



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

Flexibilidad del modelo de negocio de H&M
en tiempos de emergencia sanitaria

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

Docente portafolio: Edith Ubilla

Estudiante:
Luz Pamela Chandía Rettig

Santiago de Chile, noviembre de 2021

Dedicatoria y agradecimientos

Tuvieron que pasar 20 años para poder retomar mis estudios y saldar la deuda que tenía conmigo. Pero en la vida nada es casualidad, solo debemos aprender a leer las señales y concentrarnos en ser perseverantes, íntegros y cada día intentar ser la mejor versión de nosotros mismos.

Recuerdo lo nerviosa que estaba y cómo el apoyo de mi marido fue fundamental para respirar profundo y confiar en mí. Agradezco cada día el estar juntos y habernos en el tiempo transformado en el equipo que somos, porque juntos somos invencibles.

Recuerdo cuando le conté a mi hija que había vuelto a estudiar, escucharla decir que estaba orgullosa de mi no lo olvidaré jamás. Te amo hija, gracias por tu ayuda y por preocuparte por mi cada vez que me veías rendida.

Agradezco a mi pequeño y maravilloso hijo Benjamín, por renovar cada día mis energías con tus travesuras, juego e inventos, y por invitarme a renovar mi alma y a ser niña otra vez.

Y como la vida nunca nos deja de sorprender, agradezco haber conocido a dos grandes mujeres, Clara Olate y Emily Wood, con quienes hemos construido un lazo de amistad muy lindo que espero perdure en el tiempo.

Un día alguien muy importante en mi vida me dijo que lo que no sabemos se aprende, pero lo que somos es lo que nos hace triunfar o no en la vida. Agradezco a mis padres y a tantas otras personas por, de una forma u otra, haberme ayudado a ser la persona que soy hoy.

Índice de Contenido

Portada	1
Dedicatoria y/o agradecimientos	2
Índice de Contenido.....	3
PORTAFOLIO I	8
Actividad 1: Glosario de Términos.....	8
1. Glosario de Economía	8
1.1. Agentes económicos.....	8
1.2. Demanda.....	8
1.3. Estructuras de Mercado	9
1.4. Mercado Económico	9
1.5. Necesidades	10
1.6. Oferta	10
1.7. Recursos.....	11
2. Glosario de Administración:.....	11
2.1. Administración por Objetivos.....	11
2.2. Estrategia	11
2.3. Estructura Organizacional.....	11
2.4. Liderazgo	11
2.5. Motivación.....	12
2.6. Proceso Administrativo.....	12
2.7. Retroalimentación	12
3. Glosario de Marketing	13
3.1. Análisis Interno.....	13
3.2. Análisis del Macroentorno	13
3.3. Análisis del Microentorno	13
3.4. Marketing Mix.....	13
3.5. Planificación Estratégica	14

3.6. Plan Estratégico de Marketing	14
3.7. Tipos de Estrategias	14
Actividad 2: Mapa Conceptual.....	16
PORTAFOLIO II	17
Actividad 1: Glosario de Términos.....	17
1. Glosario de Economía	17
1.1. Desempleo	17
1.2. Inflación.....	17
1.3. Macroeconomía	17
1.4. Microeconomía.....	18
1.5. Política Fiscal	18
1.6. Política Monetaria	18
1.7. Producto Interno Bruto	18
2. Glosario de Administración.....	19
2.1. Estado de Cambios en el Patrimonio	19
2.2. Estado de Resultado	20
2.3. Estado de Flujo de Efectivos.....	20
2.4. Estado de situación Financiera	20
2.5. Hechos Económicos	21
2.6. Proceso Contable.....	21
2.7. Ratios Financieros	22
3. Glosario de Marketing	22
3.1. Análisis FODA.....	22
3.2. Arquitectura de la Marca	22
3.3. Branding.....	23
3.4. Comunicación	23
3.5. Diseño de la Marca	24
3.6. Identidad de la Marca.....	24

3.7. Propuesta de Valor	24
Actividad 2: Desarrollo de caso práctico	25
1. Contexto General	25
2. Exposición del problema	27
3. Interrogantes	29
4. Conclusión.....	29
PORTAFOLIO III	31
Actividad 1: Glosario de Términos.....	31
1. Glosario de Economía	31
1.1. Desarrollo económico.....	31
1.2. Economía Social de Mercado	31
1.3. Externalidades	31
1.4. Impuestos.....	31
1.5. Neoliberalismo	32
1.6. Productividad	32
1.7. Progreso Técnico	32
2. Glosario de Finanzas.....	32
2.1. Cuentas de Activo	32
2.2. Estrategia Financiera	32
2.3. Planificación Financiera	33
2.4. Ratios de Endeudamiento	33
2.5. Ratios de Liquidez.....	33
2.6. Ratios de Rentabilidad	33
2.7. Utilidad	34
3. Glosario de Marketing	34
3.1. Datamining o minería de datos	34
3.2. E-mail Marketing	34
3.3. E-X-I-T-O.....	34

3.4. Marketing Digital	36
3.5. Marketing Integrado	36
3.6. Marketing Relacional.....	36
3.7. The1-Page Marketing Plan.....	36
Actividad 2: Desarrollo de caso práctico	37
1. Introducción	37
2. Diagnóstico de la situación o problemática	38
3. Identificación de cursos de acción.....	40
4. Evaluación y selección de cursos de acción	42
5. Selección del curso de acción:	43
6. Conclusiones:.....	44
PORTAFOLIO IV	45
Actividad 1: Glosario de Términos.....	45
1. Glosario de Marketing (Conducta del Consumidor).....	45
1.1. Expectativas	45
1.2. Investigación de mercados.....	45
1.3. Jerarquía de necesidades de Maslow	45
1.4. Neuromarketing.....	45
1.5. Proceso de decisión de compra	45
1.6. Satisfacción del cliente.....	46
1.7. Valor percibido	46
2. Glosario de Evaluación de Proyectos.....	46
2.1. Depreciación	46
2.2. Evaluación económica	46
2.3. Evaluación financiera	46
2.4. Flujos de caja nominales.....	47
2.5. Flujos de caja reales	47
2.6. Proyecto	47

2.7. Valor actual neto	47
3. Glosario de Talleres	47
3.1. Conflicto	47
3.2. Fidelización	47
3.3. Gestión Comercial.....	48
3.4. Gestión de Ventas.....	48
3.5. Liderazgo Situacional.....	48
3.6. Marketing Interno	49
3.7. Negociación	49
Actividad 2: Flexibilidad del modelo de negocio de H&M en tiempos de emergencia sanitaria. Contexto agosto 2020.....	50
1. Mapa Conceptual	50
2. Conclusiones del caso.....	51
Referencias	54

PORTAFOLIO I

Actividad 1: Glosario de Términos

1. Glosario de Economía:

1.1. Agentes económicos: son los actores que interactúan por medio de la oferta y demanda de bienes y servicios, y factores de producción en el mercado económico para satisfacer una necesidad. Los distintos agentes económicos son las empresas, que corresponde a la unidad básica de producción, gracias a ella se demandan factores productivos y se introduce dinero en las familias para que estas puedan consumir bienes y servicios; las familias y personas, que por una parte demanda bienes y servicios, los cuales consume, y por otra ofrece factores productivos a las empresas; y el estado, que interviene como agente económico regulador, ya que puede ser un oferente y demandante a la vez para mantener el equilibrio en la economía, adicionalmente cobra impuestos y provee de beneficios a las familias y empresas.

1.2. Demanda: se refiere a la cantidad de bienes, servicios y factores de producción que los demandantes están dispuestos a consumir a los distintos precios de mercado. En la demanda se identifican dos movimientos, uno dentro de la misma curva, el cual corresponde al cambio en la cantidad demandada cuando hay un cambio en el precio; y otro que desplaza la curva completa (hacia la derecha o hacia la izquierda), el cual implica un cambio en la cantidad demandada a todos los precios de mercado y es provocado por cuatro factores que son, en primer lugar, el cambio de precio de bienes sustitutos, donde si aumenta o disminuye el precio de un bien que sustituye a otro, la

demanda del bien se desplazará a la derecha y a la izquierda respectivamente; en segundo lugar, el cambio en el precio de bienes complementarios, que son bienes que se consumen de manera conjunta, y si en alguno ocurre una contracción o expansión de la curva, en el otro sucederá lo mismo, cuando este cambio es en la misma proporción hablamos de bienes complementarios perfectos; en tercer lugar, el cambio en los gustos y preferencias de los consumidores, si estos cambian, a los mismos precios pueden existir más o menos demandantes, lo que desplaza la curva completa a la derecha o a la izquierda respectivamente; y en último lugar se encuentran los cambios en la población, provocando una contracción de la demanda si disminuye y una expansión, si aumenta.

1.3. Estructuras de Mercado: corresponden a las estructuras que explican la forma en la que se desarrolla la oferta y la demanda en el mercado y son el monopolio, cuya principal característica es la falta de competencia, ya que existe un solo oferente que controla el precio, lo que como consecuencia implica que la demanda sea inelástica; el oligopolio, que corresponde a una estructura en la cual hay pocos oferentes, lo que significa que entre ellos hay una relación e interdependencia y que la modificación del precio por parte de alguno de ellos impactará en la cantidad demandada de los otros; en tercer lugar se encuentra la competencia perfecta, que se caracteriza porque hay un gran número de oferentes y de demandantes y ninguno puede influir en el precio de mercado.

1.4. Mercado Económico: es el lugar, físico o no, donde interactúan los agentes económicos por medio de la oferta y demanda. Existen dos tipos de mercados,

el primero es el mercado de Bienes y Servicios, donde los oferentes corresponden a las empresas que venden sus bienes y servicios, y los demandantes son las familias y personas que adquieren estos bienes y servicios a un precio. El segundo es el mercado de Factores de Producción, donde los oferentes son las familias y personas quienes ofrecen los factores productivos de materia prima(tierra), trabajo y capital, y los demandantes son las empresas que pagan un precio por estos factores productivos.

1.5. Necesidades: corresponde a la carencia que los agentes económicos buscan satisfacer en el mercado económico y se caracterizan por ser de carácter ilimitado en su cantidad, limitado en su capacidad, de carácter recurrente, sustituibles y que se hacen costumbre.

1.6. Oferta: se refiere a la cantidad de bienes, servicios y factores de producción que los oferentes están dispuestos a ofrecer a los distintos precios de mercado. En la oferta se identifican dos movimientos, uno dentro de la misma curva, el cual corresponde al cambio en la cantidad ofrecida cuando hay un cambio en el precio; y otro que desplaza la curva completa (hacia la derecha o hacia la izquierda) el cual implica un cambio en la cantidad ofrecida a todos los precios de mercado y es provocado por cuatro factores que son, en primer lugar, las condiciones para la producción, por ejemplo, si la producción agrícola no se ve afectada por sequía, los agricultores tendrán grandes cantidades de frutas y verduras para vender y estarán dispuestos a vender a todos los precios una mayor cantidad; en segundo lugar, la tecnología, ya que por ejemplo si ésta permite generar ahorros en el proceso productivo, la cantidad ofrecida del bien aumentará a todos los precios del mercado; en

tercer lugar se encuentra el precio de los factores (insumos), si éstos bajan, el costo de producir también será menor y existirá una mayor cantidad ofrecida a todos los precios del mercado; en último lugar se encuentran las políticas gubernamentales, las que el estado usa como herramienta para intervenir en la economía provocando bajas en los costos de producción, lo que desplaza también la oferta a la derecha.

1.7. Recursos: son los medios materiales o inmateriales mediante los cuales las necesidades son satisfechas. Su principal característica es que son escasos.

2. Glosario de Administración:

2.1. Administración por Objetivos: dentro de la etapa de planificación del proceso administrativo, la administración por objetivos busca integrar los objetivos del gerente y sus subordinados, lo que tiene como ventaja que se asegura el compromiso de los subordinados en el proceso administrativo.

2.2. Estrategia: dentro de la etapa de planificación del proceso administrativo, corresponde a uno de los ocho tipos de planes que existen y corresponde a los pasos a seguir para alcanzar los objetivos.

2.3. Estructura Organizacional: dentro de la etapa de organización del proceso administrativo, es un modelo por medio del cual se organizan las tareas en la empresa, las cuales son agrupadas en áreas o departamentos.

2.4. Liderazgo: es la capacidad y habilidad de influir en otros, para que acepten voluntariamente trabajar por el cumplimiento de objetivos.

2.5. Motivación: es un proceso que busca que busca satisfacer las necesidades de los trabajadores por medio de la alineación de sus objetivos personales con los organizacionales y se logra a través de satisfacción laboral, un trabajo mentalmente desafiante y entregando recompensas justas como condiciones de trabajo favorables, colegas que brinden apoyo, entre otros

2.6. Proceso Administrativo: es el proceso mediante el cual la empresa busca maximizar el uso de los recursos, ya que estos son escasos, de la forma más eficiente posible. Este proceso comprende cuatro etapas que son la planificación, etapa en la que se definen los objetivos, se conocen los antecedentes a través de las premisas, se define el curso de acción, los planes para lograrlo y el presupuesto necesario; organización, donde se define la estructura necesaria para lograr los objetivos y las funciones que deben cumplirse a nivel departamental; dirección, que consiste en trabajar el liderazgo, la motivación y la comunicación para conducir a la estructura al cumplimiento de objetivos; y el control, que consiste en medir constantemente que estemos en el camino correcto para dar cumplimiento a los objetivos y corregir desviaciones en caso de ser necesario.

2.7. Retroalimentación: es un método de control que permite la mejora permanente de los resultados interviniendo en la planificación por medio de la corrección de planes, y en la dirección por medio del trabajo dirigido a corregir conductas.

3. Glosario de Marketing:

3.1. Análisis Interno: se realiza mediante la metodología de la cadena de valor. Esta metodología nos permite identificar factores críticos de éxito en las actividades primarias y secundarias de la organización. Los factores críticos de éxito al ser bien gestionados se transforman en ventajas competitivas, las que en resumen son características de la empresa que la hacen tener una posición superior frente a los competidores.

3.2. Análisis del Macroentorno: es un tipo de análisis externos que se realiza mediante el modelo PESTA. La principal característica de este análisis que es igual para todos los competidores y evalúa el entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental y legal.

3.3. Análisis del Microentorno: se hace utilizando la herramienta de gestión de las cinco fuerzas de Porter y nos permite determinar el escenario competitivo de la industria. Estas cinco fuerzas son la amenaza de posibles nuevos competidores, la amenaza de posibles sustitutos, la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores.

3.4. Marketing Mix: es una estrategia propia del plan estratégico de Marketing y está compuesto por cuatro variables que son el producto, que se define como el elemento a través del cual satisfacemos una necesidad; el precio, que corresponde al valor que un cliente paga por este producto; el canal de distribución, que es la forma en

que la empresa hace llegar el producto al cliente; y la comunicación que se refiere a las herramientas utilizadas para dar a conocer el producto.

3.5. Planificación Estratégica: es una herramienta de gestión que contempla un conjunto de pasos metódicos que agrupados en 3 fases permiten aumentar las probabilidades de éxito de la empresa. La primera fase consiste en un análisis diagnóstico situacional interno y externo (Macroentorno y Microentorno), en la segunda fase, basándonos en información se fijan los objetivos y estrategias, y en la tercera fase se determinan los planes de acción, presupuestos y formas de medición, todo con el objetivo de cumplir los objetivos definidos para la organización.

3.6. Plan Estratégico de Marketing: es una herramienta del plan de negocio (en una etapa inicial de la organización), y parte de la planificación estratégica como proceso continuo de levantamiento de información para alcanzar los objetivos de marketing. Consta de los mismos tres pasos de la planificación estratégica que son análisis y diagnóstico de la situación externa e interna de la empresa, en segundo lugar, el establecimiento de objetivos y estrategias, y en tercer lugar el establecimiento de planes de acción, presupuestos y medidas de control. A diferencia de la planificación estratégica este plan se encarga específicamente de la estrategia funcional de marketing y contempla como estrategia propia del marketing, el marketing mix.

3.7. Tipos de Estrategias: tanto en la planificación estratégica como en el plan estratégico de marketing encontramos tres tipos de estrategias diferentes que son las estrategias genéricas (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque), estrategias de crecimiento que se desprenden de la matriz producto/mercado y son penetración de

mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación; y las estrategias competitivas donde la organización puede adoptar la posición de líder, retador o especialista.

Actividad 2: Mapa Conceptual

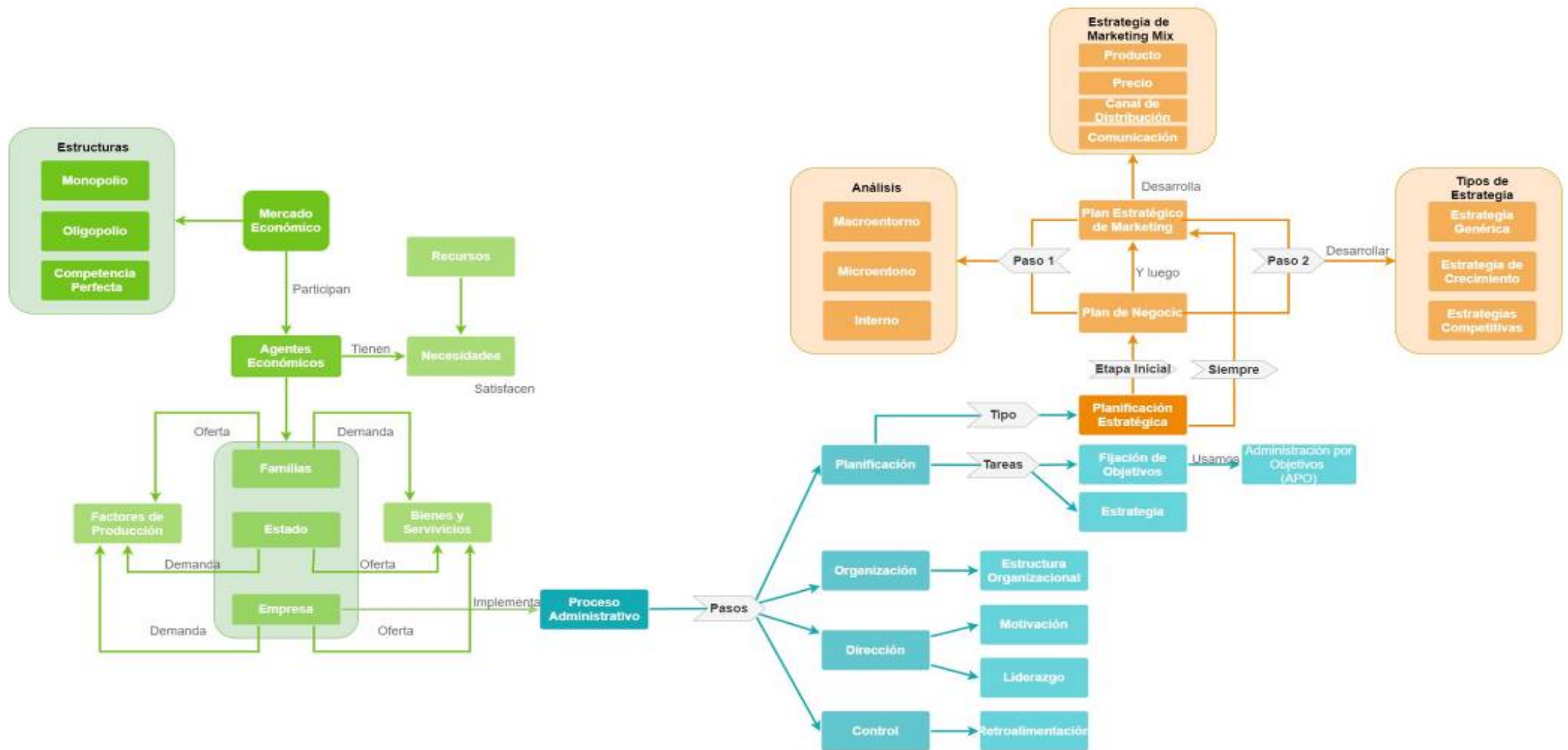


Figura 1: Mapa Conceptual.

Fuente: Elaboración Propia

PORTAFOLIO II

Actividad 1: Glosario de Términos

1. Glosario de Economía:

1.1. Desempleo: corresponde a un desajuste del mercado laboral que nos indica en términos generales que la oferta de trabajo por parte de los trabajadores es mayor a la demanda de trabajo por parte de las empresas y se calcula como la cantidad de individuos que se encuentran en edad de trabajar, que han trabajado alguna vez y hacen algo más que desear trabajar para encontrar trabajo, pero no lo encuentran, más los individuos que buscan trabajo por primera vez; dividido sobre el total de individuos que pueden trabajar.

1.2. Inflación: corresponde a una variable macroeconómica y se refiere al aumento de precios de los bienes y servicios consumidos en la economía de manera sostenida en el tiempo. Visto de otra manera podemos entenderlo como la disminución del valor real del dinero en el tiempo.

1.3. Macroeconomía: Es la rama de la economía que estudia el comportamiento de la economía en su globalidad, no como micro unidades que es como lo hace la microeconomía, sino que de manera global, es decir, el total de los ingresos, el total de bienes y servicios, por dar algunos ejemplos. Las variables de estudio de la macroeconomía son la producción total, el desempleo (o empleo), la inflación, comercio internacional, entre otros. Como ejemplo podemos mencionar que la macroeconomía le interesa saber por qué el desempleo aumenta o disminuye.

1.4. Microeconomía: Es la rama de la economía que estudia el comportamiento de los agentes económicos familias o personas y empresas; y cómo interactúan en el mercado de factores, también llamado mercado de recursos y en el mercado de bienes y servicios, también llamado mercado de productos. Las variables de estudio de la microeconomía son la oferta, demanda, generación de precios y producción de equilibrio, entre otros. Como ejemplo podemos mencionar que a la microeconomía le interesa entender por qué una persona compra una bicicleta en lugar de una moto para trasladarse.

1.5. Política Fiscal: corresponde a un instrumento de política pública del cual es responsable el Ministerio de Hacienda y mediante el uso del gasto público y los impuestos como herramienta, busca el crecimiento estable de la economía. Las políticas ficales pueden ser expansivas o restrictivas, dependiendo de si persiguen aumentar el gasto o disminuir el gasto, respectivamente.

1.6. Política Monetaria: se refiere a un instrumento de política pública, a cargo del Banco Central, que también persigue el crecimiento estable de la economía, pero a diferencia de la política fiscal, la herramienta utilizada por el Banco Central es la tasa de interés. Las políticas monetarias pueden ser expansivas o restrictivas, dependiendo de si queremos aumentar la cantidad de dinero circulando en la economía o disminuirla, respectivamente.

1.7. Producto Interno Bruto: corresponde a una variable macroeconómica que nos indica el valor monetario del total de bienes y servicio finales que se producen en el país en un período determinado. Podemos decir también que como todo lo que se

produce es igual a todo lo que se consume, el PIB es igual a la demanda agregada. En este sentido el $PIB = C + I + G + (X-M)$, donde C es el consumo, I es la inversión, G corresponde al gasto público en bienes y servicios y (X-M) no indica el resultado de la balanza comercial que corresponde a las exportaciones menos las importaciones.

2. Glosario de Administración:

2.1. Estado de Cambios en el Patrimonio: corresponde al estado financiero que registra los movimientos en la cuenta de patrimonio, y corresponden a Variaciones en el Capital o Incorporación de Utilidades.

Cuentas contables de Patrimonio sujetas de cambio

AES Gener S.A. y subsidiarias
 Estados Intermedios de Cambios en el Patrimonio Neto Consolidados
 Por los periodos terminados al 31 de marzo de 2019 y 2018
 (Importes expresados en miles de dólares estadounidenses, a menos que se indique lo contrario)

	Capital emitido	Primas de emisión	Otras participaciones en el patrimonio	Otras reservas (Nota 25.6)	Ganancias acumuladas	Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora	Participaciones no controladoras	Patrimonio total
Saldo inicial 1 de enero de 2019	2.052.076	49.864	238.944	(200.203)	484.640	2.625.321	121.929	2.747.250
Cambios en patrimonio								
Ganancia (pérdida)	—	—	—	—	63.281	63.281	5.405	68.686
Otro resultado integral	—	—	—	(4.256)	—	(4.256)	(4.620)	(8.876)
Emisión de patrimonio	—	—	—	—	—	—	—	—
Dividendos	—	—	—	—	—	—	—	—
Disminución por transferencias y otros cambios	—	—	55	27	—	82	(4.071)	(3.989)
Saldo 31 de marzo de 2019	2.052.076	49.864	238.999	(204.432)	547.921	2.684.428	118.643	2.803.071
Saldo inicial 1 de enero de 2018	2.052.076	49.864	238.157	(159.090)	412.913	2.593.920	116.150	2.710.070
Cambios en patrimonio								
Ganancia (pérdida)	—	—	—	—	79.365	79.365	4.063	83.428
Otro resultado integral	—	—	—	42.266	—	42.266	5.461	47.727
Emisión de patrimonio	—	—	—	—	—	—	—	—
Dividendos	—	—	—	—	—	—	—	—
Disminución por transferencias y otros cambios	—	—	135	(101)	—	34	2	36
Saldo 31 de marzo de 2018	2.052.076	49.864	238.292	(116.925)	492.278	2.715.585	125.676	2.841.261

Las notas adjuntas forman parte integral de estos estados financieros.

Figura 2: Cambios en el Patrimonio.

Fuente: AES Gener S.A., 2019

2.2. Estado de Resultado: es el estado financiero que nos muestra la pérdida o ganancia del ejercicio contable por medio del resumen de los ingresos, costos y gastos de la empresa.



Figura 3: Resumen Estado de situación financiera.

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Estado de Flujo de Efectivos: corresponde al estado financiero que refleja el flujo de caja y categoriza los movimientos entre operación, inversiones o financiamiento.

2.4. Estado de situación Financiera: se refiere al estado financiero que refleja el saldo de las cuentas contables de activo, que muestran lo que la empresa tiene y se divide en activo corriente y no corriente; luego las de pasivo, que indican todo lo que la empresa adeuda, ya sea a proveedores, acreedores o los dueños y se subclasifica en pasivos corrientes y no corrientes y en tercer lugar la cuenta de

patrimonio que registra, entre otros, el capital, las reservas y las utilidades acumuladas y del período.

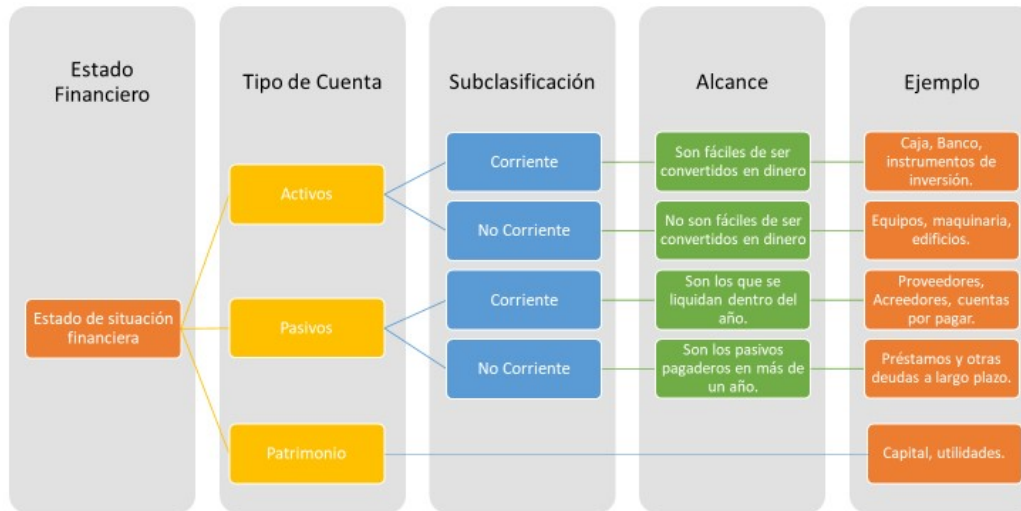


Figura 4: Resumen estado de resultados.

Fuente: Elaboración propia

2.5. Hechos Económicos: son la información de entrada del proceso contable, la cual es registrada por la contabilidad y corresponden a las distintas operaciones que realiza la empresa y que afectan o impactan los estados financieros de la empresa, como por ejemplo una compra, venta o un crédito.

2.6. Proceso Contable: corresponde a una secuencia lógica de pasos relacionados entre sí y tiene como finalidad expresar por medio de los estados financieros las operaciones económicas que realiza la empresa. El proceso contable está compuesto por cinco pasos que son identificación de hechos económicos, recolección de información, clasificación y registro, resúmenes intermedios y generación de estados financieros.

2.7. Ratios Financieros: son una herramienta que permite revisar y controlar los informes financieros de la empresa, al mismo tiempo que permiten diagnosticar la situación de la empresa con el fin de tomar decisiones e implementar acciones correctivas que permitan mejorar los resultados. Existen distintos tipos de ratios, dependiendo del tipo de información que entregan, estos son las ratios de liquidez, ratios de endeudamiento, ratios de rentabilidad y ratios de gestión.

3. Glosario de Marketing:

3.1. Análisis FODA: corresponde a una matriz de análisis que se construye a partir del análisis del macroentorno, microentorno y análisis interno. Esta matriz revela cuáles son las fortalezas que tienen la organización, empresa, incluso persona, para aprovechar las oportunidades del mercado, manejando las amenazas que recibimos de éste, al mismo tiempo que trabajamos en minimizar nuestras debilidades, con el objetivo de maximizar las utilidades.

3.2. Arquitectura de la Marca: es un elemento del branding que sirve como herramienta para utilizar la marca dependiendo de la estrategia que decidamos implementar, del protagonismo que le queramos dar y de la inversión que estemos dispuestos a realizar. Existen cuatro modelos de arquitectura de marca que son el modelo monolítico, el cual usa una sola marca para identificarse; mixto, el cual mezcla distintos modelos de arquitectura; el de marcas independientes, donde cada marca de un mismo grupo corporativo es independiente de la otra; y de apoyo de marcas, donde existe una marca garante de las marcas por producto.

3.3. Branding: corresponde al proceso mediante el cual se comunicará la identidad de la marca. El objetivo del branding es, a partir de la construcción de la identidad de la marca, logra una vinculación emocional de largo plazo con el cliente, ya que, con clientes más fieles, mejoro mi posición competitiva y disminuyo costos de comunicación y venta. La construcción de la marca implica definir elementos tales como comunicación de la marca, identidad de la marca, arquitectura de la marca, propuesta de valor, diseño de la marca.

3.4. Comunicación de la Marca: es un proceso por medio del cual transmitimos información, enviamos señales y finalmente construimos una realidad. Los elementos que componen la comunicación son el emisor, mensaje, receptor y canal de la comunicación, cómo se indica en el siguiente diagrama de La Polar.

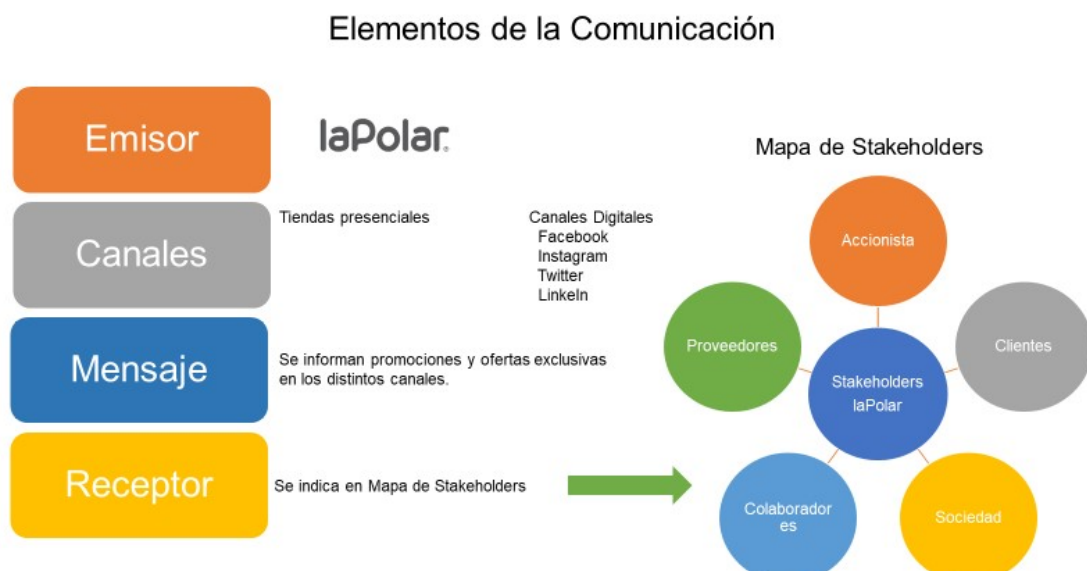


Figura 5: Ejemplo de comunicación de la Marca.

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Diseño de la Marca: o proceso de conceptualización creativa, corresponde al proceso a cargo de la selección de los signos de identidad que son logotipo, símbolos, colores. Los pasos para realizar este proceso son análisis naming de categoría, análisis naming de categoría paralela, modelo de construcción, territorios de creación, sin restricciones, mezcla y resultados, el filtro, lista breve y supervivientes.

3.6. Identidad de la Marca: es un elemento del branding y consiste en los distintos elementos visuales que definen a la marca como única y que tangibilizan la propuesta de valor de esta. La identidad de la marca se desarrolla mediante cuatro dimensiones que son de la marca como producto, como organización, como persona y como símbolo.

3.7. Propuesta de Valor: también corresponde a un elemento del branding y en concreto corresponde a un conjunto de beneficios que la empresa promete entregar a sus clientes, los cuales a su vez tienen que ser valorados por los últimos. La propuesta de valor considera como fundamentales en su construcción el posicionamiento de la marca, que consiste en el lugar que ocupamos en la mente de los consumidores; y la segmentación de clientes apalancada en una estrategia de diferenciación, como se grafica a continuación en el ejemplo de la propuesta de valor para La Polar.



Figura 6: Ejemplo de Propuesta de Valor.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad 2: Desarrollo de caso práctico

Título del caso: Cómo sobrevivir a una pandemia y no morir en el intento. H&M en alerta roja

1. Contexto General

La pandemia del Covid-19 ha provocado una contracción en la economía mundial y local solo comparable con la recesión provocada por la Segunda Guerra Mundial. (Cnn Chile, 2020).

En términos macroeconómicos en el Informe de Política Monetaria publicado por el Banco Central en junio de este año, el Consejo estima que el PIB este 2020 se contraerá entre 5,5 y 7,5% y en el 2021 se registrará un crecimiento entre el 4,75 y 6,25%. (pág. 9)

Al revisar el Análisis del PIB por componentes del gasto que se encuentra en el Informe de Cuentas Nacionales de primer trimestre de este año (pág. 11) publicado por el Banco Central, la demanda interna se contrajo un 2,6%, siendo las importaciones y el consumo de los hogares los componentes que presentaron las mayores bajas con un 8,9 y 2,2% respectivamente. Al respecto, estas bajas se deben principalmente a las medidas implementada por el gobierno para mitigar la propagación del Covid-19, particularmente el distanciamiento social, y al aumento sostenido del desempleo desde marzo de este año, llegando este indicador a un 12,25% al cierre de junio, según fuente de Indicadores Diarios del Banco Central.

Si revisamos en particular las ventas del comercio, según estudio realizado por la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) y FollowUP, las ventas de locales comerciales cayeron un 47% en marzo y 15% en el primer trimestre, registrándose estas caídas principalmente en las categorías no alimenticias, como vestuario y calzado durante el último mes.

Luego en este escenario donde solo el comercio de bienes de primera necesidad sigue operando con el objeto de mantener los servicios básicos y la cadena de suministro y el resto de los comercios físicos debió cerrar, los consumidores han cambiado su forma de comprar, hoy día la demanda de bienes y servicios se trasladado al comercio online, así lo indica el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Santiago, en el cual reporta que el comercio online ha triplicado sus cifras en abril de este año respecto del mismo período del año anterior.

La interrogante ahora es, ¿lograrán las empresas adaptarse mientras la venta física profundiza su caída?

2. Exposición del problema

H&M, la gigante sueca perteneciente al grupo H&M, con 5.062 tiendas a nivel mundial y una trayectoria de 74 años en el mercado, que actualmente tiene 17 tiendas en Chile de las cuales 6 están en regiones y 11 en Santiago, debido a la emergencia sanitaria provocada por el Covid-19 debió cerrar sus tiendas al público en marzo de este año, el problema...no tiene desarrollado aún el canal de ventas online, en tanto sus competidores Forever 21 y Mango si cuentan con este canal y Zara inicia sus operaciones online el 4 de agosto de este año.

¿Qué significa para H&M no contar con venta online en este período de Pandemia?

Para responder esta pregunta revisaremos algunos elementos relevantes del plan estratégico de Marketing de H&M.



Figura 7: Cadena de Valor H&M.

Fuente: Elaboración Propia

Factores Críticos de Éxito



Figura 8: Factores Críticos de Éxito de H&M.

Fuente: Elaboración propia

Si revisamos el microentorno de H&M encontramos que sus competidores en Chile son Zara, Forever 21 y Mango principalmente. Para hacer frente a sus competidores las estrategias utilizadas por H&M han sido hasta el momento:

Estrategias

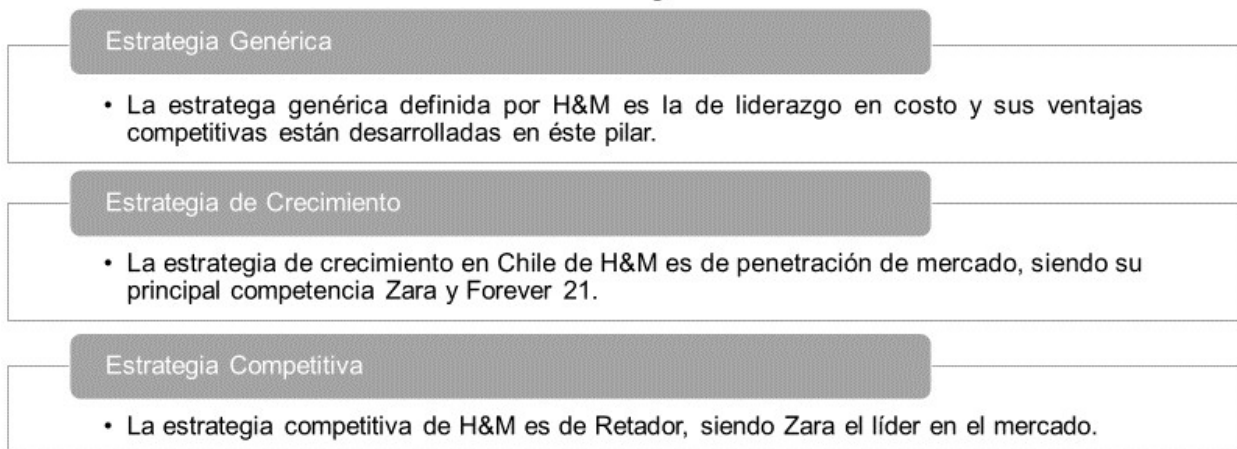


Figura 9: Estrategias H&M.

Fuente: Elaboración propia

Ahora respondiendo a la pregunta inicial, sobre qué podría significar no contar con venta online en período de pandemia para H&M, como parte del proceso de mejora continua la empresa debería incorporar la venta online a sus canales de distribución como parte de su Estrategia de Marketing Mix, logrado así mejorar su propuesta de valor, aprovechando una amenaza del mercado. En caso contrario las consecuencias que probablemente tenga que enfrentar la empresa las resumen a continuación:

- Perder participación de mercado.
- Perder la lealtad de sus clientes.
- Sobre stock de mercadería y la consecuente pérdida por cambio de temporada, aumentando sus costos de venta y perdiendo la posición de líder en costos.
- Perder su posición competitiva de retador, transformándose en seguidor.

3. Interrogantes

¿Realmente las empresas ponen al cliente al centro del negocios?

¿Han subestimado las multinacionales al consumidor chileno y su cercanía al mundo digital?

¿Estarán las empresas sobrevalorando la lealtad que los clientes tienen por ellas?

4. Conclusión

Durante los últimos años el discurso de las grandes corporaciones ha sido hablar recurrentemente de conceptos como “poner al cliente al centro”, “transformación

digital”, “propuesta de valor diferenciada”, entre algunos otros. Y esta pandemia puso a prueba realmente que tan flexibles, veloces, innovadores y centrados en las personas (tanto clientes como colaboradores) son las empresas.

Ya se están evidenciando algunos aprendizajes de esta pandemia, la lealtad de los clientes no era tal, hoy día los clientes están comprando donde se puede comprar y a la mejor combinación precio/calidad,

El resultado de este período ha sido catastrófico, empresas ícono del retail como lo son JCPenney y Neiman Marcus en Estados Unidos se han acogido al artículo 11, declarándose en quiebra. En otra industria, la empresa de alquiler de vehículos Hertz anunció a finales de mayo su bancarrota debido a “una fuerte caída de los ingresos de la empresa y de las reservas futuras”, indicó en un comunicado. En la industria aeronáutica podemos mencionar a la aerolínea colombiana Avianca, la que se declaró en quiebra a mediados de mayo debido a que la pandemia de Covid-19 provocó una disminución del 90% del tráfico mundial de pasajeros.

Ejemplos hay muchos y este capítulo aún no está cerrado, por un parte mientras no exista una vacuna las empresas deben modificar su oferta, de lo contrario es muy probable que desaparezcan; por otra parte, un acontecimiento como este cambiará probablemente de manera permanente la forma de hacer negocios y el modo en que se comportan los consumidores.

Dejó planteada la siguiente interrogante, ¿Estamos desde ya preparándonos para lo que viene o nuestro comportamiento será nuevamente reactivo?

PORTAFOLIO III

Actividad 1: Glosario de Términos

1. Glosario de Economía:

1.1. Desarrollo económico: en la actualidad este concepto corresponde a la capacidad que tienen un país de generar riquezas de manera sostenida en el tiempo, al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de sus habitantes. Algunas de las variables que se utilizan para medir el desarrollo económico complementarias al PIB que mide el crecimiento económico, encontramos el índice de Felicidad Nacional Bruta, Producto Bruto de Felicidad o Índice de Desarrollo Humano.

1.2. Economía Social de Mercado: es un modelo económico que combina el principio de la libertad individual del neoliberalismo con un sentido de justicia social, lo que da origen a un rol subsidiario y social por parte del estado al mismo tiempo que se busca el crecimiento económico.

1.3. Externalidades: en el contexto económico las externalidades son efectos secundarios positivos o negativos no deseados de realizar una actividad y que no son considerados en los costos de la actividad en el caso de las externalidades negativas, o en los beneficios de la actividad en el caso de las externalidades positivas.

1.4. Impuestos: son obligaciones tributarias que deben pagar las personas, familias u organizaciones y que son recaudadas por el estado. En el contexto del desarrollo económico los impuestos son un indicador de desarrollo económico toda vez que mientras mayores son las tasas impositivas, más desarrollado es el país.

1.5. Neoliberalismo: es un modelo económico cuyo principio se sustenta en la libertad individual, la cual se traduce en que se desarrolle un libre comercio, y en que el Estado participe en el mercado lo menos posible.

1.6. Productividad: corresponde a la cantidad de bienes y/o servicios producidos y obtenidos en un periodo de tiempo como resultante de una combinación de factores productivos (tierra, trabajo, capital).

1.7. Progreso Técnico: corresponde a la mejora alcanzada en la productividad sin incorporar un nuevo factor productivo y solo a partir de la incorporación de tecnología en los procesos.

2. Glosario de Finanzas:

2.1. Cuentas de Activo: son las cuentas contables que registran los bienes y/o derechos con que cuenta la organización y que son convertibles a dinero. Existen activos de corto plazo o activos corrientes, los cuales se caracterizan porque son fáciles de convertir a dinero, como por ejemplo, la cuenta clientes o facturas por cobrar; y existen activos de largo plazo o activos no corrientes los cuales por su parte se caracterizan porque no son fáciles de convertir en dinero, como bienes inmuebles o maquinaria.

2.2. Estrategia Financiera: corresponde a la parte de la gestión financiera que se encarga de definir la forma inteligente en la que será usado el dinero de la empresa para maximizar las utilidades de ésta. Entre estas definiciones se encuentran los planes de financiamiento de corto y largo plazo, la diferencia entre ambos está dada porque la

primera responde a un nivel operativo y la segunda vela por los grandes proyectos, como inversión y adquisición de activos no corrientes.

2.3. Planificación Financiera: es el proceso por medio del cual la empresa define cómo administrará sus recursos financieros para alcanzar los objetivos propuestos. Elementos claves de la planificación financiera son el presupuesto y el análisis de las opciones de financiamiento.

2.4. Ratios de Endeudamiento: los ratios de endeudamiento son los que nos permiten determinar en primer lugar cómo la empresa tiene constituida su deuda, es decir, qué tan comprometido se encuentra el patrimonio, tanto en el corto o largo plazo, en el nivel de deuda de la empresa; y en segundo lugar cómo la empresa financia sus activos.

2.5. Ratios de Liquidez: son los ratios financieros que nos permiten identificar la capacidad de la empresa de cubrir sus obligaciones financieras de corto plazo. Bajo la premisa de que “las empresas no quiebran por falta de activos, sino por falta de caja” (Uniacc, 2016, pág. 3) el monitoreo de los ratios de liquidez es fundamental para mantener la estabilidad financiera de la organización. Los ratios de liquidez son la razón circulante, prueba ácida y capital de trabajo.

2.6. Ratios de Rentabilidad: son los ratios que nos permiten ver si la empresa está siendo rentable o no y si los recursos se están manejando de manera eficiente, por lo tanto, para todos los ratios mientras mayor sea el resultado, más rentable es la empresa. Los ratios de rentabilidad son el ratio de rentabilidad del activo, ratio de

rentabilidad del patrimonio, ratio de rentabilidad bruta sobre ventas, ratio de rentabilidad neta sobre ventas, ratio de rentabilidad por acción y ratio de dividendos por acción.

2.7. Utilidad: desde el punto de vista financiero, la utilidad corresponde a la ganancia obtenida como resultado de una inversión o venta y como indicador su maximización corresponde al principal objetivo de toda empresa.

3. Glosario de Marketing:

3.1. Datamining o minería de datos: corresponde a una herramienta de recopilación y análisis de datos que permite optimizar las campañas y encontrar oportunidades de mejora desde el manejo de datos.

3.2. E-mail Marketing: corresponde a las campañas de marketing desarrolladas a partir del envío de mails. Las ventajas de este tipo de campañas entre las que se encuentran que es medible, personal y económico. Respecto de las métricas que se desprenden de una campañas de marketing, tenemos la tasa de entrega, de rebotes, de apertura, de clics, de des-suscripción y conversión. Respecto de esta última es el objetivo de la campaña el que nos indicará qué consideraremos como conversión.

3.3. E-X-I-T-O: corresponde a una estrategia de marketing digital planteada por Joe Kutchera (2013) y que se basa en 5 pasos que son:

Escuchar a la audiencia: consiste en tomar en cuenta las opiniones que las personas dan a conocer en redes sociales y canales digitales al momento de desarrollar el contenido de marketing.

Experimentar como usuario mediante perfiles: consiste en agrupar a los usuarios a partir de las opiniones rescatadas en la etapa anterior.

Integrar los canales de comunicación: Parte de la integración de los canales consiste en construir la marca y trabajar valores en todos los puntos de contacto en lo que el cliente se encuentre con ella. En este punto el trabajo de imagen para construir identidad creo que es muy importante, tener claro qué quiere la empresa y a dónde quiere llegar es fundamental porque tienen directa relación con la asignación de recursos para lograrlo. canales de comunicación, comunidades virtuales, páginas web, grupos de whatsapp, chat en línea entre la marca y el consumidor.

Transformar a la audiencia en comunidades: una vez identificados los perfiles, definido lo que queremos comunicar con nuestra marca y a dónde queremos llegar, el paso siguiente es implementar acciones con foco en construir comunidades, las cuales esperaríamos que fueran una fuente permanente de retroalimentación para el empresa, en cuanto al mix de productos, precios, canales de distribución, etc; al mismo tiempo que buscaríamos la retención y fidelización de ellos, y que nos referencien a usuarios de otras comunidades y potenciales clientes.

Optimizar: en este punto es donde debemos hacer el balance entre el esfuerzo económico que necesitamos hacer y el resultado que esperamos obtener.

3.4. Marketing Digital: son todas aquellas acciones y estrategias de comercialización que se implementan en medios digitales. Este marketing es complementario al marketing tradicional y se diferencian en que el marketing digital permite el análisis de resultados en tiempo real.

3.5. Marketing Integrado: es una combinación de marketing online y marketing tradicional desarrollado bajo una misma idea o concepto paragua. Esto implica la integración del mensaje de la marca en los distintos canales con el objetivo de hacer crecer las ventas y acercarse a los clientes con una propuesta coherente y confiable.

3.6. Marketing Relacional: consiste en el conjunto de estrategias y tácticas de marketing que buscan construir una relación de largo plazo con el cliente basada en vínculos emocionales entre el cliente y la marca. El marketing relacional pone al cliente al centro y su principal objetivo es fidelizarlos.

3.7. The1-Page Marketing Plan: Consiste en una herramienta que mediante una metodología estructurada permite construir un plan de marketing. Esta metodología incluye tres etapas:

Antes: el objetivo de esta etapa es hacer que los prospectos conozcan la marca, para lo cual es importante generar un mensaje atractivo de manera que los prospectos respondan a éste.

Durante: en esta etapa el objetivo es crear una base de datos a partir de la información capturada de los prospectos y generar valor de acuerdo con las necesidades de los clientes

Después: la finalidad en esta etapa es lograr que el cliente viva una experiencia de clase mundial, mantener y atraer nuevos clientes mediante referidos

Actividad 2: Desarrollo de caso práctico

Título del caso: Full Reciclajes

1. Introducción

A partir de los antecedentes proporcionados en cuanto a la situación contingente de la empresa Full Reciclajes Ltda, a continuación, se presenta el diagnóstico realizado, el cual pretende: establecer diferentes cursos de acción, evaluarlos y seleccionar los mejores

1. Establecer cursos de acción para mejorar la situación de empresa.
2. Evaluar cada curso de acción establecido.
3. Seleccionar los cursos de acción que mejor se ajusten a la necesidad de la empresa.

2. Diagnóstico de la situación o problemática

A partir de los antecedentes proporcionados, se presentan a continuación los principales problemas identificados, agrupados según área del conocimiento:

a) Desde el punto de vista de la Economía los principales problemas son:

No se han realizado modificaciones al proceso productivo en los últimos 20 años, lo que se traduce en la no existencia de progreso técnico en la empresa.

b) Desde el punto de vista financiero los principales problemas son:

Se observa que en el año 2016 su razón de circulante es menor a 1 (0,97), esto nos dice que la empresa no está en condiciones de cubrir sus obligaciones a corto plazo. Este juicio se confirma al revisar el capital de trabajo, el cual el año 2016 es negativo, es decir, su pasivo a corto plazo es mayor que su activo a corto plazo.

Y si revisamos la composición de la deuda, se observa que tanto su endeudamiento a corto, como largo plazo aumentan en el tiempo.

Respecto del manejo de inventario, la compra de materia prima no es consistente con la venta esperada en función el número de clientes.

En conclusión, desde el punto de vista financiero, la empresa no es solvente y si no implementa medidas correctivas inmediatas, quebrará.

c) Desde el punto de vista del Marketing los principales problemas son:

Se observa que la empresa no ha desarrollado un plan estratégico para hacerse cargo de la definición y cumplimiento de objetivos para crecer en el tiempo, de lo contrario estarían desarrollando el área de ventas antes de expandir el negocio.

La empresa al parecer no cuenta con una gestión de cobranza que se haga cargo de disminuir las deudas incobrables, ya que este monto subió del año 2015 al 2016.

La empresa tampoco cuenta con un encargado de marketing que dentro de sus funciones tenga el encargarse de la gestión de la marca o branding y por lo tanto de la implementación de estrategias de branding dirigidas a posicionarse en el mercado.

Respecto del precio de venta, considerando que la empresa participa del mercado industrial de commodities y el precio es la principal variable de decisión de compra, una elevada estructura de costos sustentada en una política de remuneraciones que considera pagar altos sueldos y bonos; junto con la falta de eficiencia producto de no haber incorporado nueva tecnología de procesos en los últimos 20 años, se vuelve una debilidad.

d) Desde el punto de vista de la Administración los principales problemas son:

El gerente general Alberto Valverde indica que “desconfía de todo lo que no pueda manejar o entender”, esto significa que en la empresa existe un problema de delegación de poder y centralización de las decisiones, es decir, estamos frente a una organización tradicional, propio de las empresas familiares.

Observamos también, a partir de los antecedentes, que los cargos directivos son ocupados principalmente por familiares, esto se traduce en que no existe garantía de que las personas cuenten con las competencias, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar de la mejor manera el cargo que ocupan. Podemos observar que los gerentes no levantan de manera proactiva alertas al gerente general para implementar medidas correctivas en la gestión del negocio.

Respecto de la motivación y retención de trabajadores, no necesariamente mejores sueldos garantizan fidelidad. Actualmente la gestión del talento nos dice que la definición de planes de formación individual, la movilidad interna, el clima laboral y otros factores son más importantes que el ingreso para retener a los trabajadores.

3. Identificación de cursos de acción

A continuación, se identifican los posibles cursos de acción para enfrentar los problemas planteados.

1. Profesionalizar la empresa, es decir contratar profesionales altamente competentes en sus áreas de desempeño, a fin de contar con el equipo necesario para una toma de decisiones objetivamente eficiente.

2. Desarrollar un plan estratégico de marketing que entregue los lineamientos a corto y mediano plazo, junto con los esfuerzos económicos y planes tácticos necesarios para lograrlo.

3. Construir un plan de inversión a largo plazo que contemple en una primera etapa la incorporación de tecnología al proceso productivo a fin de mejorar en el mediano plazo la estructura de costos.
4. Trasformar la deuda de corto plazo en largo plazo por medio de la solicitud de un crédito bancario.
5. Abrir la sociedad de responsabilidad limitada e incorporar socios inversionistas para inyectar aumento de capital a la empresa.
6. Diseñar una política salarial que considere lo siguiente:
 - 6.1. Estudio de salarios de la competencia.
 - 6.2. Definición de bandas salariales a cargos de igual responsabilidad.
 - 6.3. Definir planes de carrera y de formación, a fin de fomentar el perfeccionamiento y crecer dentro de la organización.
 - 6.4. Supeditar el bono al cumplimiento de objetivos estratégicos.
7. Desarrollar un área de Marketing capaz de trabajar el posicionamiento y branding de la empresa, junto con nuevos canales de posventa, a fin de desarrollar ventajas competitivas.
8. Aumentar el número de clientes para aumentar las ventas, trabajar incentivos de venta como descuento por volumen o descuento por compra anticipada.

9. Incorporar software de administración de inventarios y control de gestión a fin de tener información confiable y oportuna para la toma de decisiones. No es posible que el gerente general tenga que pedir la información para ver la situación de la empresa y que no exista un panel de seguimiento diario para levantar alertas.

10. Implementar acciones de cobranza efectivas, a fin de disminuir la estimación de deudores incobrables. Podrían ser acciones telefónicas y ofrecimiento de plan de pago.

4. Evaluación y selección de cursos de acción

A continuación, presentamos el análisis de los diferentes cursos de acción planteados

Curso de Acción	Variable Positiva	Variable Negativa	Inmediato
1. Profesionalizar la empresa	Impacto positivo en resultados al mediano plazo	Posible aumento de gasto.	NO
2. Desarrollar plan estratégico de Mkt.	Impacto positivo en el corto plazo.	Posible aumento de gastos.	NO
3. Incorporación de tecnología a los procesos productivos.	Disminución de costos de producción.	Impacto no inmediato.	NO
4. Transformar deuda de corto en largo plazo.	Entrega liquidez y capital de trabajo. Impacto inmediato.	Demora en la toma de decisiones.	SI
5. Abrir la sociedad.	Entrega liquidez y capital de trabajo.	Pérdida de control por parte de la familia	NO
6. Diseño de política salarial	Eficiencia en costos	Impacto no inmediato. Aumento de gasto	NO

Curso de Acción	Variable Positiva	Variable Negativa	Inmediato
7. Desarrollar área de Marketing.	Impacto positivo en ingresos en el medianos plazo	Aumento en gastos.	<i>NO</i>
8. Aumentar número de clientes	Aumento de Ventas	Posible conflicto al intervenir la gerencia comercial.	<i>SI</i>
9. Incorporación software de gestión y control de inventarios.	Eficiencia en procesos.	Aumento en gastos.	<i>NO</i>
10. Implementar acciones de cobranzas	Ingresos marginales y disminución de estimación de incobrables	Aumento en gastos.	<i>SI</i>

5. Selección del curso de acción:

A partir de la rapidez con la que la empresa necesita implementar cambios a fin de no caer en quiebra, los cursos alternativos seleccionados serán aquellos que en lo inmediato generen ingresos marginales a la compañía sin tener que incurrir en grandes costos o gastos adicionales, o que estos sean compensados por los ingresos que se percibirán.

En este sentido los cursos alternativos seleccionados son:

1. Transformar deuda de corto en largo plazo.
2. Aumentar número de clientes
3. Implementar acciones de cobranzas

6. Conclusiones:

A partir del trabajo realizado, es posible concluir lo siguiente:

1. Es fundamental que las organizaciones, aun cuando sean de origen familiar, comprendan la importancia de la planificación estratégica y financiera, las cuales, a través de la definición de objetivos, estrategias, planes tácticos y asignación de recursos, permiten controlar el funcionamiento real de la empresa v/s lo esperado, a fin de implementar correcciones frente a desviaciones del plan y no correr los riesgos que hoy está corriendo la empresa Full Reciclajes Ltda.

2. Las decisiones de inversión deben ser parte de una plan que se haga cargo no solo de la inversión, sino del retorno de ésta en el tiempo, ya que a partir del devengo de ingresos se toman decisiones financieras respecto del apalancamiento de la inversión, a fin de que no se incurra en riesgos, como en este caso, de liquidez y capital de trabajo.

3. La empresas que no fomentan la flexibilidad, confianza, comunicación efectiva, mejora continua y desarrollo de competencias al interior de sus organizaciones, difícilmente serán capaces de enfrentar nuevos desafíos que plantee el entorno, drásticamente podemos decir que están condenadas a desaparecer.

PORTAFOLIO IV

Actividad 1: Glosario de Términos

1. Glosario de Marketing (Conducta del Consumidor):

1.1. Expectativas: Corresponde a lo que el consumidor o cliente espera recibir al adquirir un producto o servicio.

1.2. Investigación de mercados: es una técnica que utiliza los principios del método científico para recopilar y analizar distintos datos, a fin de entregar información confiable que luego será utilizada para tomar decisiones.

1.3. Jerarquía de necesidades de Maslow: Planteada por el psicólogo Abraham Maslow, corresponde a la primera de las jerarquías de necesidades propuesta. Esta clasificación propone que a medida que satisfacemos las necesidades más básicas, van surgiendo nuevas necesidades de mayor nivel. Las necesidades que indica, de menor a mayor son, las fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización.

1.4. Neuromarketing: se refiere al estudio del proceso de compra y busca predecir la conducta del consumidor a partir de la aplicación de técnicas de la neurociencia.

1.5. Proceso de decisión de compra: es el recorrido que hace el cliente desde que reconoce que tiene una necesidad hasta su comportamiento post compra, en orden secuencial son: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, compra y evaluación post compra.

1.6. Satisfacción del cliente: corresponde a la actitud y/o sentimiento del cliente hacia un producto o servicio prestado por una empresa. Esta satisfacción aparece cuando el valor percibido por el cliente es mayor a sus expectativas.

1.7. Valor percibido: es el precio que el cliente está dispuesto a pagar por un producto o servicio y se construye a partir de la diferencia entre la valoración positiva y negativa que el cliente realiza respecto de las características del producto o servicio mismos.

2. Glosario de Evaluación de Proyectos:

2.1. Depreciación: representa la pérdida de valor de los activos afectos a desgaste en el tiempo y corresponde a una partida importante de un flujo de caja, ya que aun cuando no es un egreso efectivo monetario operacional para el proyecto, debido a que provoca un aumento en los gastos, permite disminuir las utilidades tributables y los impuestos a pagar en el período.

2.2. Evaluación económica: de acuerdo con Fontaine (1997) este tipo de evaluación tienen por objetivo determinar si el proyecto o idea conviene o no y considera que es financiado en un 100% por capital propio, por lo tanto el flujo de caja no contempla amortizaciones ni intereses de las distintas fuentes de financiamiento. (Uniacc, 2016)

2.3. Evaluación financiera: de acuerdo con Sapag (2008) el objetivo de este tipo de evaluación es determinar si el proyecto le conviene a los financistas, por lo tanto debe incluir todas las fuentes de financiamiento, propias y ajenas. En palabras Fontaine

(1997) el desafío de la evaluación financiera es determinar si los flujos de caja son suficientes para cancelar la deuda (que está relacionada con las diversas formas de financiamiento de la actividad). Uniacc (2016).

2.4. Flujos de caja nominales: de acuerdo con Sapag (2008), un flujo de caja “representa la distribución temporal de los costos, gastos y beneficios que se originan a lo largo de la vida del proyecto con ocasión de la operación del proyecto.” Uniacc (2016). Al ser nominal este flujo se encuentra expresado en moneda de cada año.

2.5. Flujos de caja reales: en los flujos de caja reales a diferencia de los flujos nominales, la distribución temporal se encuentra expresada en una moneda real, por ejemplo pesos de un mismo año base, Uf o UTM. Uniacc (2016).

2.6. Proyecto: es un conjunto de actividades que ejecutadas de manera articulada, permiten a partir de una idea, dan solución a un problema o cubrir una necesidad.

2.7. Valor actual neto: es un indicador financiero que sirve para determinar si un proyecto es o no viables, dependiendo de si queda o no alguna ganancia.

3. Glosario de Talleres:

3.1. Conflicto: Corresponde a una situación en la que existe oposición entre dos o más partes debido a que no logran integrar sus objetivos o intereses.

3.2. Fidelización: es una estrategia de marca que tiene por objetivo construir una relación a largo plazo con el cliente a fin de aumentar el lifetime value.

Luego, la máxima expresión de la fidelización del cliente se traduce en un contrato psicológico con el cliente, el cual es definido por Uniacc (2017) como “la correspondencia recíproca basada en contratos e intereses mutuos, de la empresa con el cliente. Es decir que la empresa se beneficia de la compra del cliente y éste, a su vez, se beneficia de los productos y la atención que la compañía le entrega.” (p.8)

3.3. Gestión Comercial: corresponde a la función estratégica que desempeña el Gerente Comercial y comprende la planificación, organización, dirección y control de todas las técnicas diseñadas para promover un producto o servicio específico y con ello alcanzar la participación de mercado definida en el plan estratégico de la empresa. Es importante destacar que el Gerente de Ventas puede hacerse cargo de la gestión de ventas, pero no al revés.

3.4. Gestión de Ventas: corresponde a la función táctica desempeñada por el Gerente de Ventas y comprende la administración y control del equipo de ventas, a fin de cumplir con las metas propuestas por la alta dirección.

3.5. Liderazgo Situacional: desarrollado por Hersey y Blanchard (2009) es una forma de liderazgo que plantea que “ante diversas situaciones, el líder debe ser capaz de diagnosticarlas, de manera de saber cómo debe actuar, adecuando su estilo de dirección de acuerdo con las circunstancias específicas” (Uniacc, 2016). El liderazgo situacional está más relacionado con las funciones que nos toca desempeñar dependiendo el desafío u objetivo que persigamos y el equipo de trabajo en el que nos encontremos, pudiendo ser estos estilos el de Dirigir, Entrenar, Apoyar o Delegar.

3.6. Marketing Interno: corresponde a una estrategia de dirección que tiene por objetivo fidelizar al cliente interno o colaborador. En otras palabras esta estrategia utiliza la comunicación interna para vender la “idea empresa” a los colaboradores a fin de incrementar la productividad y la motivación.

3.7. Negociación: García (2010) nos plantea que la negociación es el proceso mediante el cual las partes que tienen distintos intereses dialogan e intercambian propuestas hasta construir un acuerdo beneficioso para todos. (en Alcaíno, 2017). Este proceso está compuesto por siete etapas que son la preparación, discusión, señales, propuesta, intercambio, cierre y acuerdo; y es llevado a cabo por un negociador, quien, para resolver el conflicto, debe cumplir con iniciar la negociación desde la búsqueda de acuerdos para obtener el mayor beneficio posible, e identificar cuál de los estilos de negociación es el adecuado dependiendo del tipo de negociación que enfrente.

Actividad 2: Flexibilidad del modelo de negocio de H&M en tiempos de emergencia sanitaria. Contexto agosto 2020.

1. Mapa Conceptual

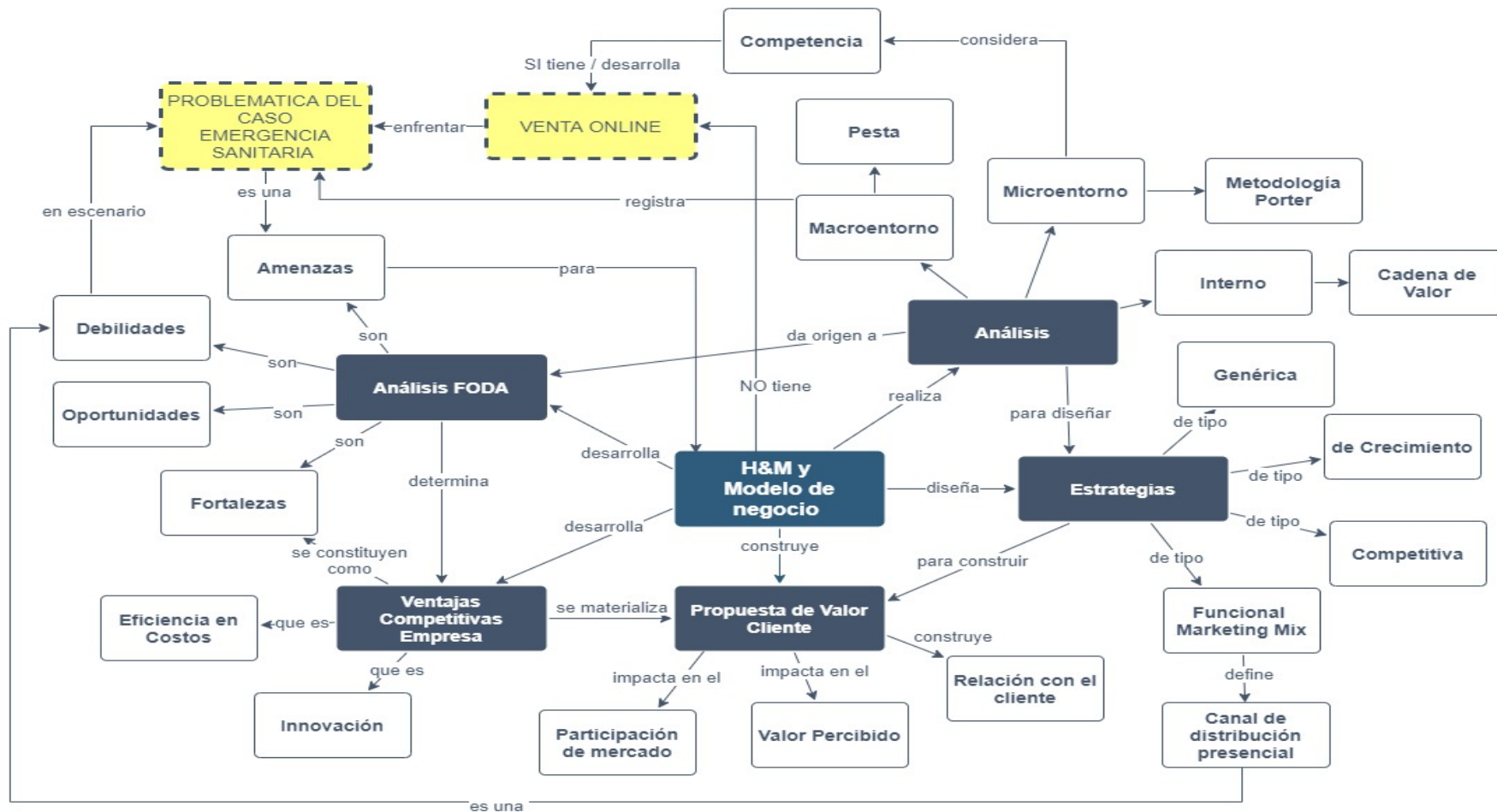


Figura 10: Mapa Conceptual.

Fuente: Elaboración Propia

2. Conclusiones del caso

La emergencia sanitaria provocada por la Pandemia Covid-19 sin duda ha cambiado la forma de hacer negocios y ha provocado una contracción en la economía mundial y local solo comparable con la recesión provocada por la Segunda Guerra Mundial. (Cnn Chile, 2020).

A la fecha de realización de este análisis podíamos observar que el Informe de Política Monetaria publicado por el Banco Central de junio (2020) indicaba que el PIB se contraería entre un 5,5 y 7,5%. Al cierre del período este indicador cerró con una caída del 5,8%, registrando el consumo de hogares una caída del 7,5%, la mayor en casi 40 años, que de no ser por la inyección de liquidez al mercado provocada por el retiro de fondos de las Administradores de Fondos de Pensiones (AFP) en el último trimestre del año, hubiese sido mucho mayor. (La Tercera, 2021)

En este escenario de crisis las empresas necesariamente deben ser capaces de adaptar su modelo de negocio para continuar creando valor en el tiempo y generar riquezas.

En el caso concreto de H&M y el cómo ha enfrentado este desafío, a la fecha de realización del análisis (agosto 2020), y a cinco meses del inicio de la crisis sanitaria en Chile, la empresa aún no cuenta con un canal de distribución alternativo a la venta presencial, como lo son la venta no presencial telefónica, por medio de una App o a través de un intermediario. Al respecto podemos concluir que:

1. Si H&M no flexibiliza su modelo de negocio, incorporando un canal de venta no presencial, verá impactada la participación de mercado que actualmente tiene, ya que sus clientes acudirán a la competencia existente o a los nuevos competidores que se han incorporado al mix de producto de los retail como Marketplace.

2. H&M arriesga registrar pérdidas en mermas por sobre stock de mercadería, aumentando sus costos de venta e impactando su ventaja competitiva de líder en costos.

3. Hasta antes del confinamiento la posición competitiva de H&M era de retador, en la industria del Fast Fashion en Chile donde el líder es Zara. H&M arriesga transformarse en un seguidor, ya que no estará en condiciones de disputar el lugar del líder.

4. Considerando que el año 2019 Chile fue el segundo mercado con mayor facturación en Latinoamérica para H&M, considero personalmente que su reacción frente a la emergencia sanitaria ha sido reactiva y pone en riesgo todo lo construido desde el año 2013 en que arribó a Chile, y que a la fecha incluye 15 tiendas en el territorio nacional.

5. Considero que la reactividad de H&M respecto de la incorporación de un canal de venta online para su marca, denota que la empresa ha subestimado la cercanía del mercado chileno al mundo digital. Si a esto sumamos que los clientes en general no son espontáneamente leales a las marcas, sino que este vínculo resulta de un trabajo continuo dirigido a mejorar la experiencia del cliente y la imagen que tienen de nosotros a fin de construir valor en el tiempo, podemos concluir que de no

implementar ventas online, inevitablemente H&M perderá además de participación de mercado, lealtad de sus clientes, su posición competitiva. Si a esto sumamos que no sabemos si una vez superada la emergencia sanitaria los cambios en el comportamiento de compra de los clientes se mantendrán en el tiempo, el impacto de la poca flexibilidad en el modelos de negocio de H&M en Chile puede ser aún mayor.

Para terminar citaré a Charles Darwin y su publicación “El Origen de las Especies” (1859), donde en el capítulo número 5 dice:

“Las especies que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes, sino aquellas que se adaptan mejor al cambio” (La Jornada, 2009)

Referencias

- La Tercera*. (18 de Marzo de 2021). *Economía chilena tuvo su mayor caída en casi 40 años el 2020, pero cierre de año alienta expectativas para 2021*. Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/economia-chilena-se-contrajo-58-el-2020-arrastrada-por-servicios-y-construccion/XNY7SJQTONHBJF7DLLZS7ALMPA/>
- La Jornada*. (12 de Febrero de 2009). *Sobreviven sólo los que se adaptan mejor al cambio, sentenció Darwin*. Obtenido de <https://www.jornada.com.mx/2009/02/12/index.php?section=ciencias&article=a02n1cie>
- 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 (2016). *Estrategia de expansión, portafolio de negocios y plan de negocios*. *Marketing Estratégico*. Lea esto primero (Semana 4)
- UNIACC (2016). *El plan estratégico de marketing. Análisis, diagnóstico y estrategias*. *Marketing Estratégico*. Lea esto primero (Semana 5)
- UNIACC (2016). *El Plan Estratégico de Marketing; plan de acción, control y acciones correctivas*. *Marketing Estratégico*. Lea esto primero (Semana 6).
- UNIACC (2016). *Conceptos básicos de la economía, sus objetivos y problemas*. *Introducción a la economía*. Lea esto primero (Semana 1).
- UNIACC (2016). *Problemas económicos de la sociedad*. *Introducción a la economía*. Lea esto primero (Semana 2).
- UNIACC (2016). *Comportamiento del mercado y los factores que afectan al equilibrio*. *Introducción a la economía*. Lea esto primero (Semana 3).
- UNIACC (2016). *Estructura de los mercados*. *Introducción a la economía*. Lea esto primero (Semana 4)
- UNIACC (2016). *Problemas de la economía que afectan a los mercados*. *Introducción a la economía*. Lea esto primero (Semana 5).
- UNIACC (2016). *Componentes de los objetivos económicos*. Lea esto primero (Semana 6).
- UNIACC (2015). *Las Organizaciones y la Historia de la administración*. *Administración*. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2015). Etapas y subsistemas de la administración. Lea esto primero (Semana 2).

UNIACC (2015). Planificación y Organización. Administración. Lea esto primero (Semana 3).

UNIACC (2015). Dirección y Control. Administración. Lea esto primero (Semana 4)

UNIACC (2015). Introducción a la estrategia. Administración. Lea esto primero (Semana 5).

UNIACC (2015). Enfoques modernos de la Administración. Administración. Lea esto primero (Semana 6).

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). El sector público en la economía. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 3).

UNIACC (2015). Políticas económicas. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 4).

UNIACC (2015). Problemas macroeconómicos. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 6).

UNIACC (2014). Concepto y desarrollo de la marca. Branding. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2014). Comunicación de la marca. Branding. Lea esto primero (Semana 2).

UNIACC (2014). Identidad de la marca. Branding. Lea esto primero (Semana 3).

UNIACC (2014). Arquitectura de Marca. Branding. Lea esto primero (Semana 4).

UNIACC (2014). Propuesta de valor. Branding. Lea esto primero (Semana 5).

UNIACC (2016). El proceso contable. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2016). Informes contables. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 2).

UNIACC (2016). Análisis financiero. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 3)

AES Gener S.A. (2019). Estados Financieros Consolidados AES Gener S.A. y Subsidiarias. Obtenido de <https://www.aesgener.cl/investors/>

- Gallardo, F. (2017). *Conceptos previos. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 1).*
- Gallardo, F. (2017). *Desarrollo económico y medio ambiente. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 2).*
- Gallardo, F. (2017). *Algunas teorías del desarrollo económico. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 3).*
- Gallardo, F. (2017). *Algunos modelos de crecimiento y desarrollo económico. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 4).*
- Gallardo, F. (2017). *Etapas Del Desarrollo Económico De Chile (Parte I). Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 5)*
- Gallardo, F. (2017). *Etapas del desarrollo económico de chile (parte II). Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 6).*
- UNIACC (2016). *El proceso contable. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 1).*
- UNIACC (2016). *Informes contables. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 2).*
- UNIACC (2016). *Análisis financiero. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 3).*
- UNIACC (2016). *Las finanzas en la gestión empresarial. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 4).*
- UNIACC (2016). *La planificación estratégica. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 5).*
- UNIACC (2016). *Planificación estratégica y ética en los negocios. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 6).*
- Rinsche, A. (2018). *Fundamentos y principios del Marketing digital. Apunte de clase semana 1, E-Marketing, Universidad UNIACC.*
- Rinsche, A. (2018). *Fundamentos y estrategias del Marketing digital. Apunte de clase semana 2, E-Marketing, Universidad UNIACC.*
- Rinsche, A. (2018). *Gestión de contenido en Marketing digital, buscadores y móviles. Apunte de clase semana 3, E-Marketing, Universidad UNIACC.*
- Rinsche, A. (2018). *Estrategia de precio en el mundo digital, e-mail marketing y datamining. Apunte de clase semana 4, E-Marketing, Universidad UNIACC.*
- Rinsche, A. (2018) *Desarrollo e implementación de planes de marketing digital. Apunte de clase semana 5, E-Marketing, Universidad UNIACC.*

- Rinsche, A. (2018). Laboratorio de marketing digital y contenido social. Apunte de clase semana 6 E-Marketing, Universidad UNIACC.*
- UNIACC (2014). Estrategias para la gestión de marcas. Brand Management. Lea esto primero (Semana 1).*
- Vilchez, F (2018). Extensiones de marcas. Brand Management. Lea esto primero (Semana 2).*
- Vilchez, F. (2018). Portafolio de marcas. Brand Management. Lea esto primero (Semana 3).*
- Barrera, G. (2015). Marcas industriales. Brand Management. Lea esto primero (Semana 4)*
- Barrera, G. (2015). Publicidad efectiva en construcción de marcas. Brand Management. Lea esto primero (Semana 5)*
- Barrera, G. (2015). Medición de valor de marca. Brand Management. Lea esto primero (Semana 6).*
- 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: Reclutamiento y Selección. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 2)*
- UNIACC (2016). Subsistemas de recursos humanos: Capacitación. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 3).*
- UNIACC (2016). Subsistemas de recursos humanos: evaluación del desempeño. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 4)*
- UNIACC (2016). Habilidades directivas. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 5).*
- UNIACC (2016). Gestión del talento: Una forma de generar valor. Gestión del talento I. Lea esto primero (Semana 6)*
- 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). El contrato psicológico con el cliente. Taller de gestión comercial. Lea esto primero (Semana 2).*
- Vilchez, F. (2017). Trabajando con el equipo adecuado. Taller de gestión comercial. Lea esto primero (Semana 3).*
- Vilchez, F. (2017). Fidelizando al cliente interno. Taller de gestión comercial. Lea esto primero (Semana 4).*

- Alcaíno, P. (2017). *Dirección y liderazgo. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 1).*
- Alcaíno, P. (2017). *Comunicación. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 2).*
- 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).*
- Alcaíno, P. (2017). *Toma de decisiones. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 5).*
- Alcaíno, P. (2017). *Trabajo en Equipo. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 6).*
- UNIACC (2016). *Comportamiento del consumidor. Conducta del consumidor. Lea esto primero (Semana 1).*
- UNIACC (2016). *Determinantes en el comportamiento de la conducta del consumidor. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 2).*
- UNIACC (2016). *Proceso de decisión en el consumidor. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 3).*
- UNIACC (2016). *Decisiones de compra: Clave en servicio al cliente. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 4).*
- UNIACC (2016). *Neuromarketing: Compra emocional. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 5).*
- UNIACC (2016). *Metodología de la Investigación del Consumidor. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 6).*
- America RETAIL. (13 de Junio de 2019). *Obtenido de Chile: Zara ganó casi 10 veces más que H&M y lo derrota en ventas durante el primer trimestre:*
<https://www.america-retail.com/chile/chile-zara-gano-casi-10-veces-mas-que-hm-y-lo-derrota-en-ventas-durante-el-primer-trimestre/#:~:text=2019-,Chile%3A%20Zara%20gan%C3%B3%20casi%2010%20veces%20m%C3%A1s%20que%20H%26M%20y,ventas%20durante%20el%20primer%20t>
- Banco Central. (Abril de 2020). *Obtenido de Informe de Cuentas Nacionales de Chile primer trimestre 2020:*
https://www.bcentral.cl/documents/33528/762418/CCNN_2020+_I.pdf/85589b07-97fa-68a2-950d-39626c9036ef?t=1589804945960

Banco Central. (Julio de 2020). Obtenido de Informe de Política Monetaria junio 2020:
https://www.bcentral.cl/documents/33528/2369613/ipom_junio_2020.pdf/5d206aff-a5f3-861d-9007-bba02ff9058a?t=1594333137500

Banco Central. (3 de Agosto de 2020). Obtenido de Indicadores diarios:
https://si3.bcentral.cl/Indicadoressiete/secure/Serie.aspx?gcode=TAS_DES_INE¶m=VwAuAEMAdgBMAC4AcgBkADgALQBoADIAZABfADAAMAAzADIAYQBWAGMANABIAFoAaQBUAEsANgA2AHQAOQBHAFMAQQBrAFkAJAAwAEsARgBnAEYAeQB1ADUAZgBFAFQATAAwADYAQgA0AF8ATwB0AGoAcgBVAGYASwAxAHMAOABF

Cnn Chile. (08 de Junui de 2020). Obtenido de Banco Mundial proyecta que economía en Chile se contraerá un 4,2% durante 2020:
https://www.cnnchile.com/economia/banco-mundial-chile-contraccion-43-2020_20200608/

Dirigente Digital. (21 de Mayo de 2020). Obtenido de La pandemia lleva a la quiebra a grandes del 'retail' de EE.UU.: <https://dirigentesdigital.com/mercados/eeuu/la-pandemia-lleva-a-la-quiebra-a-grandes-del-retail-de-ee-uu>

Msn. (15 de Junio de 2020). Obtenido de 8 empresas que se han declarado en bancarrota por el Covid-19: <https://www.msn.com/es-mx/dinero/noticias/8-empresas-que-se-han-declarado-en-bancarota-por-el-covid-19/ss-BB15omgL#image=14>