técnica: corresponde a la conversación entablada entre el postulante y para este caso, la jefatura directa o una comisión designada, debido a la búsqueda del conocimiento técnico de alguna materia específica, para lo cual se requiere y existe la vacante a ocupar dentro de la organización.

Entrevista abierta: corresponde a la conversación entre el postulante y el entrevistador, en base a preguntas de carácter general y que no requieren de una conducción hacia un resultado esperado o que estas preguntas provengan de las operaciones específicas de la organización.

Entrevista estructurada: corresponde a la conversación entre el postulante y el entrevistador, que se realizan a través de preguntas y respuestas guiadas hacia

un resultado esperado, por lo que no se puede determinar las competencias, fortalezas o debilidades, de los postulantes, entre otras.

Entrevista de incidentes críticos: corresponde a la conversación entre el postulante y el entrevistador, en base preguntas que son específicas, las cuales buscan determinar experiencias críticas a las cuales se vieron enfrentados los postulantes en el pasado.



Fuente: www.google.com

3. Inducción: corresponde a la entrega de la información al nuevo colaborador, con respecto al área de desempeño dentro de la organización, referidas a los valores, normas y objetivos, de la cultura organizacional, con la finalidad de lograr en el menor tiempo posible, su adaptación a éstos y los lineamientos estratégicos establecidos en la misión, visión y valores.

Cultura organizacional: corresponde a las creencias, valores, normas, entre otras, que deben desarrollarse dentro de la organización, con la finalidad de lograr un adecuado funcionamiento dentro de ésta, en la búsqueda de los alcances de las metas y objetivos que persigue.

Lineamientos estratégicos: corresponden a los elementos planteados al más alto nivel organizacional con la finalidad de definir las conductas a seguir, dentro de ésta.

Misión: corresponde a la descripción del concepto y la naturaleza de la organización, para la cual fue creada.

Visión: corresponde a la conjunto de ideas generales provistas por la organización, con la finalidad de definir qué es y qué quiere ser en el futuro.

Valores: corresponde a los elementos que obligan a los colaboradores a cumplir, con la finalidad, de alcanzar las metas y los objetivos trazados para la organización.

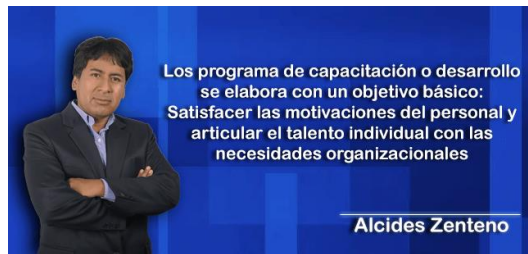


Fuente: www.google.com

4. Capacitación por competencias: corresponde a todas aquellas actividades de carácter formativo, que busca el mejoramiento del desempeño en el trabajo o función que cumple o desarrollo profesional del colaborador.

Desempeño en el trabajo: corresponde a las actividades que debe realizar el colaborador en relación a las funciones y tareas que debe realizar, permitiendo con ello demostrar sus capacidades y conocimientos.

Desarrollo profesional: corresponde a la aplicación de conocimientos profesionales relacionadas a un área o función determinada, la cual se ve desarrollada y proyectada a través del alcance de metas y objetivos de u organización, considerando el esfuerzo del colaborador en forma individual o apoyado por la misma organización.



Fuente: www.google.com

5. Competencias: corresponde a la realización de tareas dentro de una organización, utilizando para ello la experiencia, aptitudes, actitudes, conocimientos y el talento para resolver y adaptarse a distintas eventualidades, aplicándolas en situaciones concretas y específicas.

Aptitud: corresponde a la habilidad o destreza que posee un colaborador y que la utiliza en la materialización de una actividad, tarea o función encomendada.

Actitud: corresponde a la manera de enfrentar ciertas situaciones complicadas dentro de una organización, en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades encomendadas relacionadas con el positivismo que el colaborador debe demostrar en todo momento, para solucionarlas.

Talento: corresponde a un conjunto de acciones que se realizan y se dispone a usar un colaborador, en la búsqueda y alcance de resultados, permitiendo a la

organización ser competitiva en el entorno del mercado, con proyecciones actuales y futuras.



Fuente: www.google.com

6. Evaluación de desempeño: corresponde a un actividad fundamental dentro de las organizaciones, a través del área de recursos humanos, la cual permite evaluar el desempeño individual de cada colaborador en relación a las funciones y responsabilidades asignadas dentro de éstas, en el alcance de los objetivos propuestos por la organización.

Recursos humanos: corresponde a una función o departamento dentro de una organización, con el objetivo de administrar y maximizar el desempeño de los colaboradores con la finalidad de aumentar su productividad.

Objetivos: corresponden a los resultados que una organización espera obtener en un periodo de tiempo determinado.



Fuente: www.google.com

7. Comunicación: corresponde a la acción de intercambiar información, para lo cual se necesita la participación de un emisor y un receptor, que en forma fluida entregan conceptos, opiniones o comunican situaciones referidas a la organización.

Emisor: corresponde a quien emite el mensaje, puede ser una persona o no y que se constituye como fuente u origen de lo que se pretende comunicar.

Receptor: corresponde a la persona que recibe en mensaje o la información transmitida por el emisor.



Fuente: www.google.com

C. Área de Marketing

1. E-Commerce: Corresponde a la venta, compra, distribución, marketing y suministro de productos o servicios a través de internet.

Distribución: corresponde a la llegada de un producto o servicio adquirido hasta el cliente.

Internet: corresponde a una red informática de nivel mundial que sirve para transmitir la información.

Suministro: corresponde al abastecimiento de productos o servicios que la población necesita, para hacer su vida cotidiana.



Fuente: www.google.com

2. Posicionamiento de marca: corresponde al lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor, respecto de la competencia.

Consumidor: corresponde a una persona u organización, que adquiere productos o servicios para satisfacer sus necesidades.

Competencia: corresponde a un conglomerado de empresas privadas, que concurren a un mercado para ofrecer sus bienes o servicios a los consumidores.



Fuente: www.google.com

3. Flash Sales: corresponde a un descuento o promoción que ofrece una tienda de comercio electrónico en un periodo de tiempo corto, ofreciendo limitada cantidad de productos o servicios, con altos descuentos.

Tienda: corresponde a un espacio dentro de un sitio web, que ofrece productos o servicios online.

Promoción: corresponde a una herramienta, que las empresas utilizan para dar a conocer un producto o servicio, a manera de información y por la cual la persona que la realiza recibe una bonificación.



Fuente: www.google.com

4. Extensión de marca: corresponde a una estrategia de diversificación, que las empresas utilizan para incursionar en nuevos mercados utilizando una misma marca en otras categorías de productos.

Estrategia de diversificación: corresponde a agregar nuevos productos a la línea de productos de una empresa, los cuales no están relacionados con otros que ya existen.

Categorías de productos: corresponde a la clasificación de productos, de manera que éstos se puedan agrupar productos similares en un listado.



Fuente: www.google.com

5. Puntos de diferenciación: corresponde a la cualidad de la marca o producto, que se distinguen positivamente dentro de su competencia, por su imagen o por sus atributos, logrando una ventaja competitiva que facilitan su posicionamiento.

Atributo de marca: corresponden a los aspectos tangibles que posee un producto o servicio, como propiedades, materiales, composición, etc., y que pueden ser medibles.

Imagen de marca: es la percepción que tiene los consumidores de una empresa a través de su marca.

Ventaja competitiva: corresponde a la característica de una empresa, país o persona, que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir.



Fuente: www.google.com

6. Portafolio de marcas: corresponde a un conjunto de marcas que pertenecen a la empresa, las estrategias, el posicionamiento y a las decisiones que se toman respecto a ellas.

Estrategias: corresponde a una serie de acciones planificadas, que sirven para tomar decisiones.

D. Caso Full Reciclajes

1. Diagnóstico

De acuerdo con los antecedentes aportados a través de la lectura del caso a analizar, se pueden identificar las siguientes falencias:

a. Desde el punto de vista de la gestión

- No se evidencia declarada la misión, visión, valores, como asimismo la RSE, fundamental para toda organización en cuanto al sentido de creación y aporte que está hará a la sociedad y los clientes.
- No existe una planificación estratégica, en donde se determinen las metas y objetivos a alcanzar.
- No existe un levantamiento o creación de perfil de cargo para asumir responsabilidades y funciones dentro de la organización, puesto que la componen sólo familiares y amigos de confianza, desconociendo si tienen las competencias, conocimientos y experiencia necesaria para desarrollarlas.
- Por los antecedentes entregados, no se realizó un adecuado proceso de selección y reclutamiento, para conformar el alto nivel de dirección de la organización.
- No existe una estructura organizacional clara y definida.
- Mezcla funciones a cargos que no corresponde realizarlas, por lo que se evidencia una clara deficiencia en la gestión organizacional.
- Las funciones del gerente comercial no evidencian la implementación de actividades relacionadas con estrategias de marketing, posicionamiento de mercado y publicidad.

- Dentro de las funciones del gerente comercial, se evidencia la falta de actividades relacionadas con estrategias de marketing y posicionamiento de mercado.
- En cuanto al proceso productivo, se evidencia una obsolescencia de éste puesto que no han cambiado su funcionamiento en más de 2 décadas.

b. Desde el punto de vista financiero y contable

- Se evidencia un excesivo pago de remuneraciones, las cuales no son acordes al mercado, por otro lado no existe una determinación y políticas relacionadas a una adecuada recompensa por evaluación de desempeño generando un aumento en los gastos y rebajando la utilidad de la organización.
- Al evidenciar una baja en los commodities, no existe una diferenciación del valor de la materia prima o bienes primarios, por lo que el nivel de ganancias y utilidades es menor.
- En cuanto al índice de capital de trabajo, el resultado obtenido para el período 2015 es de 300, por lo que al pagar el total de sus deudas de corto le quedaría un excedente de 300, sin embargo para el año 2016 sus resultados son negativos obteniendo -50, por lo que si pagara sus deudas de corto plazo quedaría con déficit de 50.
- En cuanto a la liquidez de la organización, en el período 2015 tiene un 1,25 (\$125) por lo cual alcanza a cubrir sus deudas de corto plazo, no siendo el óptimo puesto que este debe reflejar para no dejar con riesgos a la organización de un resultado de 1,5 en adelante, sin embargo en el período posterior su liquidez alcanza a 0,96 (\$96), por lo que se puede apreciar que

estaría en un alto riesgo después de cumplir con sus compromisos de corto plazo, sumado a ello se debe considerar que debe asumir el pago de las cuotas semestrales por la adquisición del nuevo terreno en Lampa, por cuanto se puede evidenciar que la proyección de la organización, presentará una crisis económica presentando pérdidas al final del período comercial del año 2016.

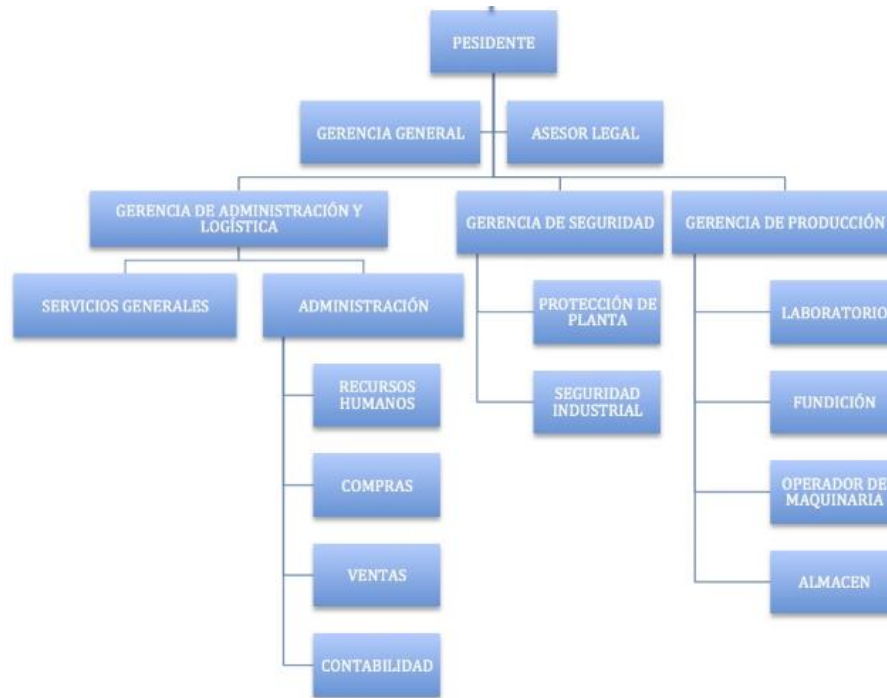
- En cuanto a la prueba ácida en el año 2015 presenta un 0,92, por lo que cuenta con \$92 por cada peso de deuda que posee, en el año 2016 presenta un resultado menor que alcanza el 0,70 por lo que contaría con \$70 pesos por cada peso de deuda que posee la empresa, sin considerar para ambos casos su inventario.
- En cuanto a la razón de pasivo-capital, para el año 2015 presenta un resultado de 0,325 y para el año 2016 un resultado de 0,532, por lo que se puede apreciar que se encuentra organización financiada por sí misma, lo que se traduce en una mayor autonomía y en un menor apalancamiento financiero.
- En cuanto a la rentabilidad, se puede apreciar que la utilidad neta obtenida en el año 2015 alcanzó a un monto de 720 y en el año 2016 a un monto de 350, por lo que se puede deducir que el margen de utilidades operacionales disminuyó de un período a otro en un 48,6%.
- En cuanto a el rendimiento de la inversión, la cual refleja la rentabilidad con base a los activos, se puede apreciar que alcanzó en el año 2015 a un 11%, sin embargo en el 2016 ésta bajo a tan solo un 5,38%, lo que significa una disminución de rentabilidad de un período a otro en un 48,9%.

- En cuanto a la rentabilidad de capital es evidente que su baja de un periodo a otro pone en un alto riesgo de fracaso en sus operaciones puesto que está muy alejado de a lo menos el 1% en ambos períodos, por lo que claramente si quisiera buscar financiamiento a través de inversionistas esta organización no sería atractiva, puesto que reviste un alto riesgo para éstos.

2. Cursos de acción

Los cursos de acción, corresponden a las acciones remediales correctivas en búsqueda de mejoras en la gestión organizacional, que vayan en directo beneficio de cualquier empresa, de acuerdo a los antecedentes presentados para el análisis del caso en comento y las falencias detectadas en el punto anterior, los cursos de acción para la mejora de la empresa Full Reciclaje Ltda., son las siguientes:

- a.** Definir y plasmar en primera instancia la misión, visión, valores y RSE de la empresa, ya que éstas son la razón de ser de cualquier organización productiva, permitiendo definir el por qué fue creada la empresa, cuál es su intención, cuáles serán sus aportes y el compromiso con la sociedad y el medio ambiente.
- b.** Definir sin considerarse como opción, sino que de forma obligatoria, una adecuada estructura organizacional, que permita definir qué áreas deben conformarla, definir la designación de cargos y funciones de alta dirección, como asimismo de los requerimientos necesarios de colaboradores para llevar a cabo sus actividades productivas, en cuanto a la cantidad necesaria y capacidades competentes para desarrollar estas actividades, a modo de ejemplo se presenta la estructura de la Corporación Alisa.



Estructura organización Corporación Alisa

Fuente: www.corporacionalisa.com

- c. Derivado de lo precedente se debe levantar la planificación estratégica de la empresa, con la finalidad de determinar las metas y objetivos de ésta, además asignar las responsabilidades, cargos y funciones que cada colaborador debe cumplir en función de la consecución de las metas y objetivos, determinar cuáles son los medios necesarios para lograr lo anterior y cómo realizarlo, de esta forma de debe analizar y evaluar si es necesaria la continuidad de la totalidad de los trabajadores con los que cuenta actualmente la empresa.
- d. Para determinar esta continuidad, se debe llevar a cabo un proceso adecuado de selección y reclutamiento, con la finalidad de tripular cada área de la estructura organizacional definida, una vez terminado este proceso desvincular a los trabajadores que no calificaron en el proceso, permitiendo

sólo reclutar al mejor personal dentro de la organización, pudiendo reducir los costos relacionados con remuneraciones y bonos de los trabajadores.

- e. En el área comercial desarrollar una adecuada política de ventas y cobros, puesto que en la información contenida en el balance clasificado se puede evidenciar un aumento del 50% de la cuentas por cobrar entre los períodos, además queda reflejado que las actuales políticas de existir, no son las adecuadas ya que se evidencia un aumento en las ventas producto del aumento de la cuenta impuestos por pagar en un 45,4%.
- f. Además debe evaluar la factibilidad de poder invertir en innovación, puesto que los inventarios se incrementaron en un 44%, por lo que se asume que están a la baja en la venta de productos o están con sobre stock, provocando activos inmovilizados que no generan ingresos a la organización, por ende la factibilidad de poder vender el producto en este caso que corresponde a fundición de metales en otro formato, por ejemplo en cañerías de cobre, marcos de ventanas de aluminio, alambre, láminas de cobre para las piezas de computadores, etc., lo que permitiría arremeter en otro mercado con productos diferentes asociados a la marca.
- g. Los activos fijos, como asimismo las deudas de largo plazo se incrementaron de un año a otro, debido a la compra del terreno, en este sentido lo lógico que debe hacer el dueño en virtud de la adquisición del terreno, es **evaluar la factibilidad del negocio de reciclaje de caucho**, antes de poder implementar la construcción del inmueble, adquirir la maquinaria y contratar trabajadores, por lo que debe desechar las opiniones de sus amigos que se encuentran en ese rubro, puesto que no tienen un respaldo de evaluación que así lo sostenga,

ya que esta implementación del negocio va a generar grandes gastos, de no ser viable el proyecto se recomienda enajenar el terreno adquirido o utilizarlo en otro proyecto que debe ser evaluado y medir a través de la comparación cual es el que le genera mejores expectativas de éxito o en su efecto para no perder la inversión arrendarlo en forma mensual generando ingresos y aumentando su disponible.

- h.** Determinar que activo fijo es indispensable para la producción y aquel que no cumpla esta premisa, enajenarla, con la finalidad de poder generar ingresos y aumentar el disponible de la organización.
- i.** En el área de producción se debe invertir en adquisición de tecnología, para ir en busca de la eficiencia de la producción la cual no ha sido modificada hace ya más de 2 décadas y maximizar el uso de los recursos, además de permitir bajar los costos de producción provocando un mayor margen de ingresos.
- j.** En el área de marketing, apostar por una fuerte implementación en estrategias de publicidad, marketing y ventas, que logren la captación de nuevos clientes de manera de aumentar las ventas por ende sus ingresos.

3. Evaluación de cursos de acción

Consiste en considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa, para este caso en particular y considerando la situación crítica de la empresa, todos aquellos cursos de acción relacionados con la gestión organizacional, es decir determinar la misión, visión, valores y RSE, sumado a la determinación e implementación de la estructura organizacional, procesos de selección y reclutamiento, la planificación

estratégica, no pueden calificarse como prescindibles muy por el contrario son imprescindibles y de una obligatoriedad inmediata, con la intención de mejorar lo antes posible la situación de gestión organizacional y funcionamiento de la empresa, lo que directamente mejorará la situación económica financiera de ésta. Por otro lado las mejoras a las áreas comercial, marketing y de producción, en la medida que vaya mejorando la situación de la empresa, se pueden ir implementado paulatinamente los cursos de acción, teniendo como prioridad aquellas relacionadas con las políticas de venta y cobro, publicidad y mejora en los procesos productivos a través de la adquisición de tecnología.

4. Conclusiones

Al término del presente trabajo, se puede concluir que los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de las asignaturas y la preparación profesional que se encentra en desarrollo, ayuda enormemente en el diagnóstico de una empresa, pudiendo determinar desde una mirada prolija basada en los conocimientos, las falencias que pudiese presentar una organización, específicamente en el desarrollo de este caso, permitió evidenciar la total falta de gestión organizacional, en cuanto a la inexistencia de la misión, visión, valores y RSE, que la empresa Full Reciclajes Ltda., debió desarrollar al comenzar sus actividades comerciales, asimismo la inexistencia de una estructura organizacional de funcionamiento no permite desarrollar en plenitud con eficiencia y eficacia los procesos administrativos, comerciales y de productividad, mermando la utilización en forma eficiente de todos los recursos empleados en la organización, entorpeciendo además la correcta administración de la empresa la cual no cuenta con un plan estratégico que permita vislumbrar las metas y

objetivos que se deben cumplir para el éxito de ésta, por otro lado las decisiones tomadas por el dueño de la empresa referidas al pago por sobre el mercado de las remuneraciones y bonos a sus trabajadores fueron realizadas en base a una perspectiva de retención de colaboradores, más que un reconocimiento por los resultados obtenidos, asimismo se desconocen las capacidades de los colaboradores de todos los niveles, ya que no existe un adecuado proceso de selección y reclutamiento, lo anterior evidenciado a través de la información que se entrega del caso, puesto que la alta dirección la componen "familiares y amigos de confianza", además se evidencia un total desconocimiento del mundo de los negocios al adquirir un terreno para instalar una planta recicladora de caucho, sin haber realizado una evaluación del proyecto, sólo basándose en recomendaciones de otros amigos empresarios, por otro lado se debe implementar una adecuada política de venta y cobros, de marketing, publicidad y por sobre todo la productiva, debido a que carecen absolutamente de una actualización de estos procesos e incorporación de tecnologías, ya que siguen realizando las mismas actividades hace mas de 20 años, todo lo anterior ha significado el día de hoy tener en una situación crítica de riesgo a la empresa, por lo que se deben tomar medidas remediales inmediatas, con el objetivo de poder revertir la situación de riesgo en la cual se encuentra.

Asimismo, la proposición de cursos de acción, evaluación y elección, serán fundamentales al momento de llevarlas a cabo como medidas remediales, las cuales persiguen corregir las falencias detectadas, que permitirán levantar y sacar a la empresa de la magra posición que se encuentra.

Finalmente, se hace necesario manifestar que este tipo de trabajos de análisis empresariales, permite poner a prueba las capacidades propias en cuanto a la aplicación de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera de Ingeniería Comercial, además de poner en práctica a través de resolución de problemas y método del caso, las habilidades implícitas que todo ingeniero comercial debe poseer y ejecutar, en las funciones propias que la profesión requiere y demanda, como futuros asesores de la alta dirección empresarial.

IV. PORTAFOLIO IV.

Glosario de términos de las asignaturas de Taller de Habilidades Directivas, Conductas del Consumidor, Evaluación de Proyectos y Taller de Gestión Comercial.

A. Área de Economía

1. Evaluación de proyecto: corresponde a la evaluación económica de un proyecto de inversión, en donde se dejan reflejados a través de los flujos de caja de cada período los ingresos y egresos que el proyecto generará como ingresos por venta y los gastos y costos asociados a la producción.

Evaluación de proyecto: en la cuantificación de una idea que se desea llevar a efecto, que conlleva la producción de un producto o servicio que se desea ofertar en un mercado, asociados con los gastos y costos de esta producción.

Desde el punto de vista económico, permite determinar las utilidades o beneficios que el proyecto generará al momento de producirse la venta del producto o servicio ofertado y a su vez los costos asociados a la producción de este producto o servicio.

Desde el punto de vista financiero, permite determinar si los recursos propios que van a ser utilizados para la producción de los productos o servicios son suficientes o se necesita de un financiamiento externo para tal efecto y llevara a cabo el proyecto.

Es fundamental para las organizaciones el poder contar con este tipo de herramientas, puesto que permiten determinar si los recursos utilizados, esfuerzos y tiempo dispuestos para llevar a cabo e implementar un proyecto, son realmente justificables o no, ya que se debe determinar a través de las respectivas evaluaciones, sus resultados y análisis, si el proyecto en primera instancia es viable o no y de ser viable cuál será la rentabilidad que éste entregará.

2. Costo: corresponde a la erogación de recursos económicos con la finalidad de obtener un beneficio a futuro y los cuales están asociados a la producción.

Costo: corresponde a la cuantificación monetaria de recursos que se utilizarán para el adecuado funcionamiento de un área o departamento, con el fin de poder determinar el valor de los procesos involucrados en cada una de ellas y que propenden al buen funcionamiento de una organización, en búsqueda de la consecución de los objetivos.

Materia prima: corresponde a uno de los elementos básicos del costo, el cual debe ser cuantificado monetariamente para poder determinar el valor de producción del producto o servicio, que será ofrecido en el mercado.

Materiales de oficina: corresponden a elementos necesarios para el buen funcionamiento de una organización y los cuales deben ser cuantificados, con la finalidad de poder determinar el valor en el cual se incurrirá para el funcionamiento de la respectiva área o departamento, con el objeto de poder asignar los recursos necesarios para tal efecto.

Es necesario dentro de cualquier organización poder evaluar los costos asociados a todas las actividades relacionadas con la organización, tanto productivas o administrativas, las cuales propenden determinar la asignación de los recursos para el correcto y debido funcionamiento de las organizaciones, con la finalidad de poder asignar en forma adecuada los recursos económicos para tal efecto.

3. VAN: El valor actual neto corresponde a un criterio de inversión, en el cual se deben actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión.

VAN: corresponde a una métrica de evaluación, que permite determinar la viabilidad de un proyecto y la comparación de valoración frente a distintas opciones de ejecución.

Flujos netos de caja: corresponde al valor final de las partidas incorporadas en el flujo de caja, las cuales reflejan los ingresos a partir de la venta de productos o servicios y los costos y gastos asociados a la producción y gestión administrativa de la organización.

Depreciación: corresponde a la determinación de desgaste que presenta un activo por su uso dentro de una organización, la cual presentará desviaciones en el cálculo de su cuota, dependiendo de la respectiva vida útil y valor de desecho de cada bien.

Las organizaciones basan fundamentalmente las decisiones de ejecutar un proyecto e través de las respectivas evaluaciones económicas de un proyecto, por ende el cálculo, resultado e interpretación del VAN, es fundamental ya que este índice permite evidenciar la viabilidad de un proyecto proyectado, permitiendo traer a período cero el valor futuro obtenido.

4. Remuneraciones: corresponde a la contraprestación en dinero o especies equivalentes en dinero que percibe un trabajador a causa de un contrato de trabajo.

Remuneraciones: corresponde al pago que obtiene una persona por un trabajo realizado, derivada de un acuerdo previo manifestado a través de un contrato hablado o escrito, en el cual ambas partes se obligan.

Dinero: corresponde a un medio de intercambio que es aceptado dentro de una sociedad para el pago de bienes, servicio y todo tipo de obligaciones.

Trabajo: corresponde al conjunto de actividades que se efectúan con el objetivo de alcanzar una meta, solucionar un problema o producir bienes y servicios, con la finalidad de satisfacer alguna necesidad.

Las remuneraciones, son la base por la cual un colaborador ejerce sus funciones contractuales, por las cuales recibe un pago, este pago es parte fundamental del ciclo económico puesto que se transforma en las rentas que se sirven para la adquisición de bienes y servicios, que permiten la satisfacción de las necesidades de las personas, además es un instrumento que en virtud de transformarse en un elemento compensatorio de labores, es tremendamente apetecido por los colaboradores, ya que permite un ingreso extra el cual eleva su capacidad de adquisición dentro del mercado.

5. Evaluación Económica: corresponde al análisis de la idea de un proyecto, de modo de poder determinar que probabilidades y que tan buena es la idea en sí, de manera de poder suponer todas las alternativas de inversión y compras necesarias para llevarla a cabo, con propios recursos o adquiridos.

Evaluación Económica: corresponde a la medición y comparación de beneficios obtenidos, transformándose en un instrumento que ayuda a utilizar y ordenar los recursos de forma eficiente.

Recursos: corresponde al medio utilizado para cumplir un fin, definido por la satisfacción de una necesidad.

Capital: corresponde al factor de producción, en donde se utilizan recursos para poder producir otros bienes o servicios, con la finalidad de satisfacer necesidades.

La evaluación económica de un proyecto, es sin lugar a dudas, la actividad más importante de una idea que se desea llevar a cabo, ya que es en esta instancia

en donde se evalúa si efectivamente, el proyecto posee o no viabilidad para llevarse a cabo, de los anterior se desprenden en su evaluación los beneficios que se pueden obtener al momento de poner los recursos disponibles en su ejecución.

6. Flujos de caja: corresponden a la estimación de los ingresos y egresos de moneda que se efectuarán período a período, en base a la idea que se desea llevar a cabo.

Flujos de caja: corresponde a la salida y entrada neta de dinero en un período determinado.

Moneda: corresponde al dinero legal emitido por instituciones oficiales de un país.

Inflación: corresponde al aumento generalizado en los precios de los bienes y servicios de una economía en un período de tiempo determinado.

Los flujos de caja toman gran relevancia, ya que éstos entregan la información necesaria para poder determinar la solvencia y liquidez de las empresas, con la finalidad de poder cumplir con sus compromisos.

7. Tasas de Interés: corresponde al costo de la deuda asociado a un préstamo y ésta puede variar dependiendo de la institución donde hayan sido adquiridos estos recursos económicos.

Tasas de Interés: corresponde al porcentaje de una operación que se realiza y se traduce en dinero, mediante el cual se paga por el uso de éste obtenido mediante un crédito.

Crédito: corresponde a una operación de financiamiento donde el acreedor presta una cifra monetaria al deudor, donde este último garantiza el retorno de aquellos recursos.

Transacción: corresponde a un acuerdo de tipo comercial realizado entre dos partes, en el cual implica un intercambio de bienes y servicios a cambio del pago de una cantidad monetaria, denominada precio.

La tasa de interés, es un factor predominante a considerar al momento de obtener recursos para poder poner en marcha las actividades de las empresas, como así mismo algún tipo de actividad productiva, ésta debe ser evaluada permanentemente, con la finalidad de incurrir en el menor costo de devolución, una vez que se ejerza la acción de cobranza por los recursos facilitados, lo anterior permite dar una mayor disponibilidad de recursos, en el caso que estos intereses sean bajos, para continuar con las actividades propias de la empresa.

B. Área de Administración

1. Planificación: corresponde al proceso en donde se dejan establecidos los recursos a emplear y los procesos que deben desarrollarse para llevar a cabo las actividades relacionadas a la organización y que debe contener las metas y objetivos organizacionales que deben cumplirse, en un tiempo determinado.

Panificación: corresponde a la puesta en marcha de una estrategia establecida o plan determinado, con el fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un método y tiempo determinado y una estructura organizacional establecida.

Objetivos: corresponden a los resultados esperados que la organización desea alcanzar a largo plazo, con la finalidad de obtener el éxito organizacional, referidas a las actividades de gestión comercial, administrativas y de producción.

Recursos: corresponden a los medios y esfuerzos empleados por las organizaciones de tipo humano, económico, tecnológico, entre otros, con la finalidad de poder alcanzar las metas y objetivos propuestos, que conllevarán al éxito organizacional dentro de un mercado competitivo.

Todas las organizaciones sin excepción, deben basar su funcionamiento a través de las correspondientes estrategias o planes, para lo cual se debe elaborar una adecuada panificación en todos sus niveles, con la finalidad de poder asegurar el eficiente empleo de sus medios y recursos con los que cuenta, de manera de poder asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos y por ende el éxito organizacional dentro de un mercado competitivo.

2. Organización: corresponde a un sistema estructurado, que es creado dentro de las organizaciones, con la finalidad de poder alcanzar las metas y objetivos, estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Organización: corresponde a una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole, con el fin de lograr determinados

objetivos o metas, está conformada a través de una estructura ordenada en donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular, éstas cuentan con normas formales e informales, que especifican la posición de cada persona en la estructura y las tareas que debería llevar a cabo.

Objetivos: corresponde al fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones.

Tareas: corresponde a una labor u ocupación, que ciertas personas deben ejecutar o realizar con el fin de poder cumplir con la meta u objetivo que se le fue asignado.

La organización, es fundamental al momento de desarrollar los procesos implícitos en las operaciones de una empresa, puesto que ésta permite definir en forma clara las funciones, responsabilidades, actividades y trabajo que cada colaborador debe ejercer, con la finalidad que su esfuerzo, sume a las actividades similares de cada departamento o área a la consecución de las metas y objetivos trazados por la organización, con la finalidad de asegurar el éxito organizacional y mantenerse dentro del mercado competitivo.

3. Dirección: corresponde a la actividad que tiene como objetivo orientar las acciones de una empresa, una organización o una persona hacia un determinado fin. Cada jefe, gerente y directivo, debe fijar metas, tomar decisiones y guiar a sus subordinados.

Dirección: corresponde a la acción y efecto de dirigir, para llevar o encauzar lo que se dirige a un fin, meta, objetivo, además de dejar los lineamientos en cuanto al cumplimiento de las operaciones, reglas que se deben cumplir, aconsejar y orientar al personal bajo su responsabilidad.

Dirigir: corresponde a la acción de gobernar, regir y fijar las reglas para el manejo de una organización encauzando las actividades a la consecución de objetivos o metas.

Guiar: corresponde a la acción de ir demostrando y a su vez mostrando el camino a seguir en la búsqueda de la consecución de los objetivos planteados.

La dirección como eje y uno de los pilares de la gestión administrativa, adquiere una relevancia importante al momento de ponerla en práctica, puesto que posee un sin número de dificultades que deben sortearse, como por ejemplo la correcta administración y distribución de los recursos que son asignados para tal función, permitiendo a través de una acertada gestión lograr la eficiencia de los procesos, además de poder encauzar y dirigir el trabajo de cada uno de los colaboradores que se encuentran bajo su subordinación, permitiendo alcanzar las metas y objetivos determinados, tanto para el área o departamento donde ejecuta sus funciones, como asimismo las empresariales.

4. Control: corresponde desde el punto de vista de la administración, al mecanismo del proceso administrativo creado para verificar que los protocolos y objetivos de una empresa, departamento o producto cumplen con las normas y las reglas fijadas. El control tiene como objetivo evitar irregularidades y corregir aquello que

frena la productividad y eficiencia del sistema como, por ejemplo, los mecanismos de control de calidad.

Control: corresponde al dominio sobre algo o alguien, una forma de fiscalización, un mecanismo para regular algo manual o sistémicamente o un examen para probar los conocimientos sobre alguna materia.

Normas: corresponde al conjunto de reglas, leyes, normativas o una pauta o principio que se impone, la cual debe adoptarse y seguir, con la finalidad de realizar correctamente una acción o en su efecto guiar, dirigir o ajustar la conducta o el comportamiento de los individuos.

Proceso: corresponde a un conjunto o encadenamiento de fenómenos, asociados al ser humano o a la naturaleza, que se desarrollan en un periodo de tiempo finito o infinito y cuyas fases sucesivas suelen conducir hacia un fin específico.

El control, se ha transformado en una herramienta administrativa fundamental dentro de las organizaciones, puesto que permite verificar si efectivamente se ha cumplido con el alcance de los objetivos empresariales definidos, permite además detectar las distorsiones producidas en los distintos procesos que se realizan dentro de la organización, además sirve como herramienta de gestión desde el punto de vista de control interno, con la finalidad de verificar que los procesos se realicen de buena manera y que además permiten en la ejecución de éstos mejorar dichos procesos.

5. Comunicación: corresponde al intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor, utilizando un canal para tal efecto.

Comunicación: proviene del latín *communicare* que significa hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, por ende es la acción de comunicar o comunicarse transmitiendo y recibiendo una información.

Receptor: corresponde a la persona que recibe la información que emana del emisor y a la cual va dirigido el mensaje.

Canal de comunicación: corresponde al medio físico por medio del cual se intercambia una información entre un emisor y varios receptores, esta puede ser vía oral o escrita.

La comunicación dentro de todo ámbito, se hace indispensable al momento de querer transmitir algún tipo de información, por ende no es la excepción, la que se produce dentro de las organizaciones, ya que el ejercicio y aplicación de esta acción es la fundamental, para transmitir los lineamientos, metas, objetivos, reconocimientos y correcciones que deben realizarse dentro de ésta, en relación a las funciones, actividades, responsabilidades y consecución de metas y objetivos planteados, por lo que estar siempre actualizado en torno a la información antes descrita permite asegurar el éxito organizacional a través de la clarificación de las directrices referidas a las actividades a realizar que permitirán el éxito organizacional en todos sus niveles.

6. Conflicto: corresponde a la diferencia que se produce entre dos personas por tener intereses u objetivos distintos.

Conflicto: corresponde a una situación la cual radica su génesis en un problema o dificultad, que terminará en enfrentamientos entre las partes involucradas, haciendo defensa individual de los respectivos intereses, valores y pensamientos que son de características evidentemente contrapuestas.

Intereses: corresponde a la búsqueda de una satisfacción moral o material en virtud de la utilidad o conveniencia que ésta tenga, buscando el propio aprovechamiento sobre las situaciones, sentimientos, estado o cosas materiales que favorezcan a una sola persona.

Enfrentamiento: corresponde a la acción de ponerse en frente de otra persona o grupos y discutir o pelear por algo, que es desde el punto de vista del enfrentador es su mejor alternativa de elección o defensa.

Los conflictos hoy en día, son más comunes de lo que se cree ya que las nuevas generaciones de colaboradores que desean ser parte de una organización, traen en si el espíritu de exigir sus respectivos derechos sin considerar para ello el cumplimiento de sus deberes, de tal forma que este arraigo en son de poder enfrentar a cualquier persona en función de lo que se estima es su derecho produce constantemente dentro de las organizaciones conflictos, sobre una base por ejemplo del suponer que se merecen un aumento de remuneraciones por la función, responsabilidades y tareas que deben cumplir, sin pensar quizás que el trabajo que se está realizando, no se encuentra del todo bien ejecutada, es por ello que se hace fundamental la tarea del líder dentro del área o equipo de trabajo, que actúe con sabiduría en el momento que se produzcan este tipo de conflictos y hacerle saber a aquel colaborador que según su perspectiva está en su derecho de exigir, que no está del todo correcto en su apreciación y exigencias.

7. Plan de negocios: corresponde a un documento que describe en forma general la conformación de una organización y las estrategias a utilizar para el logro del éxito empresarial, en este plan deben señalarse las metas y objetivos por cumplir y el plazo para ello.

Plan de negocios: corresponde a un documento en el que se plantea y se deja por escrito un nuevo proyecto comercial centrado en un bien, en un servicio, o en el conjunto de una empresa.

Estrategia: corresponde a una serie de acciones planificadas, que aportan e influyen en el proceso de toma de decisiones, con la finalidad de poder conseguir los mejores resultados, deben estar siempre orientadas al alcance de los objetivos organizacionales.

Plan: corresponde a la intención que se tiene sobre un proyecto a ejecutar, permitiendo a través de modelos determinar las acciones y dirigir y encauzar todos los esfuerzos para llevar a cabo un determinado proyecto.

Los planes de negocios en las organizaciones, definen el modo de cómo deben estar conformadas en cuanto a su estructura organizacional, los recursos que son asignados a cada una de esas estructuras y la manera de cómo deben ejecutarse las actividades tendientes al alcance de una meta u objetivo planteado, que permitan el éxito organizacional, como asimismo el mantenerse dentro de un mercado competitivo.

C. Área de Marketing

1. Consumidor: corresponde a aquella persona u organización que demanda la adquisición de ciertos productos y servicios a un valor determinado con la finalidad de satisfacer sus respectivas necesidades.

Consumidor: corresponde a aquella persona que consume bienes y servicios de un mercado.

Bienes: corresponden a aquellos elementos físicos, culturales o intelectuales que permiten la satisfacción de una necesidad determinada del consumidor.

Servicios: corresponde a la acción o conjunto de actividades que pretenden satisfacer las necesidades de un consumidor, a través de los productos inmateriales y personalizados.

El consumidor, es un elemento esencial en el mundo de los negocios te para las empresas, puesto que es éste el gestor de la demanda de un producto o servicio en el mercado, que las organizaciones están dispuestas a satisfacer a través de la producción de productos o servicios, para tal efecto.

2. Compra: corresponde a la adquisición de un bien o servicio por parte del consumidor que se encuentra disponible para la venta a un precio determinado por el vendedor.

Compra: corresponde al intercambio físico de un producto o servicio, entre un comprador y un vendedor, a un valor determinado, para entregar una satisfacción al cliente y un beneficio al vendedor.

Intercambio: corresponde a la acción de dar una cosa a cambio de otra acción, asociado al área económica es la posibilidad de poder ofrecer un producto o servicio, a cambio de dinero.

Precio: Corresponde al valor monetario que se le asigna a algo, por ende todos los productos o servicios que se ofrecen en el mercado tienen un valor asignado, y su adquisición dependerá del dinero que los consumidores estén dispuestos a pagar por dicho bien o servicio.

Las compras se han transformado a través de los ingresos que obtienen las organizaciones en la base de "supervivencia" en el mercado, sobre todo en os

tiempos actuales que vivimos, ya que con la imposibilidad de poder asistir en forma presencial a realizar las compras, éstas han debido aplicar una reingeniería en la forma de poder llevar a cabo las ventas, por ende las compras de los consumidores, de este modo financian sus operaciones relacionadas en función de los costos y gastos implícitos en éstas, por ende y en razón de poder mantenerse dentro del mercado es fundamental mantener el nivel de compras por parte de los consumidores, que en virtud de poder adquirir los productos y servicios que satisfacen sus necesidades y que las organizaciones producen para tal efecto, permiten cubrir los respectivos costos y gastos y generar las utilidades necesarias, para hacer viable las operaciones comerciales que fueron creadas con la finalidad de obtener beneficios.

3. Neuromarketing: corresponde al estudio de la actividad cerebral tratando de conseguir la comprensión de la parte no consciente del cerebro, el subconsciente, con el fin de poder influir sobre él, analizando los niveles de emoción, atención y memoria que pueden estimular nuestra mente de forma consciente o inconsciente ayudando a fomentar la decisión de compra del consumidor.

Neuromarketing: corresponde a una disciplina que estudia y predice los comportamientos y reacciones generadas ante las prácticas de la mercadotecnia y que actúa sobre los potenciales consumidores en las decisiones de compra.

Estudio: corresponde al trabajo y actividades centradas al análisis de un tema en particular, que se genera a partir de la búsqueda de respuestas y resultados en torno a la temática a tratar.

Mente: corresponde al conjunto de capacidades intelectuales de una persona, como la percepción, el pensamiento, la conciencia y la memoria.

El neuromarketing, se ha transformado en una herramienta científica poderosa y eficaz, para las organizaciones productivas ya que permite adelantarse y pronosticar la tendencia en el comportamiento de los consumidores, por ende este resultados permiten optimizar a través de la proactividad el nivel de consumo y demanda que los clientes o consumidores, tendrán sobre un producto o servicio, con la finalidad de satisfacer sus necesidades, pudiendo elaborar planes estratégicos que permitan posicionarse de mejor manera dentro del mercado competitivo.

4. Innovación: corresponde a la acción de cambio que supone una novedad, se asocia con la idea de progreso y búsqueda de nuevos métodos, partiendo de los conocimientos que le anteceden, a fin de mejorar algo que ya existe, dar solución a un problema o facilitar una actividad.

Innovación: corresponde desde el punto de vista de la tecnología a un continuo avance, por lo tanto, se propende a la creación de nuevos dispositivos, en muchos casos, a partir de la modificación de elementos ya existentes.

Tecnología: corresponde a un producto o solución, que se conforma por un conjunto de instrumentos, métodos y técnicas diseñados para resolver un problema.

Conocimiento: corresponde a la acción y efecto de conocer, es decir, de adquirir información valiosa para comprender la realidad por medio de la razón, el entendimiento y la inteligencia, es el resultado de un proceso de aprendizaje.

La globalización y un marcado avance sobre las innovaciones tecnológicas, han desafiado a parte importante de las organizaciones productivas a adherirse y contar con estos adelantos, con la finalidad de transformar los procesos que hoy en día se utilizan en otros más eficientes, asimismo lo relacionado con la aplicación de las nuevas tecnologías obliga a capacitar a los respectivos colaboradores de estas organizaciones, debido a que se requiere el conocimiento en el uso de éstas, por ende todas las acciones referidas y asociadas a la innovación y tecnología, esencialmente van de la mano, puesto que lo que se busca en su aplicación es la correcta utilización de éstas e insertarla dentro de las organizaciones con la finalidad de poder mejorar y hacer mas eficientes los procesos, lo cual permite reducir los costos y gastos de producción, generando mayor utilidad neta al término de los respectivos períodos comerciales.

5. Estudio de mercado: corresponde al análisis del comportamiento referido a la interacción que el proyecto tiene sobre éste y la determinación de la demanda que se producirá del producto o servicio a ofertar, obteniendo como resultado después del correspondiente análisis la cantidad a producir, permitiendo de esta forma proyectar las futuras ventas, que originarán los ingresos por ventas en los respectivos flujos de caja.

Estudio de mercado: corresponde al estudio de los distintos oferentes que se encuentran posicionados dentro de éste y el nivel de ventas y precios que manejan dentro de la respectiva oferta del producto o servicio similar al que se desea ofertar, pudiendo determinar además el comportamiento del consumidor en cuanto a la aceptación y satisfacción presentada a través de sus necesidades de dichos productos o servicios.

Oferta: corresponde al producto o servicio que se desea presentar dentro de un determinado mercado, con la finalidad que los demandantes o clientes objetivos desean obtener, para satisfacer sus respectivas necesidades.

Demanda: corresponde a la adquisición de cierta cantidad de productos o servicios a un determinado precio y tiempo dentro de un mercado, generada por la necesidad de poder satisfacer necesidades específicas de cada consumidor y que la decisión de adquirir dependerá de la calidad, valor agregado y diferenciación del producto o servicio.

La importancia que los respectivos estudios de mercado generan para las organizaciones, en relación a la evaluación de un proyecto es vital, ya que de éste se derivan y determinan en primera instancia la cantidad de productos o servicios demandados por los consumidores, por ende se puede determinar el volumen de ventas a un precio determinado los cuales permitirán vislumbrar los ingresos económicos que van a ser incorporados en los respectivos flujos de caja provocados por las ventas de éstos y proyectarlos, en segunda instancia y en base a las ventas determinadas y proyectadas se pueden determinar las

unidades a producir, lo que conlleva a cuantificar los respectivos costos y gastos proyectados asociados a dicha producción y que asimismo como los ingresos, deben dejarse reflejados dentro de los respectivos flujos como erogaciones de recursos económicos.

6. Segmentación: corresponde a la división de un mercado en grupos más pequeños utilizando para ello características, necesidades, gustos y preferencias que los consumidores poseen.

Segmentación: corresponde al acto de dividir en universo en partes más pequeñas, consiguiendo a través de ello realizar un estudio y análisis más acotado referente al universo seleccionado y a estudiar.

Preferencias: corresponde a la elección de una cosa por sobre otras similares, que generan en el elector una satisfacción o sensación de solución frente a una necesidad generada.

Rango etario: corresponde a la separación o agrupación de individuos en base a la misma edad o a aquellas características que se encuentran vinculadas a éstas.

La segmentación de mercado, es una actividad fundamental que las organizaciones deben considerar, puesto que el agrupar en grupos más pequeños de clientes o consumidores, permite determinar además el consumidor objetivo, como asimismo facilita la planificación estratégica a ser utilizada para llegar con un determinado producto o servicio a estos consumidores dentro de un mercado.

7. Estrategias de Marketing: corresponde al modo de cómo se van a concretar los objetivos comerciales de la empresa.

Estrategias de Marketing: corresponde al alcance de los objetivos de la empresa, a través de la venta de los productos que tienen mayor potencial y rentabilidad en sus ventas.

Rentabilidad: corresponden a los beneficios que se obtienen después de realizada una inversión, este es un concepto que indica el desarrollo de dicha inversión y la capacidad para remunerar los recursos financieros.

Posicionamiento: corresponde a la ubicación de los productos de una empresa en la imaginación de los consumidores, logrando que éstos tengan y posean un percepción particular de dicho producto.

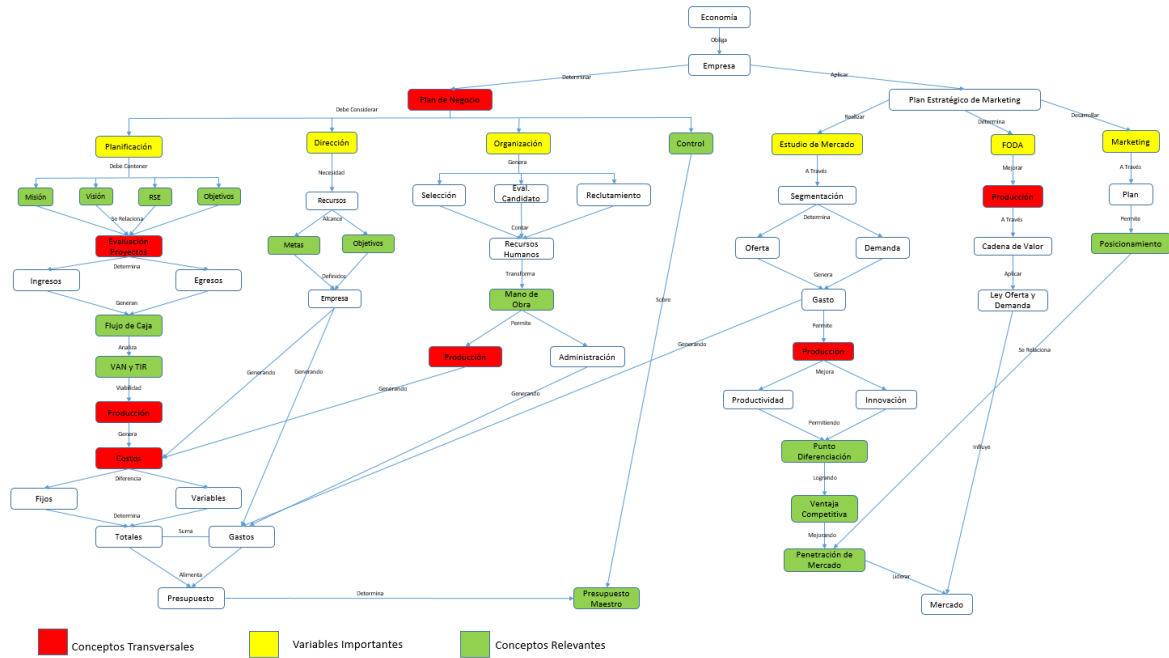
Las estrategia de Marketing, han tomado crucial relevancia en estos días de pandemia puesto que las ventas online, han explotado con gran fuerza dentro de los distintos mercados, por ende estas estrategias han sido fundamentales a la hora de poder alcanzar los objetivos que cada una de las empresas se ha fijado, por ende las distintas actividades implícitas en el desarrollo de estas estrategias, deben ser muy bien estudiadas y aplicadas, ya que la modalidad de ventas difiere totalmente de aquellas que se aplican para las ventas presenciales, por ende la correcta aplicación y estudios de cada una de las estrategias a utilizar se hace fundamental al momento de buscar el éxito y el cumplimiento de los objetivos de las empresas.

D. Mapa Conceptual

1. Presentación del contexto

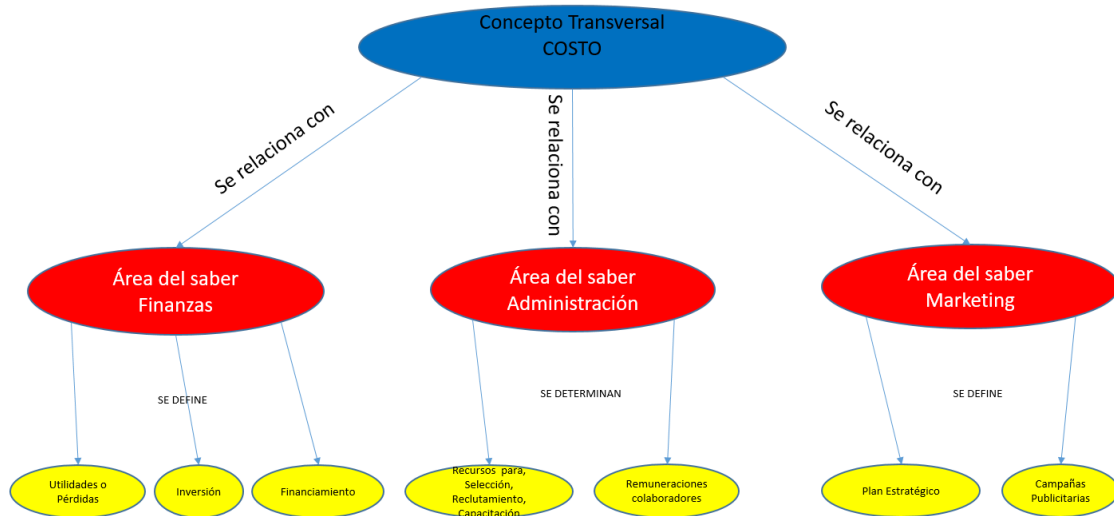
César Silva era chef y dueño de la salchichería premium Patagoink, el restaurant fue inaugurado a fines del 2015 en la ciudad de Coyhaique, correspondiente a la zona extrema sur de la Patagonia chilena. El restaurant en sus inicios funcionaba como una salchichería artesanal y entre su oferta de productos se encontraba un embutido fresco en formato de hot dogs, el cual no utilizaba aditivos ni preservantes artificiales, además contaba con cuatro variedades de salchichas utilizando para tal efecto carnes de cerdo, vacuno, cordero o liebre y junto con ello un acompañamiento no tradicional o toppings, la opción de agregados se basaba en seis tipos de salsas, el servicio de bebidas, contemplaba bebidas de fantasía frías o brebajes calientes y una variedad de cervezas artesanales de denominación regional. En mayo de 2017, César advirtió una baja afluencia de público al restaurant, según su creencia, producida debido a la falta de espacios para implementar estacionamientos a sus clientes en el lugar, de manera de facilitar la permanencia de éstos, sin embargo, en esta reflexión sobre la baja de clientela pudo evidenciar que existía la oportunidad de producir y vender las salchichas frescas para el consumo doméstico. Lo anterior dio inicio a la implementación en el mismo restaurant de una sala de procesos, envasado y etiquetado, para poder poner en venta directa las salchichas, utilizando como vitrina el propio restaurant. César no sabía si cerrar el restaurant y dedicarse completamente a la producción y distribución de salchichas, pero estaba seguro de que debía decidir cómo continuar y posicionar su negocio.

2. Mapa conceptual

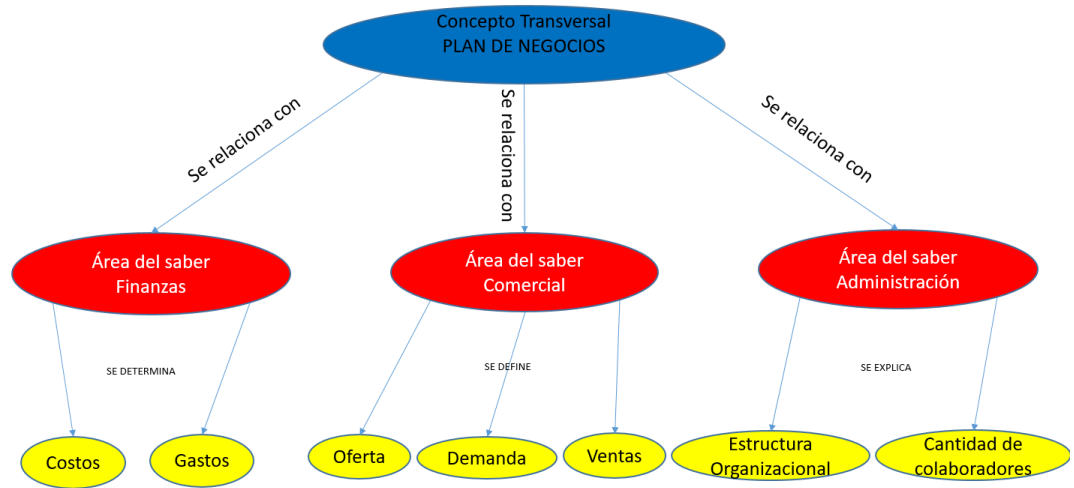


Fuente: Elaboración Propia

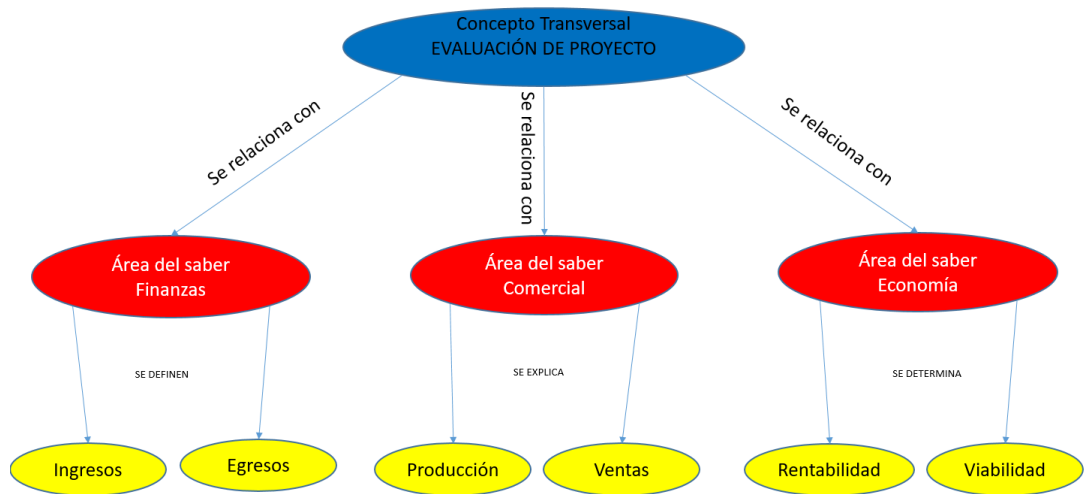
3. Conceptos Transversales



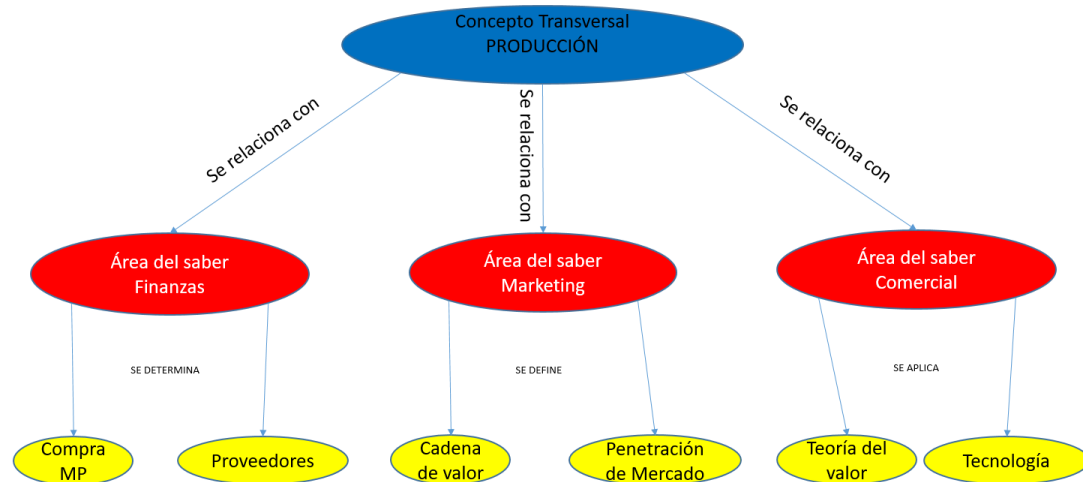
Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

4. Conclusión

Al término del presente trabajo, en donde se plasmaron los conocimientos adquiridos de las asignaturas que conforman el plan de estudios de la Carrera de Ingeniería Comercial, cuya duración fue de 18 meses, a través de la creación propia de un mapa conceptual relacionado con el desarrollo del método del caso “Patagoink” y de conceptos transversales, se puede evidenciar y concluir que:

- a. Un plan de negocios, corresponde a un documento que debe ser sencillo y preciso, por el cual se deja establecida una planificación, dirección, organización y control, dentro de éste se deben establecer las metas y objetivos organizacionales, que todos los colaboradores integrantes de una estructura organizacional definida, deben tratar de alcanzar a través de las respectivas actividades atinentes a sus labores, funciones y responsabilidades y con los recursos que les son asignados, los cuales deben ser administrados y utilizados en forma eficiente, de igual modo, este plan de negocios es una herramienta de gestión que ayuda a los dueños, gerentes o administradores de una organización

como guía y a su vez un método de comprobación, si las actividades realizadas con los recursos asignados, logran alcanzar los objetivos y las respectivas metas trazadas, a través del control que debe ejercerse sobre éstas, por lo que este documento es la vía por la cual se desarrolla la comunicación entre todas las áreas, definen el funcionamiento de una organización y determina de qué manera deben ser empleados y adquiridos, los distintos recursos utilizados en las actividades, administrativas, de producción y operacionales, desde el punto de vista ingenieril este Plan de Negocios, permite visualizar en forma temprana la efectiva y eficiente utilización de los recursos empleados, es decir, mide y permite visualizar la eficiencia de los recursos empleados como asimismo y a través de los indicadores de eficacia el grado de avance y cumplimiento de las actividades que involucran el alcance de las metas y objetivos planteados, por lo que en base a los indicadores de cumplimiento se pueden medir la ejecución de las tareas o trabajos predeterminados, para el alcance de estas metas y objetivos, por ende estos indicadores antes descritos permiten asesorar, vislumbrar, controlar y medir estos procesos y procedimientos que se encuentran en ejecución o ejecutados, con la finalidad de poder realizar las correcciones o medidas remediales necesarias, para llegar al alcance de cada una de las metas propuestas, como asimismo de los objetivos determinados, alcanzando el éxito empresarial.

- b.** Evaluación de Proyecto, corresponde a la acción fundamental e imprescindible de recopilar, procesar, elaborar y analizar, en forma cuantitativa, cualitativa, ordenada y sistémica, información de carácter económico, que permitan determinar las ventajas y desventajas en la asignación de recursos limitados,

que permitan buscar la satisfacción de las necesidades de las personas, por medio de un producto o servicio, en un período de tiempo determinado y con participación competitiva en el mercado, evaluando del mismo modo la utilización de estos recursos en forma eficiente ante las mejores alternativas posibles, determinando detalladamente todos los ingresos y erogaciones que se producirían en forma proyectada a través de un flujo de caja, considerando para ello los ingresos por ventas del producto o servicio ofertado, como asimismo los costos y gastos asociados, con la finalidad de aplicar las herramientas financieras de evaluación como la TIR, que determina la tasa de rentabilidad máxima que genera el proyecto y que permite ser atractiva una inversión en una organización, por parte de sus dueños, accionistas, socios o inversionistas, asimismo, permite medir en forma efectiva si el proyecto en evaluación posee una viabilidad de poder ser ejecutado a través de la determinación del VAN o de lo contrario ser desechado el proyecto, del mismo modo y desde la mirada ingenieril, se hacen indispensables las actividades concernientes a la viabilidad del proyecto, ya que permiten adquirir información que inciden en la asesoría referentes a la toma de decisiones, tanto de adquisición, como asimismo de inversión, lo que a un corto como a un largo plazo, pueden incidir positivamente o negativamente en el desarrollo de un proyecto, permitiendo a su vez, teniendo la información sustentaría, poder mejorar o corregir las actividades relacionadas con dicho proyecto, permitiendo la consecución del éxito empresarial, del mismo modo poder calcular y evaluar en base a su viabilidad la rentabilidad de cada proyecto.

c. Estudio de Mercado, este proceso se hace relevante por cuanto la escasez de un recurso, determina el precio que el mercado le asigna, generando el intercambio

de un determinado producto o servicio por dinero, por lo que la demanda que corresponde a la solicitud de un producto o servicio que satisfaga las necesidades de las personas queda restringido a la oferta de éstos mismos y a su vez a la renta percibida de las personas supeditada al nivel de estudios, trabajo y experiencia, lo que determina efectivamente lo que se está dispuesto a pagar por una cantidad de dichos elementos, asimismo la oferta está determinada por el nivel de producción, dependiendo de la capacidad instalada de las organizaciones y los recursos con los que cuenta, además de la tecnología utilizada para poder estandarizar y logara la eficiencia en la producción, al lograr llegar a una igualdad entre la oferta y la demanda se obtiene y determina el punto de equilibrio, entre la cantidad de productos a ofertar y el precio por éstos, generando la recuperabilidad de los costos totales implícitos en la producción, obteniendo utilidad de \$ 0, por ende el estudio de mercado, constituye una fuente de información relevante para estimar la demanda, proyectar los costos y definir los correspondientes precios de un producto o servicio.

Por otro lado una variable importante a considerar, dentro del estudio de mercado, es la competencia, ya que permite determinar el comportamiento y funcionamiento en el mercado de las organizaciones dedicadas al mismo giro o similar, en virtud de la oferta que presenta en el mercado hacia los consumidores, pudiendo a través de la atención dirigida a los consumidores a captar dentro de un público o consumidor objetivo un mayor número de clientes que se fidelizan o se trasforman en clientes permanentes, generando índices de suma importancia, por cuanto permite adelantarse al volumen necesario de producción y ventas, que permite a través de los índices de rentabilidad, proyectar el crecimiento de

una organización, además de poder definir la liquidez que permitan cumplir con las deudas adquiridas y la toma de decisiones de inversión referidas al proyecto de la organización.

- d.** El Marketing, corresponde a la realización de actividades cuyo objetivo es cumplir las metas de una organización, debiendo anticiparse a los requerimientos de un consumidor permitiendo direccionar el flujo de productos o servicios que permitan satisfacer las necesidades de los clientes, por otro lado es considerado por como un proceso social debido a la intervención de personas, con necesidades, deseos y demandas, desde el punto de vista administrativo, necesita de elementos básicos, como la planificación, organización, implementación y el control, para sus actividades.

Desde el punto de vista funcional de la empresa, el marketing asume una función debiendo identificar las oportunidades, investigación de los mercados, formulación de tácticas, entre otras, además cuenta con objetivos propios, pero que sin embargo suman a los objetivos empresariales, asimismo evalúa la capacidad productiva de la empresa evaluando las capacidades de la organización, en función del aseguramiento de la calidad, determinar la capacidad productiva y la determinación del punto de equilibrio, por otro lado asume actividades comerciales, a través de la mezcla de sus elementos conocidos como las 4 P's, logrando con lo anterior la participación de mercado y la competitividad dentro de éste.

Por lo tanto de todo lo precedente, se deben plasmar las estrategias destinadas a fomentar y permitir el éxito empresarial a través de un plan estratégico de marketing, en donde se detallen las acciones de marketing a llevar a cabo y con

qué recursos se cuenta para implementarlas, ayudando al posicionamiento de la marca, entendiéndose éste, como el lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores en relación con la competencia, otorgando a través del posicionamiento una imagen propia en la mente de cada consumidor, diferenciándola de las demás que son partícipes del mercado competitivo, permitiendo obtener información necesaria que permita determinar los índices para medir la liquidez, rentabilidad, eficiencia, eficacia, competitividad, calidad, productividad y capacidad que posee la organización, las cuales deben ajustarse en la medida que cualquier variable incida en los resultados esperados de cada organización y que afecte directamente a la toma de decisiones que éstas deben realizar, pudiendo a través de su permanente monitoreo, ajustar cada una de las actividades implícitas en ellas, para la consecución de las meta su objetivos, permitiendo hacer las correcciones necesarias para ello, en el rol de asesoramiento y análisis de tipo ingenieril.

V. Bibliografía

- Estrategias de creación empresarial Palacios Acero, Luis Carlos 2012
9781449265434 Ecoe Ediciones e-Libro ebook.
- De la creatividad a la innovación Sabbagh, Aaron 2011 16592549 INCAE
Business Review. ene-abr2011, Vol. 2 Issue 1, p20-28. Fuente Académica
Plus Artículo.
- Cómo desarrollar tu plan paso a paso Sánchez, Marissa 2011 16655087
Entrepreneur México. may2011, Vol. 19 Issue 5, p48-53. Fuente Académica
Plus Artículo.

- Cómo crear su propia empresa: factores clave de gestión Ludevid, Manuel
1994 9781413584271 Marcombo e-Libro ebook.
- Preparación y evaluación de proyectos Sapag Chain, Nassir 2014
9781456223304 McGraw-Hill Interamericana e-Libro ebook.
- Los nuevos modelos de negocio en la economía creativa: emociones y redes
sociales Casani, Fernando 2012 16985117 Universia Business Review.
2012, Issue 33, p48-69. Business Source Ultimate Artículo.
- Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas Varela V.,
Rodrigo 2001 9789586990233 Pearson Educación Libro.
- Apuntes Microeconomía, semanas 1, 2, 3, 4, 5 y 6, UNIACC, 2019.
- Apuntes Costos y Presupuestos, semanas 1, 2, 3, 4, 5 y 6, UNIACC, 2019.
- Apuntes Marketing, semanas 1, 2, 3, 4, 5 y 6, UNIACC, 2019.
- Apuntes E-Marketing, semanas 1, 2, 3, 4, 5 y 6, UNIACC, 2020.
- Apuntes Desarrollo Económico, semanas 1, 2, 3, 4, 5 y 6, UNIACC, 2020.
- Apuntes Brand Management, semanas 1, 2, 3, 4, 5 y 6, UNIACC, 2020.
- Apuntes Desarrollo del Talento, semanas 1, 2, 3, 4, 5 y 6, UNIACC, 2020.
- Apuntes de Conducta del consumidor, semana 1, 2, 3, 4, 5, y 6, UNIACC, 2020.
- Apuntes de Conducta de Taller de Habilidades Directivas, semana 1, 2, 3, 4, 5 y 6,
UNIACC, 2020.
- Apuntes de Evaluación de proyectos, semana 1, 2, 3, 4, 5 y 6, UNIACC, 2020.
- Apuntes de Taller de Gestión Comercial, semana 1, 2, 3, 4, 5 y 6, UNIACC, 2020.
- www.google.com
- Rodrigo Arévalo Coronado, Mapa Conceptual; Conceptos transversales, 2020.

