



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

Portafolio de Titulo

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

Docente portafolio: Francisco Gallardo

**Estudiante (s):
Daniel Astorga Vodanovic**

Santiago de Chile, 26 de noviembre, de 2020

Dedicatoria Y Agradecimientos

Agradecer en esta oportunidad a las personas que me han acompañado a lo largo de la carrera y de los logros académicos obtenidos:

A los profesores y compañeros de la Universidad UNIACC, que a pesar de la distancia siempre estuvieron para apoyar en el proceso.

A mis compañeros de trabajo por su apoyo y comprensión a lo largo de mis estudios.

A mis amigos, que siempre han estado presentes para poder desarrollarme en el área en que decidí desempeñarme.

A mi mujer y familia por el apoyo incondicional en cada detalle, sobre todo en los momentos de mayor carga laboral y académica.

A mi hijo, por ser la razón de perfeccionarme cada día más.

¡Muchas gracias!

Portafolio 1.....	1
Glosario.....	1
Economía.....	1
Marketing.....	5
Administración.....	8
Mapa conceptual.....	11
Portafolio 2.....	12
Glosario.....	12
Economía.....	12
Administración.....	13
Marketing.....	15
Portafolio 3.....	17
Glosario.....	17
Administración.....	17
Economía.....	18
Marketing.....	20
Caso Full reciclajes Ltda.	22
Portafolio 4.....	26
Glosario.....	26
Evaluación de Proyectos.....	26
Taller de Gestión Comercial.....	28
Conducta del Consumidor.....	29
Taller de Habilidades Directivas.....	31
Caso: Empresa “La Pampa”.....	34
Mapa Conceptual.....	38
Bibliografía.....	42

Glosario:

Economía:

1. Costos económicos

A diferencia de los costos contables, los costos económicos no van reflejados en la contabilidad y tienen un tratamiento distinto al de los costos contables, ya que reflejan el costo de oportunidad de la mejor decisión deseada por realizar una inversión en algún proyecto específico.

Estos costos se clasifican de la siguiente manera:

- 1.1. *Costos Fijos*: Son todos aquellos costos que no cambian y no están asociados a la producción y a su nivel. Es decir, estos costos van a ser incurridos se realice o no la producción, si la producción es cero, estos costos son parte de la operación.
- 1.2. *Costos Variables*: En el caso de los costos variables, estos dependen del nivel de producción y son proporcionales a esta, a mayor producción, mayor costo variable.
- 1.3. *Costo Total*: Es la suma de los costos fijos y los costos variables, y, a medida que la producción aumenta, se componen cada vez mas de costo variable que de costo fijo, al punto de que los costos fijos se hacen irrelevantes en un nivel de producción dado.
- 1.4. *Costo Medio*: Es el promedio de costo, es decir, el costo total dividido por la cantidad de unidades producidas.
- 1.5. *Costo Marginal*: Consiste en el costo de la última unidad de producción, es decir, la diferencia entre el costo anterior y el costo nuevo, luego de producir dicha unidad. Sirve para encontrar el punto más eficiente de producción, que es cuando obteneos el costo mínimo de producir una unidad adicional.

2. Costo de Oportunidad:

El costo de oportunidad dice relación con cuantificar cuanto se pierde o cual es el costo de la mejor elección deseada por realizar cierta inversión en algún activo o proyecto. Se puede cuantificar, por ejemplo, calculando y sabiendo cuanto podría haber ganado por elegir plantar árboles de cierto tipo en un terreno que elegimos usar para construir

una planta de producción, o sea, que si plantando estos árboles podíamos haber ganado 2.000 unidades de cualquier tipo. Esta posible ganancia que podíamos haber obtenido se suma al costo de realizar la planta y obtenemos el costo de oportunidad, que, si fuese de 10.000, habría que sumarle los 2.000 y obtendríamos un costo de 12.000, que representa efectivamente nuestro costo económico.

3. La competencia Perfecta:

La competencia perfecta es un modelo económico generado en base a supuestos ideales de competencia, que tiene por objeto poder comprender cual es el funcionamiento del mercado, de la oferta y la demanda y poder compararlo con los modelos económicos que se dan con mayor frecuencia. Como se mencionó anteriormente los supuestos son los siguientes:

- 3.1. *Demandantes y oferentes toman el precio como dado.* Se considera que el precio ya está establecido y no se puede hacer nada por modificarlo y es el precio justo que se debe pagar por un artículo en particular.
- 3.2. *Producto homogéneo.* Existe un solo tipo de producto, sin diferenciación que se pueda realizar por parte de ningún oferente.
- 3.3. *Información perfecta.* Todos los agentes económicos poseen toda la información acerca del producto a comercializar.
- 3.4. *Movilidad perfecta de los recursos productivos.* No existen barreras en el mercado que impidan que ingrese un nuevo competidor, los recursos se pueden modificar sin incurrir en problemas legales, ni de ningún otro aspecto.

Este modelo sirve para efectos de estudio del comportamiento del mercado y es un escenario idealista, que es imposible que se de en la realidad, sin embargo, sirve para poder saber y analizar cada uno de los aspectos del mercado.

4. La elasticidad

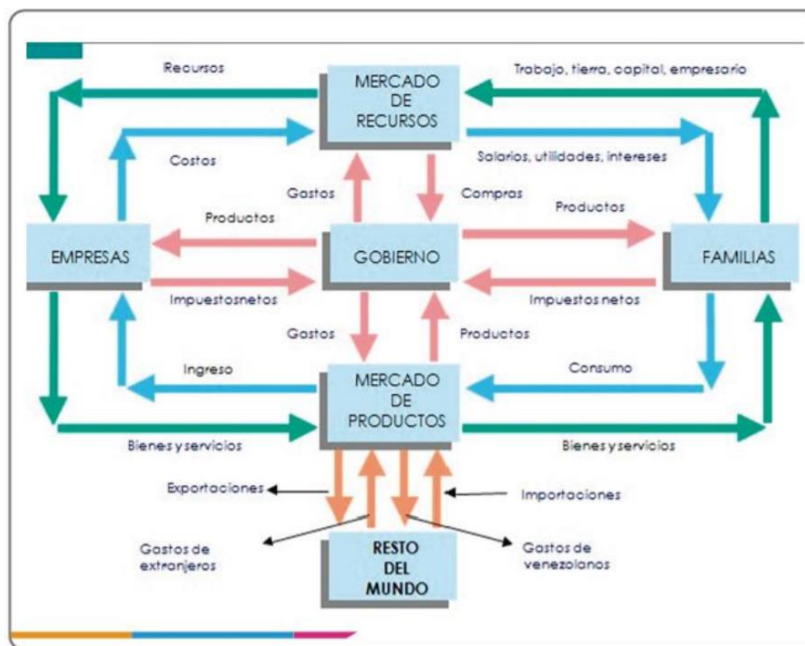
La elasticidad es un concepto económico que nos permite medir la sensibilidad de una variable ante la modificación de otra, es decir, como varia, por ejemplo, la cantidad demandada ante una variación en el precio. Esto se representa con un número que nos permite identificar que tan elástica es la demanda, la oferta, etc.

Existen diversos tipos de elasticidad:

- 4.1. La elasticidad Precio de la Demanda: Mide la sensibilidad y cómo influye un cambio en el precio en la cantidad demandada.
- 4.2. Elasticidad Ingreso de la Demanda: Mide como se representa en la curva de la demanda, ante un cambio en el Ingreso.
- 4.3. Elasticidad cruzada de la Demanda: Toma en cuenta la sensibilidad frente a las variaciones del precio de otros bienes relacionados.
- 4.4. Elasticidad Precio de la Oferta: Mide la sensibilidad de la cantidad ofrecida frente a los cambios en el precio.

5. Flujo circular de la Renta:

El flujo circular de la renta relaciona todos los agentes económicos y su interacción a través del desarrollo del ciclo económico, en donde la renta, o el dinero pasa por los distintos agentes económicos, para luego seguir así en un ciclo constante. En él participan las empresas, las familias y El Estado, quienes participan en el mercado de productos y de recursos, en donde se interrelacionan, contratando, como empresa, la mano de obra, para que este mismo agente que otorga la mano de obra o el capital humano, logrando que la renta fluya entre los agentes económicos mencionados.



Fuente: UNIACC (2015). Sistema macroeconómico básico: el flujo circular de la renta.

Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 1).

6. Demanda Agregada:

La demanda agregada corresponde al gasto total en una economía por parte de los agentes económicos presentes en ella y consta de los siguientes factores.

$$DA: C + I + G + (X-M)$$

DA: Demanda agregada

C: Consumo de las familias o consumo privado

I: Gasto público de un país o región

G: Saldo neto de exportaciones

(X-M): Diferencia entre exportaciones brutas e importaciones.

Esto es la suma de todos estos factores, para poder cuantificar el total de dinero y factores que interactúan en la economía en un tiempo determinado.

7. Políticas Públicas.

Las políticas públicas son las medidas o modos de operar que establece un país para poder activar y velar por el desarrollo de un país y, además, de poder lograr la igualdad de los sectores económicos, además de lograr el crecimiento de los más vulnerables.

En el caso de Chile, que es un país que posee un gobierno donde reina la democracia, se preocupa de velar por el establecimiento de una serie de políticas públicas en los ámbitos más relevantes como: El comercio, la salud, la educación, la vivienda y todo aquel aspecto que permita que el país se desarrolle de la mejor forma posible ante los cambios en la economía y a los factores externos que influyen en ella.

Marketing

1. Branding:

El Branding es todo lo relacionado a la creación y construcción de una marca, desde sus inicios, su identidad, su imagen y como se desarrolla dicha marca.

Esto pretende crear una experiencia por parte del consumidor y un sentido de pertenencia hacia la marca, a través de diversas estrategias de gestión de una marca.

El Branding tiene por objetivo cumplir con las expectativas tanto de los clientes como de la organización y hace énfasis en el desarrollo de la marca y que esta sea consecuente con la propuesta de valor realizada.

En la actualidad es un concepto del marketing que ha ido tomando mayor relevancia ante la necesidad de destacarse y de diferenciarse en un mercado cada vez más sobrepoblado y competitivo.

2. Propuesta de Valor:

Tiene que ver con las características que hacen elegir una marca por sobre otra, y detalla las razones del porque el cliente debe elegirla por sobre otros. Es importante que esta sea clara y pueda llegar a todos los potenciales clientes, ya que, si es muy compleja, difícilmente el cliente se verá atraído por la propuesta.

Si una empresa, dentro de su estrategia de marketing, desarrolla una propuesta de valor sólida, será reconocida por su punto más fuerte y disminuirá los más débiles. Puede hacerse énfasis en el precio, la calidad, la distribución, los atributos o cualquier otro factor que produzca que el cliente elija una marca en específico.

3. Diferenciación.

Este punto tiene que ver principalmente en como la marca logra hacer énfasis en algún atributo del producto que lo distinga por sobre todos los de la competencia y debe ser algo novedoso, específico y relevante para el consumidor.

El desarrollo de una diferenciación puede apuntar a cualquier aspecto del producto en cuestión, por ejemplo, el origen de un producto, que pueda tener que ver con el precio o la calidad de este mismo o de la identificación del cliente hacia un punto relevante de una marca.

Un ejemplo de diferenciación puede ser la marca Apple, que se enfoca en un público objetivo más abocado a un área en específico como el diseño y la innovación, y que tiene sistemas operativos que no se parecen a sus competidores. A diferencia de su competencia, no es un producto fácil de usar (En términos de computadoras) pero al usarlo el cliente puede obtener mayores beneficios en áreas específicas y además le da un estatus distinto al resto de sus pares que no usan la marca.

Actualmente la marca es, diferenciación y estilo de vida, los clientes se identifican con una marca por la imagen de persona que esta proyecta.

Es importante que una marca encuentre el punto de diferenciación adecuado para su desarrollo y lo desenvuelva a través del tiempo y de sus productos.

4. Arquitectura de Marca:

La arquitectura de marca tiene que ver con los cimientos de una marca en específico y de cómo se van desarrollando sus submarcas, y cuál es la intención de generar nuevas marcas que logren apuntar a nichos específicos del mercado.

Existen diversos modelos de marca que sirven como guía al momento de realizar o diseñar la arquitectura.

Un ejemplo de ello es Virgin, quien identifica todas sus marcas con la marca madre, lo que hace que independiente del mercado al que se avoque, el cliente recordara que esta tiene el respaldo de un gigante a lo largo del mundo, que desarrolla grandes proyectos y que tiene una trayectoria relevante.

Existen otras marcas que deciden ser más diversificadas y que pretenden llegar a diferentes nichos con distintos nombres y logos con el fin de insertarse en mercados nuevos.

Los modelos y la arquitectura de marca tienen sus ventajas y desventajas de acuerdo al modelo en que decidan construir y es decisión de la organización, elegir el que mas se identifique con sus expectativas y proyectos a futuro.

5. Comunicación

La comunicación es todo lo que desarrolla el ser humano o, en el caso del marketing, una marca y que interactúa con otros individuos o sociedades.

Es importante entender que todo comunica, tenemos por una parte la comunicación analógica, que se desarrolla de un modo no verbal a través posturas o gestos y símbolos y la comunicación digital que tiene relación con todo lo que lo verbal de la comunicación. En marketing, es vital el poder comunicar a través de la marca y de sus atributos, cuáles son las ventajas o como se identifica un producto, por ende, es importante reconocer que todo comunica, hasta los más mínimo, y en un mundo inmerso en la era digital es importante tener una buena comunicación de ida y vuelta con los clientes.

6. Identidad de la Marca:

La identidad de la marca, la construye la organización en base a los objetivos y al mercado al que se quiere llegar y que es lo que se quiere proyectar hacia el cliente. Tiene que ver con la organización, con los directivos, gerentes y trabajadores en toda la organización, con el fin de poder proyectar de forma eficiente todo lo que el producto y la marca le puede ofrecer al consumidor.

A través del desarrollo de una identidad, se puede lograr que la imagen de marca se condiga con este punto, para poder proyectar y llegar al cliente de la forma en que se pretende.

7. Imagen de la Marca:

La Imagen de Marca, a diferencia de la Identidad, es como los clientes perciben todo lo que la marca hace y dice que hace en cuanto a sus productos y servicios. Puede que la identidad que se desarrolle en la compañía sea de ser una empresa con política de puertas abiertas hacia los clientes y de un servicio al cliente de alta eficiencia. Pero si los trabajadores de la empresa no son empáticos con el cliente y no se alinean con esta identidad la imagen de marca será totalmente degradada y no logrará su objetivo de un inicio.

La imagen de la marca es el resultado de todos los esfuerzos de una organización por presentar una marca de tal o cual forma, es como se percibe en el tiempo y de cómo llega a cada uno de los potenciales clientes.

En la actualidad es muy fácil poder destruir una imagen de marca por medio de reclamos, malas experiencias en cuanto a cualquier aspecto del producto o servicio, por ende, es

imperioso ser muy cuidadoso con como la marca se comunica y resuelve las inquietudes del cliente a lo largo del ciclo de vida del producto.

Administración:

1. Contabilidad Financiera:

La contabilidad Financiera tiene que ver con toda la información de la empresa en términos contables y financieros para efectos de usuarios externos, se caracteriza por tomar en cuenta hechos que ya se han realizado en el pasado. Este tipo de contabilidad sirve para poder evaluar entre otras cosas, el valor de la empresa, como se encuentra y si es posible realizar inversiones, entre otras decisiones relevantes.

2. Contabilidad de Costos:

Esta contabilidad no es obligatoria en todas las organizaciones y se utiliza principalmente en empresas manufactureras o en industrias donde se llevan a cabo diversos procesos y es necesario poder tener una información más detallada para poder tomar decisiones gerenciales y de altos mandos.

Sus principales funciones y utilidades son, poder dar información relevante a la Gerencia para poder analizar y tomar decisiones, además de calcular los costos para poder tener el valor de los inventarios de un periodo determinado y de manera específica. Finalmente permite tener la información pertinente para no incurrir en un exceso de costos y poder identificar como se está llevando a cabo el proceso de producción.

3. Sistemas de costos:

Un sistema de costos dice relación principalmente con de qué forma se decide llevar a cabo el desarrollo de la contabilidad de los costos, dependiendo de la empresa, por ejemplo, si es una empresa que realiza productos a pedido de los clientes, esta tendrá un sistema de costos por órdenes de trabajo, que le permita identificar los costos específicos de la orden en cuestión. Existen tres criterios para poder clasificar los sistemas de costos y a su vez dentro de ellos existen las siguientes clasificaciones:

Sistemas de Costeo considerando los diferentes Aspectos		
Aspecto	Sistema de Costo	
Las características de producción de la industria	Sistema de costos por órdenes de producción	
	Sistema de costos por procesos	
Clasificación según el método de costeo	Costeo absorbente	
	Costeo directo	
Clasificación según el momento en que se determinan los costos	Costos históricos	
	Costos predeterminados	Estimados
		Estándar

Fuente: UNIACC (2015). Conceptos, clasificación y sistemas de costos. Costos y Presupuestos. Lea esto primero (Semana 1).

4. Costo estándar:

Un costo estándar es un costo predeterminado por medio de cálculos cuidadosamente realizados con el fin de establecer un estimado y una meta presupuestada con respecto a los costos en que se va a incurrir en el siguiente periodo. Es un costo que permite medir y comparar los resultados esperados con los que efectivamente se están dando y permite tomar decisiones con respecto a todos los elementos del costo. Existe un cálculo posterior, que tiene por finalidad realizar el ajuste correspondiente en la contabilidad, todas las desviaciones se analizan y dependiendo del nivel de la variación se tomaran decisiones o se permitirá identificar cual es el problema o el beneficio o inclusive volver a evaluar el estándar preestablecido debido a un cálculo erróneo que no tomo en cuenta algún aspecto o suceso que afecta directamente a los costos del periodo-

5. Presupuesto

Un presupuesto es el establecimiento de números específicos para todas las áreas de la organización para el futuro de esta misma. Se debe estudiar y definir los ingresos, egresos, movimiento de activos y pasivos, costos, entre otros, para poder definir cuanto necesita la empresa para el año que viene, con el fin de financiar de la mejor forma posible el ejercicio del año que sigue.

Es importante que los presupuestos sean lo más ajustados a la realidad para no causar metas inalcanzables y además, es importante que sean consecuentes con los objetivos de la empresa en el corto plazo, así como también en el largo plazo.

La gerencia se asesora de las áreas de la empresa para poder establecer un presupuesto que sea quien lleve las riendas del ejercicio de la organización en un periodo de tiempo específico.

Dependerá de la organización el número y tipos de presupuestos que se deben elaborar para cumplir con las expectativas de los dueños y la gerencia.

6. Costos Fijos:

Los costos fijos dicen relación con todos los elementos del costo en que se incurren y que no tienen relación directa con la producción y son los primeros que se deben solventar para poder cumplir con un punto de equilibrio mínimo.

Son ejemplos de costos fijos, los arrendamientos, los sueldos, las maquinarias utilizadas en el largo plazo y todas aquellas partidas que se desarrollen en un momento determinado, sin importar el volumen de producción de la empresa.

Si la empresa no produce nada, de igual manera incurrirá en costos fijos, ya que estos no varían y no dependen de ello.

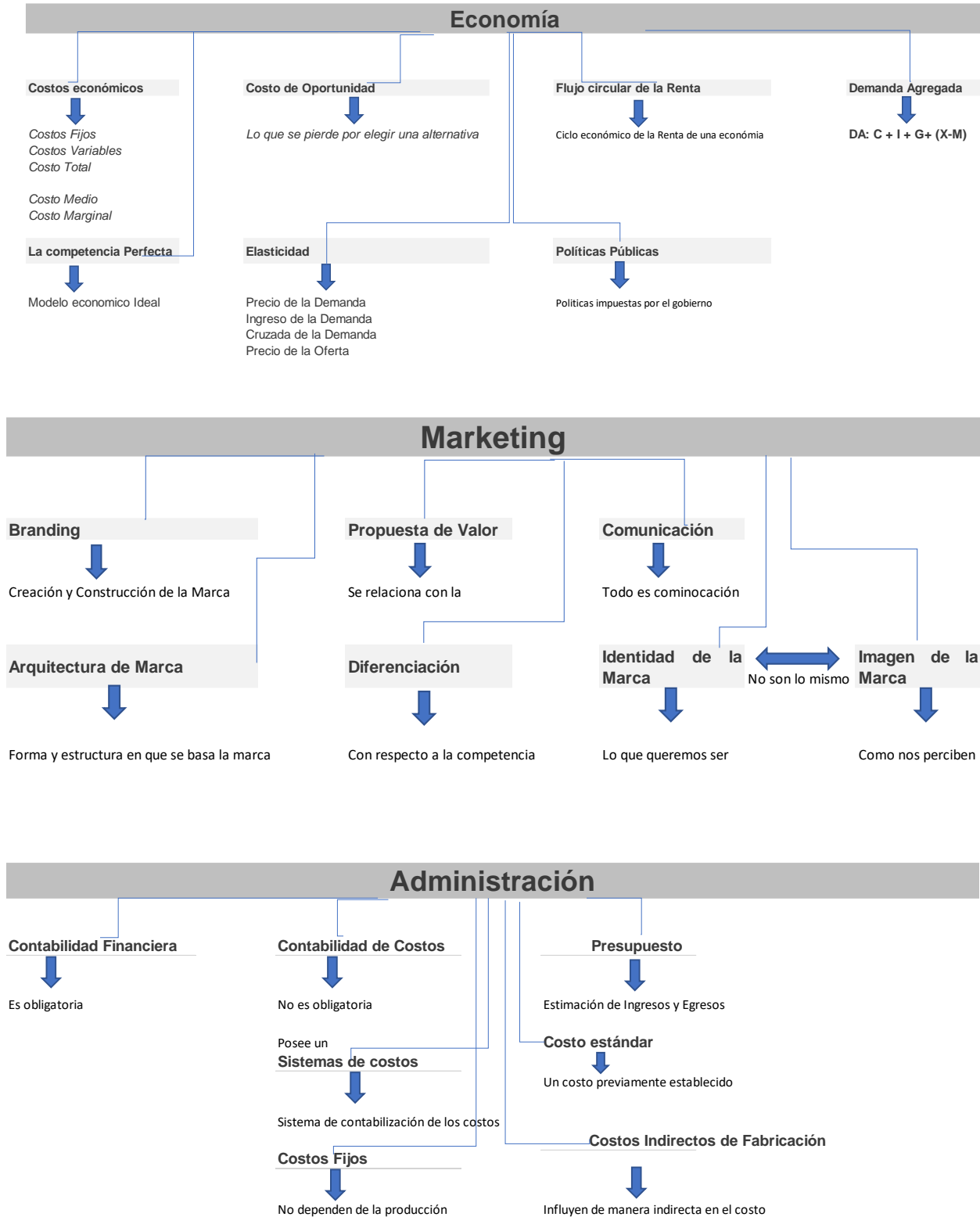
7. Costos Indirectos de Fabricación

Los CIF, o costos indirectos de fabricación, son todos aquellos elementos del costo que no se pueden separar o identificar de manera fácil y que no tienen tanta incidencia en términos de costo (Dinero) para la empresa en el proceso de producción.

Es decir, si para una organización es irrelevante que se gasten clavos para muebles, esto no ira detallado por unidad, sino que se detallará el material utilizado y se distribuirá por medio de una tasa que se asigna al producto.

A diferencia de los gastos o perdidas, estos son necesarios para llevar a cabo la producción del elemento a producir y si no se detallan, se irían a pérdida automáticamente, sin cargarlos en el costo del producto, lo que incurriría en un error por parte de la organización, ya que no se tomaría en cuenta todos estos factores y puede influir directamente en la postura del precio de un producto y que creamos que estamos obteniendo mayor margen a un producto, sin que este dato sea real.

Mapa Conceptual:



Portafolio 2.

Glosario:

Economía:

1. El Estado en la economía

El Estado, como ente en la economía, cumple una función que promueve la equidad, la distribución de los bienes y que regula la economía para poder alcanzar estos aspectos. El Estado busca corregir los excesos, es decir, se preocupa de los trabajadores y de las personas que no poseen tanto poder en términos económicos.

Además, promueve el desarrollo económico en todas las áreas en las que pueda llegar. También, se preocupa de mantener estable la economía y de que las variaciones no afecten a la sociedad y a las organizaciones. Finalmente, El Estado promueve políticas públicas que permiten nivelar la participación de todos los actores económicos en un país.

2. Impuestos.

Una de las formas de mantener la economía en funcionamiento y que se logre la equidad para la sociedad es el establecer los impuestos, que son gran parte de los ingresos que logra captar el país, para poder desarrollar sus políticas y derivarlos a los puntos más fuertes en una economía, que es la salud, la educación y el bienestar social.

Estos impuestos pueden ser directos e indirectos, y se aplican a todas las personas naturales y jurídicas, presentes en la economía.

3. Presupuesto público:

El presupuesto público de una nación nace de la idea de poder mantener a la sociedad en los aspectos de bienestar social y determina como se distribuyen los ingresos y las inversiones que se harán en el siguiente año. Esta aprobación se discute y aprueba en la cámara alta y baja, posterior a la propuesta del gobierno de turno y finalmente se aprueba y se lleva a cabo el siguiente año.

4. Producción de equilibrio:

Este concepto tiene que ver, en términos simples, cuando la inversión es igual al ahorro. Como cualquier supuesto de equilibrio, se debe llegar a este por medio de la igualación de estos dos conceptos, es el punto en que no hay diferencia y se puede lograr una

situación, que es muy compleja de llegar a realizar, sin embargo, sirve como referencia para poder establecer como se deben anejar aspectos como los impuestos, la tasa de interés, en donde tiene una gran relevancia el efecto multiplicador.

5. El efecto multiplicador:

Tiene que ver con que cada acción dentro del mercado tendrá un efecto en sus posteriores usos, es decir, que si una persona, por ejemplo, toma un préstamo bancario y realiza una inversión, inyecta dinero en la economía y este puede terminar en varias partes distintas. Por ende, las inversiones producen o tienen un efecto multiplicador por sobre la utilización del dinero.

6. La balanza de pagos:

En el sector económico externo, se producen transacciones derivadas de las importaciones y exportaciones, además de otras transacciones financieras, y una economía puede tener más de una o de otra. La balanza de pagos mide de que manera estas transacciones se dan y de cómo se encuentra en términos comerciales, servicios y de transferencias. No es más que la diferencia entre los aspectos de ingreso y egreso y lo ideal es mantener una balanza de pagos en donde los ingresos sean mayores a los egresos de la economía en cuestión.

7. Inflación:

La inflación es un problema macroeconómico, que tiene que ver con el valor del dinero en el tiempo y se debe al exceso de la demanda agregada o al aumento de los costos de producción.

El dinero no tiene el mismo valor real en el tiempo y cada vez vale menos en esos términos, el tener la misma cantidad de dinero, por ende, es necesario definir cuanto es lo que varío de un periodo a otro, para poder ir ajustando los ingresos del Estado, las empresas y las personas-

Administración:

1. Contabilidad:

La contabilidad tiene que ver con los registros históricos de todos los movimientos de la empresa y nos permite poder leerla con el fin de ver como se encuentra la organización

en términos financieros y tomar decisiones a partir de ella. Es importante que esta sea clara, precisa y fidedigna, para poder cumplir los objetivos de esta.

1. Informes contables:

Los informes contables son documentos que hacen relación a diversas áreas y a como estas se encuentran en términos financieros, comerciales, entre otros, y nos permiten poder tomar decisiones, dependiendo del tipo de informe. Los más relevantes son: El Balance General, El Estado de Resultados, El flujo de caja, entre otros.

2. El balance general:

Es un informe contable que nos muestra la situación de la empresa en términos de la propiedad de los bienes, ya que nos muestra los activos, pasivos y patrimonio. El balance es elaborado al cierre de los periodos contables o de los años y puede también ser elaborado para otros fines, en una época determinada por la administración.

Es una radiografía de la situación de la organización en un momento determinado y nos permite tomar decisiones con los datos sobre la mesa.

3. El estado de resultados:

Es un informe financiero que nos muestra cómo está la organización en términos de ventas, costos y de utilidad. Nos permite conocer los márgenes utilidad que se están alcanzando y como es el rendimiento de la empresa en un periodo determinado. Además, nos permite confeccionar ratios financieros que nos miden en el tiempo.

4. Los ratios financieros:

Son resultados de fórmulas que nos permiten saber el rendimiento de la empresa en términos de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y de gestión. Todos estos resultados se miden año a año y dependerá del tipo de organización, los que serán más relevantes. Se pueden comparar año a año y con la industria, para poder conocer cuál es la situación y poder enfocarse en aquellos en que no se están logrando los números esperados.

5. Notas de los estados financieros:

Son explicaciones o aclaraciones acerca de ciertos resultados obtenidos, que ayudan a la lectura de los estados financieros, para que el usuario de la contabilidad pueda ser más eficiente en su interpretación y no malgaste tiempo en tratar de recalcular o no saber de dónde se obtuvo este resultado o que método se utilizó.

6. Ratios de liquidez:

Son ratios financieros, que nacen del concepto de que tan liquida es la organización, es decir, como alcanza a cubrir sus obligaciones con sus activos más líquidos disponibles. Se toma desde los activos corrientes, hasta los activos descontando los inventarios u otras cuentas que puedan ser relevantes. Es ideal que sean superiores a 1, ya que esto significa que al menos logran cubrir una vez la deuda de la organización, en cualquiera de sus aspectos.

Marketing:

1. Análisis situacional:

Es un análisis interno y externo de la empresa en términos de todos los factores que influyen en el desarrollo de la actividad a realizar, donde se ve desde lo externo, hacia lo más interno, con el fin de poder determinar la situación de la empresa y ver cuáles son las ventajas competitivas y desarrollar estrategias que permitan aportar a la rentabilidad de la organización.

2. Análisis externo (Macroentorno)

Es el análisis de la situación económica general en la que está inmersa la organización. Toma en cuenta los aspectos políticos, económicos, social, tecnológicos, ambientales y globales, como nos muestra el modelo PESTA, que es utilizado para estos efectos.

3. Análisis del Microentorno:

Este análisis tiene que ver con la situación económica del sector, y de cómo está la organización con respecto a los principales actores que influyen en las operaciones de esta, es decir, los proveedores, la competencia y los clientes. Se analiza cual es poder de negociación con los proveedores, es decir, como nos encontramos con respecto a ellos, si son varios, o solo unos pocos exclusivos. Además, se analiza a la competencia actual y la posible entrada de nuevos competidores. El análisis de las cinco fuerzas de Porter es de gran ayuda para este aspecto.

4. Análisis interno:

Muestra cómo está la organización internamente, cual es son sus puntos fuertes y débiles, a través del análisis de la Cadena de Valor, que nos muestra en donde están nuestros puntos de eficiencia o puntos fuertes en términos de logística, comerciales y de marketing. Otro análisis posterior es el FODA, que muestra nuestras Fortalezas y debilidades, además de oportunidades y amenazas actuales.

5. Ventaja competitiva:

Posterior a los diagnósticos externos e internos, se realiza un análisis de ellos y se puede determinar cuál es, o cual debe ser nuestra ventaja competitiva. Esta tiene relación en cómo podemos diferenciarnos y obtener un punto a favor con respecto a la competencia. Puede generarse por gestión de los costos, para obtener precios bajos, o por la diferenciación en términos de ofrecer un producto de mayor valor en el mercado. Se debe tener mucho cuidado y se debe estar definido de buena manera, para no incurrir en prácticas poco eficientes, que lleven a la organización al fracaso en todos los aspectos.

6. Estrategias genéricas:

Tiene que ver con la estrategia que nos permitirá obtener un desempeño superior al de la competencia y nos muestra, según Michael Porter, tres alternativas, diferenciación, liderazgo en costos y estrategia de focalización. Todos estos aspectos son generales y tienen que ver con como lograremos tener la ventaja competitiva y de cómo se desarrollara en el tiempo. Es decir, si la empresa quiere diferenciarse por bajos costos, debe tomar una estrategia de liderazgo en costos y ser fiel a dicha estrategia.

7. Posición competitiva de la empresa:

Existen diversas posiciones en las que puede estar una organización, en términos de competencia. Existe la empresa líder, que es la que cuenta con la cuota más alta de participación, luego la empresa retadora, que se mantiene bajo el líder y generalmente intenta alcanzarlo. Posteriormente están las empresas seguidoras, que generalmente tienen baja participación y logran mantenerse, por lo general luchan por mantener esa participación de mercado. Finalmente están las empresas especialistas, que atacan a un ancho de mercado que no está bien desarrollada por la competencia, logran subsistir con baja participación, pero con un producto distinto al resto.

Portafolio 3.

Glosario.

Administración:

1. Paradigma (Administración):

Un paradigma, en administración, se refiere a una manera de administrar y de ver la administración, de hacer las cosas y a ciertos pensamientos que dirigen a la disciplina. Antiguamente, en la administración, existían paradigmas orientados a la centralización de las decisiones y de la gestión de los altos ejecutivos, sin embargo, actualmente la administración se centra en la participación de las personas, un sistema más dinámico, en donde las responsabilidades y toma de decisiones son, en su mayoría, en conjunto o delegadas a ciertas áreas.

2. Reclutamiento y selección:

Es un proceso orientado a buscar a la persona más idónea para un cargo en específico en la organización, a través de etapas, dentro del proceso, que permiten, en primer lugar, definir qué es lo que se necesita en la vacante, es decir, describir el cargo vacante, luego difundir la necesidad de la vacante, para posteriormente recibir los datos de los postulantes, entrevistar y filtrar a los candidatos, para finalmente elegir y comunicar al elegido y realizar un último proceso de inducción, con el que culmina este proceso.

3. Inducción:

La inducción es parte del proceso de reclutamiento y selección y corresponde al momento en que una persona ingresa a la organización y se interioriza tanto con la cultura organizacional como con sus funciones dentro de la organización. Es importante que la organización haga énfasis en este punto y que se preocupe de medir este proceso, ya que es el inicio de la relación con el nuevo trabajador de la organización y debe nutrir al trabajador de todo lo relevante de la organización.

4. Capacitación:

La capacitación consiste en actividades planificadas de desarrollo del personal en materias que ayuden a mejorar la eficiencia del desempeño de dicho personal en sus puestos de trabajo y es un punto muy relevante al momento de mejorar la gestión de la organización. La capacitación debe ser planificada y medible, es decir, que pueda decir

cuánto es lo que se gastó versus el beneficio obtenido con el colaborador listo para aplicar sus nuevos conocimientos.

5. Capacitación de alto desempeño:

Son programas de capacitación dirigidos a construir personal de excelencia, es decir, que este por sobre las expectativas de cualquier otro profesional y sirve para poder generar un mejoramiento continuo en las funciones y poder generar características con la autonomía, el autocontrol y la gestión de excelencia en sus funciones.

6. Evaluación del desempeño:

Nace con el fin de poder evaluar correctamente a los puestos de trabajo y poder entregar material concreto acerca del desempeño de las funciones de los trabajadores de un equipo de trabajo. Por lo general el evaluador es la jefatura directa y debe estar de acuerdo con el empleado, en cuanto a cuáles son los aspectos para medir y se debe ser lo más específico en los puntos para evitar errores y no perder a buenos trabajadores u orientarlos solo a cumplir con los puntos a evaluar.

7. Gestión del talento:

El talento, en un ser humano, dice relación con las competencias que una persona tiene para desarrollar alguna actividad, dichas competencias se pueden desarrollar y son necesarias de identificar en toda organización, para el aprovechamiento de dichos talentos personales, para el bien de la organización.

La gestión del talento es, en términos simples, identificar, mejorar y tomar medidas con los talentos de las empresas con el fin de ser más eficientes en las labores y poseer un personal capacitado y de excelencia para las funciones que desempeña.

Economía.

1. Desarrollo económico:

El desarrollo económico dice relación con cómo se desarrolla la economía en ciertos países y por qué algunos tienen crecimiento mayor o menor a otros y consiste en el estudio de las variables que inciden en que una nación sea más rica que otra. Esta ha ido evolucionando en sus teorías y supuestos y de ha modificado debido a la inclusión de nuevas variables como la tecnología, uno de los principales motores del

crecimiento económico actual y de como ellos influyen en el desarrollo de las naciones.

2. La escasez:

Es un concepto económico que se refiere a la falta de algún recurso, en la distribución para alguna comunidad, nación o el mundo en general. Es cuando, por ejemplo, una nación posee bajos niveles de agua potable para satisfacer a los habitantes y esta escasez genera que el valor del bien sea más alto.

Es un problema económico que está presente para toda la toma de decisiones e influye en el crecimiento económico de una nación, ya que, si escasean las frutas, por ejemplo, tendrán que adquirirlas de otras naciones, lo que resultara en que sea más costoso o que deban gastar parte de su presupuesto en comprar bienes de exportación.

3. Externalidades:

Este concepto dice relación con las consecuencias, positivas o negativas, del desarrollo de una actividad económica, y todo lo que conlleva desarrollarlas, por lo general son difíciles de medir y no son parte de la contabilidad, por ejemplo, en términos administrativos, sin embargo, estos deben medirse y cuantificarse, porque, a fin de cuentas, alguien tiene que asumir ese costo y por el contrario, si es un efecto positivo, la organización debe estar consciente del aporte a toda la comunidad.

El ejemplo más común es el daño al medio ambiente en que puede incurrir una empresa que depreda la fauna de un país para generar algún tipo de material o producto, esta debe hacerse cargo de ella y generar algún mecanismo que ayude a devolver al medio ambiente y/o a la comunidad el daño causado.

4. Crecimiento endógeno:

Este tipo de teorías económicas nos muestran que el origen del problema económica viene de factores internos de la economía, como, por ejemplo, la falta de recursos en un país, o el mal manejo económico. Un ejemplo de es el modelo AK, que rompe con los modelos neoclásicos, argumentando que el capital físico puede ser administrado y depende del manejo de dicho factor el crecimiento, por ende, explica un poco la diferencia entre las riquezas de las naciones.

5. Crecimiento exógeno:

Es contrario al crecimiento endógeno y nos muestra que el origen de los problemas de una economía viene de temas más difíciles de gestionar, que causan las diferencias económicas entre los países. Un ejemplo de este tipo de modelos es el modelo de Solow que basa su explicación en que el capital es fijo y la mano de obra, que son los principales factores del crecimiento, además nombra a la tecnología como una variable que aporta al crecimiento de dicho capital.

6. Desarrollo económico del país.

El desarrollo económico de Chile se inició como un país mono productor, que exportaba el salitre y dependía de él en exceso, lo que resultó en un buen comienzo, pero un pésimo final, cuando se creó el salitre sintético, luego Chile pasó a exportar cobre hasta la actualidad. El país ha pasado de distintos tipos de economías hasta llegar a una economía social de mercado en donde el Estado es solo un regulador y la mayoría de los bienes son parte de capitales privados.

7. Neoliberalismo:

El neoliberalismo es un modelo económico que pretende hacer al Estado cada vez menos participante de la economía y que los precios de los bienes y servicios sean determinados por el mismo mercado, sin protección a los extremos más pobres de la economía. En Chile esto generó que los capitales más grandes acumularan riquezas y que los más vulnerables no pudieran surgir, por ende, mostró su debilidad en tal punto, que, a pesar de generar crecimiento, no se tenían índices de distribución de las riquezas generadas por el país, lo que causó el retorno a un sistema en donde el Estado actúe a lo menos, como ente regulador, preocupándose de esta distribución.

Marketing:

1. Marketing Digital:

El desarrollo exponencial de la tecnología implica que el Marketing debe estar presente en los medios digitales, por ende, nace el marketing digital que tiene relación con los elementos relacionados al mercado de los consumidores que se informan o compran por medio de plataformas, por lo tanto, se deben considerar presupuestos para campañas de posicionamiento de la marca y la organización en dichos medios.

2. Estrategias de marketing digital:

Estas estrategias dicen relación con cómo se cumplen los objetivos con el mercado objetivo, a través de una estrategia que requiere principalmente que se integren los medios de comunicación, a través de la presencia en las redes sociales y en los medios digitales, midiéndolos de la mejor manera posible, para ver qué impacto tienen en los consumidores, aprovechando las ventajas de la velocidad de la información y sorteando la desventaja del exceso de información en la red.

3. Mailing:

Es una herramienta del marketing digital que nos permite gestionar bases de datos de clientes y potenciales clientes para poder publicitar los productos de una empresa y se requiere gestionar el cómo se enviarán, tener cuidado en cómo se envía la información para llamar la atención del cliente y medir los resultados mediante herramientas como la cantidad de personas que hacen clic en el link adjunto y las personas que finalmente acceden al servicio ofrecido.

4. Brand Management:

Es la gestión de las marcas y de cómo se pueden desarrollar portafolios de marcas con el fin de incrementar las ventas de la organización. Esta gestión debe tener cuidado en estar dirigida al público objetivo y generar las sensaciones para las que se crearon a través de estudios de cómo se puede llegar al cliente a través del logotipo, el nombre de la marca, entre otras características.

5. Extensión de marca:

Es poder lanzar nuevos productos con el fin de abarcar mayores cuotas de mercado, utilizando su marca o generando nuevas marcas o submarcas, que apunten a un mercado específico y que permitan dar mayor fuerza a una marca.

Esta extensión puede ser hacia mercados nuevos, el mismo mercado o también pueden ser alianzas estratégicas con otras marcas, como por ejemplo una marca de chocolates puede asociarse con una de helados y lanzar una línea de productos distinta que aproveche el conocimiento y posición de dichas marcas, con el fin de potenciarse.

6. Marca primaria:

En un portafolio de marcas, es la marca principal del producto vendido, es decir el origen de todas las marcas que la siguen, por lo general tienen un sello distintivo y se

han hecho con parte del mercado o con prestigio para poder lanzar o extender su portafolio, con el fin de gestionar el riesgo. Se debe ser cuidadoso y considerar que es la parte del producto más sensible, es decir, analizar exhaustivamente que lanzamientos o extensiones de marca se elegirán.

7. Mercados industriales y el branding:

El branding es relevante tanto para mercados de consumidores, como para los mercados industriales, es decir, empresas que le venden a empresas, o B2B.

Existen estrategias para este tipo de mercados y es importante saber que una buena gestión de la marca industrial puede generar que los inversionistas y los nuevos talentos elijan la marca y esto les da un prestigio y un renombre, tal y como lo hace con marcas masivas.

Caso Full reciclajes Ltda.

Diagnostico:

La empresa es de carácter “familiar”, administrada por cargos escogidos por el dueño, que se basa netamente en la confianza con los altos mandos de la organización, además de poseer una política de sueldos altos para poder mantener la motivación y el compromiso del personal con la organización. Si bien, había tenido éxito en alguna etapa, en la actualidad intenta generar un crecimiento de la organización a través de la incursión en nuevos negocios.

Las principales problemáticas detectadas son:

1. **Modelo de administración obsoleto o antiguo:** Probablemente, y de acuerdo con los datos entregados se trata de una organización en donde el estilo de administración pasa por pocas personas tomando las decisiones y basados principalmente en la confianza.
2. **Estructura plana:** Existen muy pocas personas tomando decisiones diversas.
3. **Sensibilidad de los valores de los commodities:** Su negocio principal presenta altas variaciones y riesgos.

- 4. Ideas “aceleradas”:** Al escuchar opiniones de otros empresarios se pretende realizar una inversión, sin realizar antes un análisis del mercado.

Posibles cursos de acción:

1. Definir las competencias necesarias para los altos mandos y tener una política de organización orientada al desarrollo de la administración de la organización con mayor control e indicadores, además de definir los cargos que se deben generar en la empresa y la división del trabajo.

La organización posee una estructura plana, en donde los cargos han sido estructurados desde hace mucho tiempo, en donde muy pocas personas toman las decisiones de la organización, además de eso se debe considerar que existen cargos como el gerente de administración, que tiene a su cargo contabilidad, finanzas y personas, lo que es un exceso, considerando la cantidad de personas y debiera existir una diversificación de los cargos y de las responsabilidades.

Por lo tanto, se debiera generar un desarrollo de los puestos de trabajo, identificando, primero que todo un descriptor de cargos, en donde se definan los cargos, sus responsabilidades y atribuciones, además de las competencias que deben tener.

Posterior a eso, se debe analizar y evaluar a las personas que están realizando las funciones y establecer un plan de capacitación para poder cumplir con el objetivo de ser más eficientes en las labores.

Luego de esto o en el transcurso del proceso se debe seleccionar a una persona que se haga cargo, única y exclusivamente, ya que es un punto débil de la organización, lo que permitirá tener a una gerencia más ocupada, por otra parte, en el área de finanzas y contabilidad.

2. Evaluar nuevas oportunidades de negocio, realizando estudios de mercado que corroboren el estudio realizado para poder tomar decisiones con datos relevantes.

Analizar la situación financiera de la empresa, tomando en cuenta los informes disponibles y poder conocer si es o no posible y necesario realizar una nueva inversión, en nuevos proyectos, y evaluar el actual proyecto de reciclaje de caucho, analizar sus posibles flujos y como funcionaria la inversión.

Es de suma urgencia realizar un estudio de mercado que proporcione información relevante acerca de la nueva unidad de negocio a producir, para poder fijar los objetivos a corto y largo plazo con el reciclaje.

3. Evaluar el desempeño de la gerencia comercial en términos de cierre de negociación para poder mejorar en este aspecto, ya que solo se han cerrado negociaciones con 2 de los 9 prospectos.

Otro punto débil parece ser el desempeño de la gerencia comercial, ya que, debiera reaccionar antes de que la gerencia general le solicite informes y debe tener un plan de negociación y estar buscando la forma de generar mayor volumen de ventas, ya que una de las funciones principales del área comercial es poder generar ventas y negociar para asegurarlas y poder cumplir con los objetivos establecidos.

Decisión de propuesta:

En resumen, se elige proponer una solución en donde los planes de acción se complementen, partiendo de la base de que hay que solucionar el problema de la estructura plana y poder dividir las responsabilidades a partir de la generación de nuevas gerencias y jefaturas en las áreas de: Gestión de personas, Finanzas, Comercial y de operaciones y sus respectivas subgerencias o jefaturas.

Para realizarlo hay que fijar las responsabilidades y atribuciones, un tema sensible ya que la administración desea poder mantener a pocas personas de confianza y eso debe abrirse a nuevos puestos en donde se puedan tomar decisiones y reportar a la gerencia y al dueño acerca de las decisiones tomadas.

Posterior a eso se debe definir el plan estratégico de la organización para definir metas y objetivos para el futuro de las operaciones.

Finalmente se debe gestionar la elaboración de estudios de mercado que permitan poder elaborar planes de acción para cumplir con los objetivos de la organización.

En resumen, se trata de poder afrontar los próximos desafíos de la mejor manera posible, liberando a los cargos más altos de ciertas labores que le permitan ejercer sus labores de forma más eficiente.

Conclusión:

Gran parte de las organizaciones aún se encuentran bajo ciertos paradigmas antiguos de administración, en donde pocas personas toman las decisiones sin tomar en cuenta a los colaboradores y sin generar un empoderamiento de los puestos de trabajo, esta es una radiografía de una empresa que no se maneja de acuerdo con los estándares actuales de las organizaciones modernas, por ende, es de suma urgencia poder cambiarlos.

Las estructuras en donde existen personas en cargos clave, que se ven enfrentados a una sobrecarga laboral, donde deben ver muchos temas a la vez, se transforma en algo contraproducente para la organización, por lo que se hace necesario un plan estratégico bien definido para trazar los lineamientos de las necesidades que se encuentren acordes a la situación actual de la organización.

Portafolio 4.

Glosario:

Evaluación de Proyectos:

1. Proyecto:

Es una idea de negocio, para generar una nueva idea o ampliar las unidades de negocios de una organización, o simplemente expandir una compañía hacia un nuevo sector.

Todo proyecto debe ser evaluado de forma económica y financiera para poder determinar la viabilidad de realizarlo o no, y debe cumplir principalmente, con poder generar beneficios con respecto a si no se realizara o de la alternativa de generar otro negocio.

Puede ser de carácter privado, publico o social, sin embargo, como se mencionó anteriormente, lo principal es generar beneficios que surgen desde la naturaleza del proyecto en sí.

2. Flujo de Caja:

El flujo de caja es un proceso para determinar cuál es el flujo que se obtiene de la operación de un año para cualquier proyecto u organización. En evaluación de proyectos se refiere básicamente a poder determinar cuáles son los valores relevantes que permiten tomar una decisión de realizar o no el proyecto, e idealmente tienen que presentar valores positivos con el paso del tiempo, dependiendo siempre de la naturaleza del proyecto.

3. Ciclo de vida del proyecto:

Es el horizonte de evaluación de un proyecto y hasta cuando se estima que se operara un proyecto, se mide en tiempo y por lo general se calcula al inicio de este, independiente que cualquier proyecto no necesariamente tiene una fecha de final, siempre se debe analizar cuáles son los valores que se pueden obtener al realizar las diversas alternativas que se pueden dar en los años a analizar.

4. Depreciación:

Es la pérdida del valor de un activo y nos permite poder ir descontando ese valor para poder reflejar el uso de este activo y poder determinar cuál es el valor de desecho o el valor que se puede obtener al momento de deshacerse de este activo.

Esta tiene efectos tanto impositivos como económicos, por lo que es importante tomarlos en cuenta y saber que método de depreciación se va a utilizar para los activos del proyecto.

5. Estudios de un proyecto:

Un proyecto debe ser evaluado por lo que requiere análisis de diversa índole, para esto se hacen estudios que van desde el marco legal al económico propiamente tal, hasta el financiero:

- 5.1. Estudio de mercado: Dice relación con la investigación de mercado en términos del producto, el precio, la comercialización, el marketing a realizar entre otros y nos permite también estimar volumen de ventas y de costos de los productos. Es esencial para poder determinar los volúmenes de ventas a conseguir como mínimo.
- 5.2. Estudio técnico: Investiga acerca de los aspectos técnicos propiamente tales de la ejecución de un proyecto e identifica todos los conocimientos y personal técnico necesario, su costo y la forma de llevar a cabo un proyecto.
- 5.3. Estudio legal: Se realiza para poder identificar los aspectos legales atinentes al proyecto en sí y de cómo estos afectan o no al desarrollo de un proyecto y todas las normativas relevantes a cumplir en el desarrollo de un proyecto, como por ejemplo en el plano de la contratación de las personas.
- 5.4. Estudio de organización: Dice relación con los aspectos administrativos y de gestión de personas requeridos para poder llevar a cabo el proyecto. Por lo general se enfocan a las remuneraciones a cancelar, así como también con la estimación de la cantidad de personas necesarias para poder llevar a cabo el proyecto.
- 5.5. Estudio financiero: Tiene que ver con el tipo y la forma de financiamiento del proyecto, es decir, si se va a realizar con capital propio, con financiamiento externo, o mixto, además de todos los aspectos financieros que conlleva el proyecto.

6. Tasa de descuento:

La tasa de descuento de un proyecto es lo que se le exige como mínimo para poder tener una rentabilidad, tomando en cuenta lo que se podría haber realizado con el proyecto en el caso de, por ejemplo, invertirlo en el mercado de capitales, al comprar acciones o invertir en cualquier otro aspecto.

Esta tasa se determina en base a diversos aspectos económicos como la inflación, el riesgo del mercado, entre otros.

Taller de gestión comercial:

1. Gerencia de Ventas: Es la gerencia o jefatura que se hace cargo de la gestión de las ventas y es más bien enfocada a cumplir con los procedimientos y a generar los reportes de cómo se constituye la venta y poder cumplir con generar el volumen de ventas que se le exige a la organización.

2. Gerencia Comercial:

Está enfocada a la gestión comercial de la organización y, a diferencia de la gerencia de ventas, es más bien estratégica y genera estas estrategias para poder cumplir con el cliente y con la organización, para entregar un servicio o producto que se acomode al mercado objetivo elegido por la organización.

además, se encarga de generar reportes y de presentar problemas y soluciones acerca de los problemas u oportunidades que puede tener de potenciar las líneas de productos. En conclusión, están en constante preocupación acerca de que es lo que necesita el cliente y de cómo entregarlo.

3. Fidelización:

El poseer a un cliente y que él sea seguidor de la marca es uno de los aspectos más relevantes en las marcas actuales, debido a la alta competencia en la gran mayoría de los rubros del comercio, por ende, es importante conocer que la fidelización consiste en generar un vínculo con el cliente que logre mantenerlo y que compre la marca ofrecida a pesar de que exista competencia. Para lograr fidelizarlo existen diversas estrategias de marketing que nos permiten lograr un seguidor fiel de la marca y que dependen de la situación, del producto y de la competencia para ejecutarse.

4. Pronóstico de demanda:

Al fijar los objetivos de la marca u organización, al abrir una nueva línea de productos o para poder proyectar la organización en un año u otro, se hace necesario pronosticar la demanda, para así poder tener un presupuesto que nos permita satisfacer la demanda y no excedernos o estar bajo la demanda que se va a generar lo que nos haría hacer un trabajo poco eficiente.

Esta se basa principalmente en el análisis de datos históricos, encontrar la demanda máxima, o la investigación de mercado.

5. Marketing interno:

Consiste en términos simples, en vender la organización hacia los empleados de ella, es decir, en donde la empresa es el producto, los directivos y altos y mandos medios son los vendedores y los “clientes internos” son los empleados de la organización. Es importante aplicar estos conceptos de marketing para poder obtener la motivación del personal y como objetivo final, aumentar la productividad de la organización. Para esto es importante diseñar un plan de marketing interno en la organización.

Conducta del consumidor.

1. Factores culturales del consumo:

La decisión de consumo depende en gran parte, del lugar y de la cultura en la que se comercializa un producto, ya que un producto puede tener un impacto positivo en una cultura y negativa en otra, por ejemplo en el caso ficticio de que en una cultura, el color rojo no sea visto de buena forma, marcas con este color en sus logos pueden tener malos resultados en una u otra cultura, por lo que es un punto para analizar antes de abrir o expandir un negocio hacia algún lugar en específico.

2. Etapa de compra:

Dice relación con el proceso que se genera desde que un consumidor percibe la necesidad y de su posterior satisfacción con algún producto o servicio y la compra en cuestión, además de la posterior o no recompra del producto o servicio.

3. Proceso de decisión:

Es importante saber que existe un proceso en el que la persona toma la decisión de compra, que va de la mano con la etapa de compra y que explican por qué una persona elige tal o cual producto.

- a. Reconocimiento de la necesidad: es cuando la persona se da cuenta o bien, su inconsciente detecta una necesidad insatisfecha.
- b. Búsqueda de información: El cerebro procede a buscar información relevante con respecto al producto o servicio.
- c. Evaluación de alternativas: Se evalúan las diversas alternativas de solución.
- d. Compra: Se elige una opción de las alternativas disponibles.
- e. Evaluación post compra: Se evalúa si el producto o servicio cumple o no con las expectativas generadas.

4. Servicio al cliente:

Es más que un servicio que se entrega al momento de atender al cliente si no que consiste en acompañar al cliente durante la experiencia de compra y poder generar un vínculo entre la marca y el consumidor que se debe principalmente a la satisfacción que el cliente tendrá con el producto o servicio entregado y del valor agregado que la marca que le va a entregar. Es importante generar un servicio de calidad, como por ejemplo con el modelo Servqual.

5. Modelo SERVQUAL:

Es un modelo que nos permite entregar un servicio de calidad al cliente a través de diversos factores como:

- a. La fiabilidad: ser cuidadoso en realizar el trabajo de forma confiable para el cliente.
- b. El soporte físico: presentar un entorno lo más cómodo posible para la venta del producto, tanto en espacio como en calidez.
- c. Capacidad de respuesta: Estar siempre pendientes de poder otorgar una respuesta al cliente de forma oportuna y en un tiempo prudente.
- d. Seguridad: Se basa en la cortesía y amabilidad, para poder entregar una sensación de seguridad con respecto al servicio ofrecido.
- e. Comprensión: se basa en la comunicación con el cliente, para poder entender de la mejor manera como se siente y cuáles son sus necesidades y la forma en que desean ser atendidos con la solución a ellas.

Taller de habilidades directivas:

1. Líder:

El líder es una persona que posee ciertas habilidades que lo hacen competente para poder gestionar un equipo de trabajo y de dirigirlos hacia las metas establecidas por la organización.

Debe poseer ciertas cualidades específicas y habilidades blandas tales como:

- a. Ser un buen comunicador: Una de las habilidades que posee un líder es ser un buen comunicador, es decir, entregar un mensaje en un contexto específico y ser capaz de ser eficiente en la transmisión de dicho mensaje, evitando todas las barreras y brechas de la comunicación.
- b. Ser objetivo: Tomar en cuenta las bases de los problemas y ser capaz de ver desde arriba la situación para poder tomar decisiones acertadas, excluyendo percepciones, prejuicios y otros problemas que lo harían ser subjetivo en la toma de decisiones.
- c. Ser organizado: Un buen líder debe organizarse de la mejor manera, para poder así generar de la mejor manera un plan de trabajo que sea eficiente y en el que se pueda ejercer un control eficiente.
- d. Ser empático y cercano: Un líder debe preocuparse por los problemas y necesidades de los colaboradores y de poder definir cuáles son las soluciones a dichos problemas, para poder gestionar sus talentos de la mejor manera posible.

2. Tipos de comunicación:

Existen diversos tipos de comunicación, que se diferencian en cuanto al modo en el que se desarrollan y de quien es el emisor, el receptor y el canal del mensaje:

- a. Comunicación descendente: Es cuando Es la que se genera desde el nivel más alto de la organización al más bajo, como por ejemplo de una jefatura a su subordinado. Es importante procurar ser eficiente en esta comunicación, para obtener el beneficio de que el subordinado se sienta satisfecho con la comunicación.

- b. Comunicación ascendente: Se desarrolla de manera opuesta a la anterior y para este caso es importante que el líder sea capaz de ejercer una escucha activa que le genere eficiencia en su trabajo, en cuanto a la recepción del mensaje.
- c. Comunicación cruzada: Se presenta en el mismo nivel de la organización y es importante que igual que las otras, sea clara, y que se desarrolle en el contexto del trabajo en cuestión, para no generar conflictos que pueden generar problemas de comunicación o de estado del equipo en cuestión.
- d. Comunicación escrita: Se da por medio de la escritura y por lo general, en las organizaciones actuales, es vía correo electrónico, notas importantes y aplicaciones que permiten comunicarse de manera electrónica.

3. Motivación:

Este concepto dice relación con las fuerzas y necesidades de las personas que nacen desde su persona y se pueden provocar o venir desde el individuo, con el fin de lograr un objetivo o una meta personal o grupal.

Es importante que el líder sea un buen motivador y sepa reconocer las situaciones generales y particulares que le permitan mantener a su equipo motivado.

4. Conflictos:

En toda relación humana se generan conflictos que pueden desencadenar en problemas mayores para los equipos de trabajo y a toda la organización, por lo que se deben manejar y primero saber reconocer los tipos de conflictos:

- a. Conflictos de procedimientos: Se generan al no entender, cuestionar o desconocer un procedimiento en específico, lo que causa que el trabajo no se desarrolle de manera eficiente y puede traer problemas mayores para la persona en cuestión.
- b. Conflictos personales: Son conflictos de las personas por temas personales que pueden deberse a la forma de trabajar, al respeto, la comunicación, etc.
- c. Conflictos tecnológicos: Dicen relación con problemas específicos con el uso de la tecnología, por ejemplo, cuando no se ha capacitado al personal en algún software en específico.

- d. Conflictos grupales: Son problemas en el equipo de trabajo, generados regularmente por envidias o rumores, que generan un mal ambiente laboral.

5. Toma de decisiones:

Es el proceso mediante el cual una persona procede a tomar decisiones, y por lo general deben ser procesos conscientes y que requieren de un entrenamiento de las habilidades directivas, para poder tomar la mejor decisión posible en su contexto.

E este proceso es necesario recabar toda la información relevante, entrevistar a las personas, tomar en cuenta las diversas soluciones y tomar la decisión que mejor parezca, luego de este proceso y de una negociación, que puede generar la resolución de algún conflicto.

“Empresa La Pampa”

La pampa es una empresa ubicada en la región de magallanes, dedicada a la importación de productos con logos de la región a modo de Souvenirs, que se venden tanto en mercados mayoristas, como minoristas. En términos de ventas y márgenes de utilidad, reporto durante el año 2017 y 2018, 2019 y proyección del 2020, los siguientes resultados:

Resumen de Resultados	2017	2018	2019	2020
Ventas	\$ 22.000.000	\$ 25.000.000	\$ 27.000.000	\$ 15.000.000
Costo de Venta	\$ 12.000.000	\$ 13.500.000	\$ 13.890.000	\$ 10.000.000
Margen de Contribución	\$ 10.000.000	\$ 11.500.000	\$ 13.110.000	\$ 5.000.000
Costos Fijos	\$ 7.000.000	\$ 7.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000
Utilidad	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000	\$ 610.000	\$ -7.500.000
Inversión			\$ 20.000.000	

*Para el 2020 se considera que el a esta altura del año ya se debiera haber alcanzado el 70% de la venta y en estos momentos corresponde a \$9.000.000.- pero se espera recuperar algo de la venta cuando mejore la situación sanitaria.

La empresa cuenta con la Gerencia, ejercida por el dueño de la empresa, quien además se encarga de la administración y finanzas. En cuanto al área comercial, se creó en 2018 la gerencia comercial. Por ende, la estructura de la organización ha sido llevada por un gerente, dos jefes de tienda a cargo de ocho vendedores. Un encargado de bodega y un ayudante que trabajan como choferes del camión de la empresa. Para el diseño de los productos y las gráficas, se trabaja con dos diseñadores externos.

Ante la falta de desarrollo del área de marketing se decide contratar a un nuevo colaborador, ya que no existía el departamento, por lo que a fines del 2019 se contrató a un Ingeniero comercial, quien desarrollara este aspecto en la empresa, con la generación de la Subgerencia de Marketing, lo que implica un aumento en la planilla de sueldos. Se le encomienda el desarrollo de un plan de marketing en un mes. Luego de un diagnóstico interno y externo de la empresa, desarrolla un plan que plantea una expansión en el mercado para el próximo año, con los siguientes aspectos:

- Desarrollo de nuevos mercados con los mismos productos (Estrategia de desarrollo de nuevos mercados) a través de la difusión en diversas ciudades.

- Creación de un canal de ventas E commerce, donde se efectúan despachos a toda la región de Magallanes y la Antártica, además de despachos a otras regiones, con un mínimo de compra.

El año 2019 se proyectaba como un año de crecimiento en las ventas en al menos un 15%, por lo tanto, se decide invertir \$20.000.000.- para la creación de una oficina de diseño de los productos e impresión de gráficas para el departamento comercial y de ventas, es decir, invertir en maquinaria, equipos y la habilitación de la oficina. Para poder cubrir la inversión realizada en el nuevo departamento, se exigía un crecimiento de un 20% para el 2020, sin embargo, la situación actual es preocupante, ya que la empresa proyecta un decrecimiento de las ventas de un 44%. Además, las compras de mercadería a China se realizaron proyectando este crecimiento lo que incrementa el costo de almacenamiento.

El dueño de la empresa le encomienda al área comercial y de marketing realizar un diagnóstico de la situación y un plan de acción para poder revertir la situación. Además, se le encomienda la misión de aumentar las ventas por medio del contacto de nuevos prospectos y del aumento del ticket promedio.

Se realiza una investigación por parte de la gerencia que determina que los siguientes datos son los que afectan al desarrollo de las ventas:

- Crisis social y posterior crisis sanitaria del COVID19
- Baja de un 30% de la visita de turistas argentinos, quienes comprendían gran parte de la compra a nivel regional.
- Baja de turistas en un 5% en el año.
- Incremento de gastos de administración y ventas, debido a los gastos provenientes de las nuevas contrataciones.
- El canal de venta E commerce solo comprende el 1% de la venta y no alcanza a cubrir los costos de despacho.

Considerado cada uno de estos sucesos se plantea el cómo solucionar o afrontar cada uno de los puntos externos e internos, que permitan aumentar las ventas o bien reducir costos para poder tener un año más exitosos en estos términos.

Soluciones propuestas:

- **Desarrollo del plan de Marketing:**

Analizando el caso, se aprecia que el análisis del macro y microentorno pudo haber fallado y, por ende, el desarrollo de las estrategias estuvo mal orientado. Todo esto considerando que se realizó apresuradamente, en menos de un mes, además de ser un mes en donde las ventas no son reflejo de lo que se vende todo el año, por lo que algunos datos pudieron estar inflados. Además, no se analizó la distribución de las ventas, sabiendo que los productos de souvenirs dependen directamente del número de clientes extranjeros o población flotante. Se propone realizar un nuevo análisis del micro y macroentorno y redefinir estrategias de crecimiento para el próximo año, ya que es difícil redefinir tan apresuradamente y se puede incurrir en el mismo error.

- **Canal E commerce:**

Se debe replantear la idea de manejar este canal, ya que el crecimiento del E commerce es sustancial desde hace algunos años, sin embargo, en la empresa solo representa un 1% de las ventas. Para esto es necesario estudiar el comportamiento de sus clientes, ya que puede que el cliente prefiera realizar las compras en un punto de ventas y solo se debe considerar este canal para ventas mayoristas. Estos números son poco alentadores por lo que se propone tomar acciones de inmediato en cuanto a la cantidad mínima de compra, calcular cual es el volumen en dinero que justifica un transporte a domicilio.

- **Análisis de los flujos de caja:**

Aparentemente la gestión financiera de la caja influye en que se puede estar perdiendo dinero, ya que, si no se alcanzan a cubrir las necesidades con los proveedores de las áreas en cuestión, se incurre en pérdida de recursos y de dinero para la empresa.

Se plantea realizar un presupuesto de caja en base al comportamiento de los últimos tres meses, ya que claramente el año es distinto a los anteriores.

- **Gestión del inventario:**

Se debe calcular el costo de almacenaje de la mercadería que se compró, analizar su rotación y evaluar si el margen es suficiente para cubrir estos gastos, si es que esto no se cumple se debe analizar la política de precios en cuanto a realizar una baja que considere ofertas o una liquidación del stock más crítico. Para esto se deben implementar ratios de rotación de inventario, y los productos que no cumplan con los mínimos, deben

ser liquidados por esta temporada. Esta medida es la única que puede ayudar a incrementar el volumen de ventas, sacrificando el margen, que actualmente bordea el 50% a diferencia del año anterior.

• **Comercial y Ventas:**

El área comercial debe analizar la política de precios, ya que se hace urgente tomar la decisión de:

- Subir los precios
- Incrementar el volumen de ventas.

Conclusiones:

1. Se hacía urgente generar el departamento de marketing para analizar de qué forma se iban a orientar las estrategias a los objetivos de la organización, sin embargo, se realizaron en poco tiempo, por lo que no dieron los resultados esperados.
2. La situación política y económica se presentó de manera impensada por lo que las estrategias planteadas en un inicio deben reorientarse a las condiciones actuales, para poder recuperar el flujo perdido de efectivo y de ventas. Por lo tanto, se debe generar un plan de acción de contingencia orientado al principal objetivo que es poder vender el inventario adquirido y poder llamar la atención del cliente.
3. El canal Ecommerce se transforma en una posible solución para recuperar y generar un volumen de ventas mayor, debido al auge de este canal en los últimos tiempos, en donde las personas han optado por la compra por internet, sin embargo, estos productos no son de primera necesidad, por lo que se debe generar un plan de acción con este respecto.
4. La organización debe estructurar la forma en que actúa y detecta las necesidades, tanto de personal como de proyectos, ya que se percibe que se toman decisiones apresuradas en una estructura plana, en donde las decisiones dependen de pocas personas, con un análisis apresurado. Se debe implementar un plan estratégico de la organización a la brevedad.

Mapa conceptual.

Se presenta la imagen completa y luego la separación de los conceptos transversales abordados

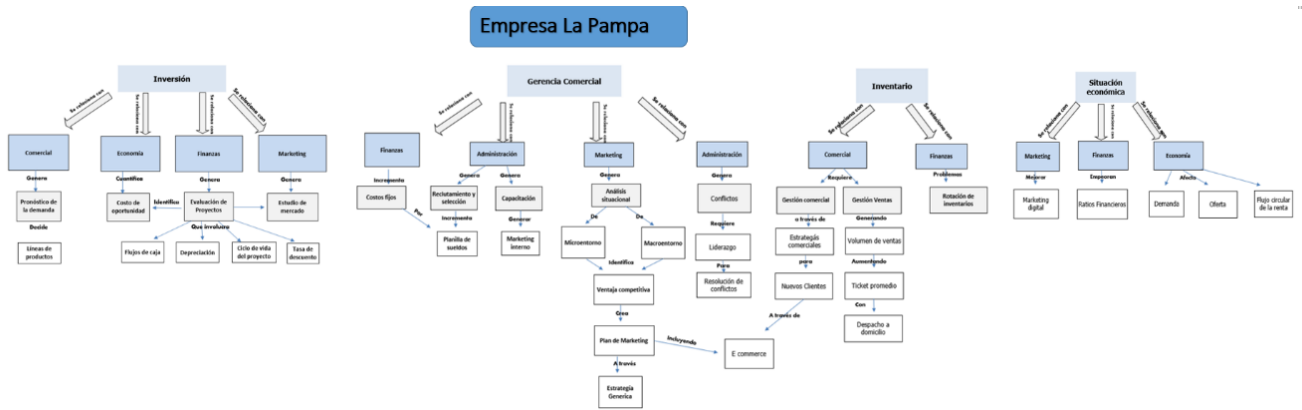
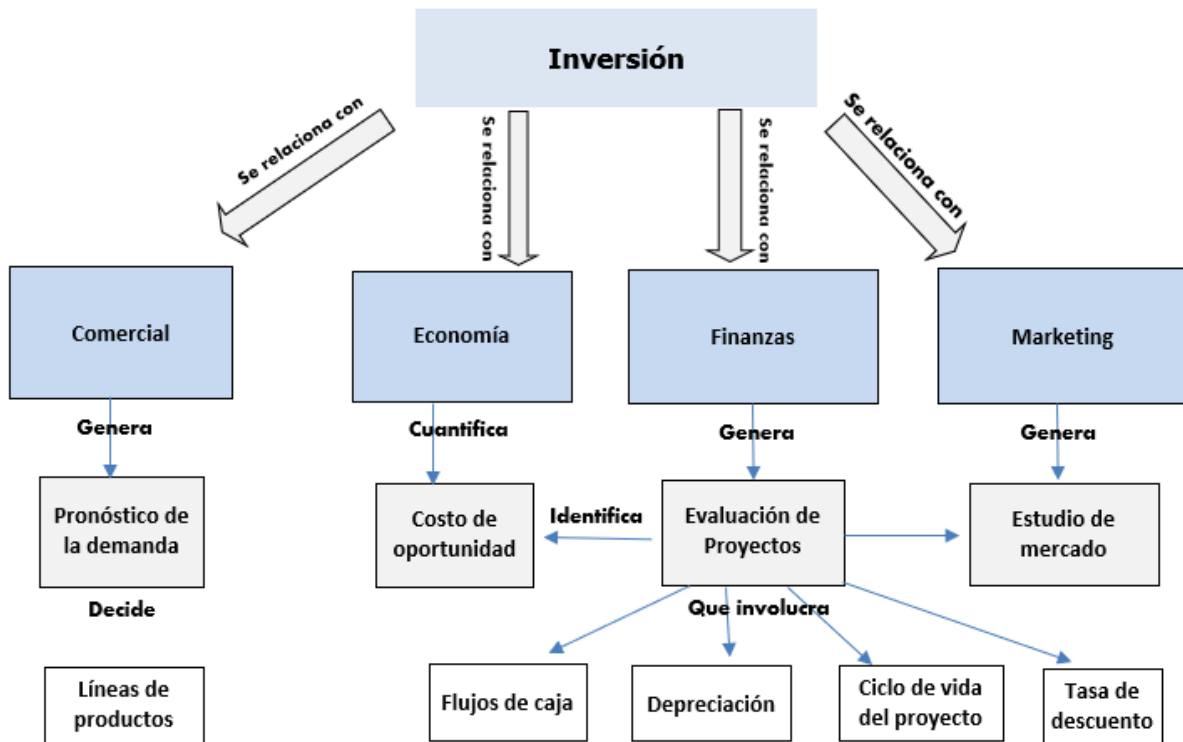
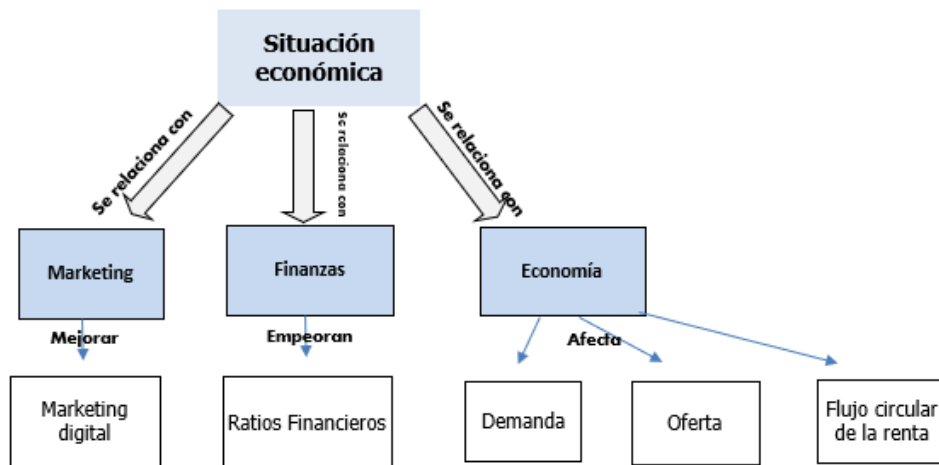
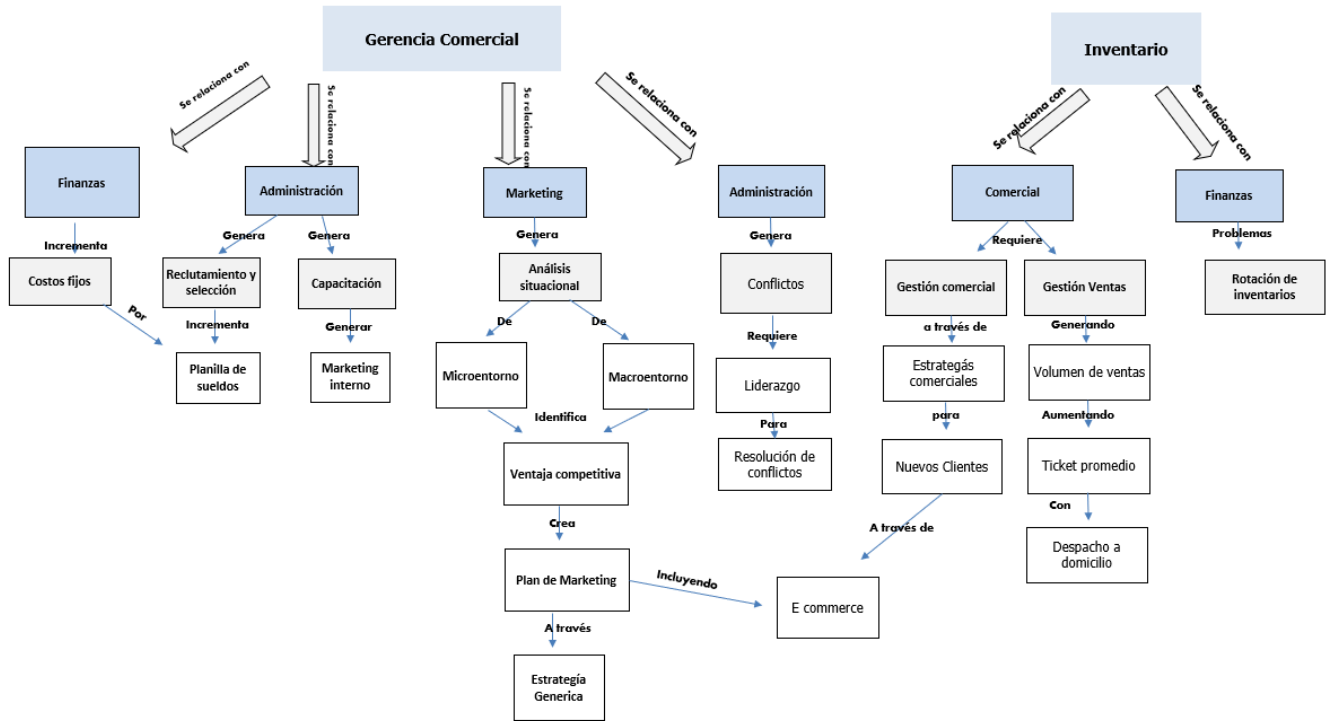


Imagen completa. Elaboración propia





Conclusiones Mapa Conceptual:

1. Al esquematizar los problemas y las áreas afectadas, podemos darnos cuenta de lo transversal de los problemas y de cómo todas las áreas de la organización están

unidas y generan el sistema completo, para poder afrontar los desafíos de la organización.

Para el área comercial de la empresa, que es la que genera las estrategias y el valor a los productos y servicios ofrecidos, es importante la relación con cada una de las actividades de apoyo de la organización y es necesario asociarse y estar presente en aquellas áreas para generar mejores resultados en la organización.

2. Un concepto en un área de estudio o en otra, tiene significados distintos y es necesario poder entender a qué área se está haciendo alusión, ya que puede llevar a confusiones, como la evaluación de proyectos que cuantifica el costo de oportunidad a través de una tasa de descuento, pero la economía solo toma el concepto de una manera similar, pero sin la fórmula de la tasa de descuento. Sin embargo, el complemento genera un mayor entendimiento del concepto.
3. Existen hitos en la organización que han generado y se han conjugado en la actualidad:
 - La inversión
 - La incorporación de profesionales en el área comercial.
 - El exceso de inventario.
 - La situación actual.

Por lo tanto, estos son los conceptos más relevantes y que se relacionan a través de conceptos asociados entre las áreas de la organización. Por ejemplo, se une la creación de un canal E commerce, con la generación de un plan de marketing, para poder abarcar nuevos clientes.

4. La estructura de la organización es siempre importante de analizar y cuando una empresa crece y toma proyectos para hacerlo debe generar los puestos relevantes y generar un proceso de capacitación importante para obtener mejores resultados.

Bibliografía

- UNIACC (2015). *Sistema macroeconómico básico: el flujo circular de la renta. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 1).*
- UNIACC (2015). *La demanda agregada, sus componentes básicos y el desarrollo económico. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 2).*
- UNIACC (2015). *Problemas macroeconómicos. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 6).*
- UNIACC (2015). *Conceptos básicos del problema económico. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 1).*
- UNIACC (2015). *Aplicaciones de la oferta y la demanda. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 3).*
- UNIACC (2015). *Los costos en economía. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 5).*
- UNIACC (2016). *Análisis situacional: aspectos externos. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 1).*
- UNIACC (2016). *Análisis situacional: aspectos internos y diagnóstico. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 2).*
- UNIACC (2016). *Ventaja competitiva y estrategias. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 3).*
- UNIACC (2014). *Concepto y desarrollo de la marca. Branding. Lea esto primero (Semana 1).*
- Gallardo, F. (2017). *Desarrollo económico y medio ambiente. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 2).*
- UNIACC (2015). *Conceptos, clasificación y sistemas de costos. Costos y Presupuestos. Lea esto primero (Semana 1).*
- UNIACC (2015). *Costos estándar y costeo directo. Costos y Presupuestos Lea esto primero (Semana 3).*
- UNIACC (2015). *El sistema presupuestario. Costos y presupuestos. Lea esto primero (Semana 4).*
- UNIACC (2016). *Proceso de decisión en el consumidor. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 3).*
- UNIACC (2016). *Neuromarketing: Compra emocional. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 5).*
- UNIACC (2016). *La naturaleza cambiante de los recursos humanos: las personas y las organizaciones. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 1).*
- UNIACC (2016). *Subsistemas de recursos humanos: Capacitación. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 3).*
- UNIACC (2016). *Gestión del talento: Una forma de generar valor. Gestión del talento I. Lea esto primero (Semana 6).*
- Alcaíno, P. (2017). *Motivación. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 3).*
- Alcaíno, P. (2017). *Negociación y solución de conflictos. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 4)*
- Vilchez, F. (2017). *La gerencia de venta y la gerencia comercial de una organización. Taller de gestión comercial. Lea esto primero (Semana 1).*
- Vilchez, F. (2017). *Fidelizando al cliente interno. Taller de gestión comercial. Lea esto primero (Semana 4)*
- Vilchez, F. (2017). *Liderando el equipo comercial. Taller de gestión comercial. Lea esto primero (Semana 5).*

UNIACC (2016). El contexto estratégico de la valoración de empresa y evaluación de proyecto. Evaluación de Proyectos. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2016). Construcción del flujo de caja económico relevante del proyecto. Evaluación de proyectos. Lea esto primero (Semana 3).

UNIACC (2016). Características de proyectos y criterios de decisión en condiciones de incertidumbre y riesgo. Evaluación de Proyectos. Lea esto primero (Semana 6)