



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

**Caso La Polar**

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

**Docente portafolio: Marjorie Daphne Caldera Calvert**

**Estudiante (s):**

**Juan Carlos Romero Reyes**

**Santiago de Chile, 03 de agosto 2021**

## **Agradecimientos**

Le dedico este trabajo a mi esposa e hijos a quienes han sido un gran apoyo en este tiempo, entendiendo el poco tiempo que debido al trabajo y los estudios dispuse de los últimos años, siendo muy importante la ayuda de ellos.

Agradezco la ayuda, paciencia y formato a la universidad por el estilo de estudio que ofrece, el cual permite a un estudiante como yo, trabajador y con familia el poder desarrollarme de manera académica.

## **Resumen Ejecutivo**

En el transcurso del año 2011, la empresa La Polar cometió un ilícito que impacto a sus trabajadores, clientes y al país completo a través de la caída en los fondos de pensiones, debido a la implementación de manera secuencial de una estafa financiera por parte de los altos ejecutivos de la compañía, los cuales maquillaron los estados financieros generando un auge en la venta de acciones de estas, apropiándose indebidamente de un patrimonio y afectado a sus clientes considerados de un estrato social medio bajo. La propuesta del siguiente trabajo tiene consigo la entrega de lo aprendido en los años de la ingeniera comercial, pero centrándonos en lo que como ejecutivos debemos evitar a toda costa y que, si bien podemos desarrollar una actividad económica centrada en maximizar las ganancias, nunca podemos perder el proceso ético, principalmente como un medio psico-social y que es parte de una sociedad cooperativa.

## Índice

<b>1-Resumen Ejecutivo</b>	<b>página 3</b>
<b>2-Portafolio N°1 Glosario</b>	<b>página 5-8</b>
<b>3- Mapa Conceptual portafolio N°1</b>	<b>página 9</b>
<b>4-Portafolio N°2 Glosario</b>	<b>pagina 10-12</b>
<b>5-Caso práctico N°1</b>	<b>página 13-16</b>
<b>6-Portafolio N°3 Glosario</b>	<b>página 16-19</b>
<b>7-Caso práctico N°2</b>	<b>página 19-22</b>
<b>8-Portafolio N°4 Glosario</b>	<b>página 22-28</b>
<b>9-Caso práctico N°3</b>	<b>página 28-37</b>
<b>10-Conclusion</b>	<b>página 37</b>
<b>11-Bibliografía</b>	<b>página 38-39</b>

## PORTAFOLIO N°1

### ECONOMIA

**ECONOMÍA:** Ciencia social cuyo campo de estudio se centra en dos aspectos centrales; la escasez y la necesidad de elegir. Con la finalidad de poder satisfacer la necesidad de recursos de las personas.

**MERCADO:** Es el lugar físico o virtual donde los individuos efectúan intercambios de bienes y servicios. Productores y vendedores con Compradores o consumidores realizan transacciones comerciales.

**EQUILIBRIO DE MERCADO:** Es el punto donde se iguala la oferta y la demanda. Se produce cuando se interceptan sus curvas.

**COMPETENCIA PERFECTA:** Ningún agente tiene el poder suficiente para influir sobre el precio. Se origina cuando hay muchos agentes que ofertan y demandan, cuando los productos ofrecidos son similares entre todos, cuando el mercado es transparente, y cuando cualquiera puede entrar o salir del mercado cuando lo quieran.

**MONOPOLIO:** Cuando existe en el mercado un solo productor de un bien o servicio con gran poder de mercado, capaz de influir con absoluto control sobre el precio.

**OLIGOPÓLIO:** Cuando existen pocos competidores en el mercado, que lo lideran, y con gran influencia en la fijación de precios y en las pequeñas empresas. Estas empresas ofrecen un mismo producto, pero por sí solas no pueden controlar totalmente el mercado.

**MACROECONOMÍA:** Estudia fenómenos que influyen a la economía en su conjunto, tales como el desempleo, crecimiento económico e inflación.

**MICROECONOMIA:** Estudia las decisiones tomadas por hogares y empresas en los mercados de productos y servicios comprados y vendidos, respecto de la asignación de esos recursos limitados.

**INFLACION:** Corresponde al aumento generalizado y sostenido de los precios de productos y servicios en un país durante un período de tiempo sostenido, tradicionalmente es un año. Cuando este nivel general de precios aumenta, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios. Lo anterior, significa que la inflación muestra la disminución de poder adquisitivos de las personas que posean la moneda en cuestión: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de la economía. Normalmente se utilizan índices para medir el aumento de la inflación, donde se puede apreciar el aumento porcentual de una canasta de bienes y servicios ponderada. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es un ejemplo de esto.

## **ADMINISTRACIÓN**

**STAKEHOLDERS:** Corresponde a todas aquellas personas, grupos o entidades que poseen o tienen intereses de cualquier tipo en una empresa y se ven afectados por sus actividades. Son interesados, indirectos o indirectos, en que la empresa trabaje correctamente puesto que en caso contrario les afectaría directamente.

**ADMINISTRACION:** Ciencia que se utiliza para el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo en una organización determinada.

**CONCEPTO DE ENTROPIA:** En la administración es el grado de desorden en un sistema y que se considera como la pérdida progresiva de las relaciones que forman un sistema, que pueden ser por ejemplo la relación dentro de una organización.

**PLANEACION:** Es el proceso de organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos. Estos deben ser específicos, alcanzables, medibles y coherentes.

**PRESUPUESTO CORTO PLAZO:** Presupuestos que abarcan un período contable normal, que por lo general en un año.

**PRESUPUESTO LARGO PLAZO:** Presupuestos que abarcan más del período contable habitual, o sea más de un año y que muestran cifras detalladas del primer año y cifras generales para los años posteriores presupuestados.

**BENCHMARKING:** Corresponde al proceso mediante el cual una organización o empresa contrasta sus aspectos más relevantes con los de las empresas que son líderes o más fuertes del mercado.

**ORGANIZACIÓN:** Es la coordinación de los recursos humanos y materiales dentro de la empresa.

## **MARKETING**

**MARCA:** Nombre, símbolo o logo con el que se identifica un producto o servicios de un vendedor con otros vendedores y lograr una diferenciación entre los competidores.

**MARKETING ESTRATEGIO:** Corresponde a una metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objeto de detectar oportunidades que colaboren con la empresa a satisfacer los requerimientos de los consumidores de una forma óptima y eficiente, que el resto de los competidores.

**ESTUDIO DE MERCADO:** Corresponde al conglomerado de acciones que se realizan para saber la respuesta del mercado, target demanda y proveedores, competencia, ante un producto o servicio.

**MARKETING MIX:** Serie de acciones o tácticas empleadas para promover y comercializar una marca o producto. Este está compuesto por las conocidas 4P, que corresponden a Producto, precio, Plaza (distribución), Promoción (Comunicación).

**PRECIO:** Precio de venta del bien, es de suma importancia, puesto que puede influenciar bastante el posicionamiento en el consumidor. Es el único elemento del marketing mix que proporciona ingresos. Hay diversas formas de

determinar el precio, pero lo importante es que el precio refleje la utilidad del producto.

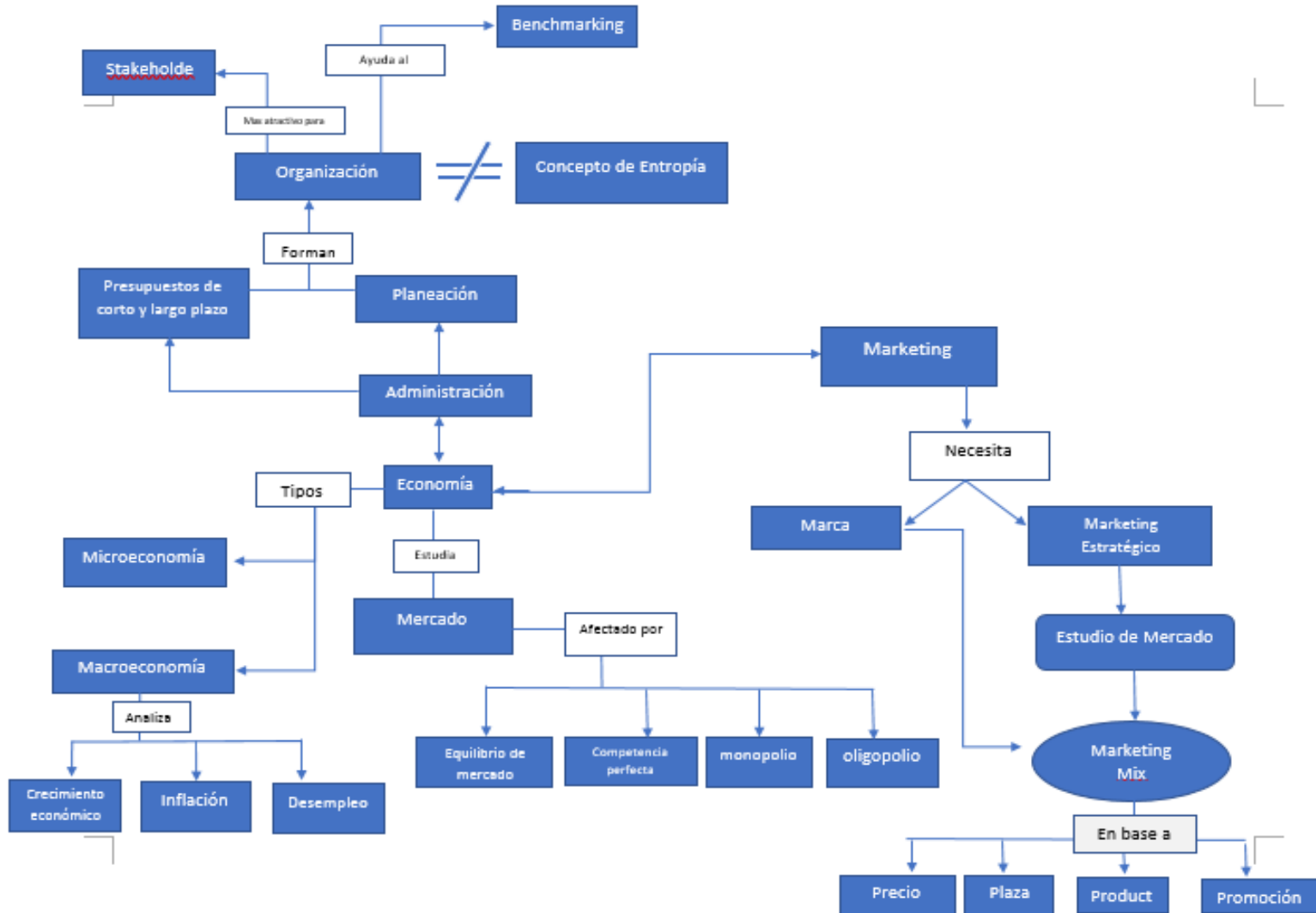
**PENETRACION DE MERCADO:** Básicamente es Vender más productos en nuestro mercado actual.

**COSTO DE CONVERSION:** Costo de transformar un cliente posible a uno real.

**VENTAJA COMPETITIVA:** Es una característica única que le permite a la empresa tener un desempeño superior.



## MAPA CONCEPTUAL



## PORTAFOLIO N°2

### CONCEPTO ECONOMIA- MICROECONOMIA

**1-Economía:** Es la ciencia que estudia los recursos, la creación de la riqueza y la producción, distribución, consumos de bienes y servicios, a través de gestionar los escasos recursos de las personas y la necesidad de satisfacer sus necesidades.

**2-Microeconomía:** Es la encargada en la economía que estudia como los agentes involucrados en la economía, ya sean empresas o consumidores, toman decisiones y como esta interacciona con el mercado.

**3-Mercado:** Es el conjunto de transacciones de procesos o intercambio de bienes o servicios entre individuos. El mercado no hace referencia directa a lo que las empresas lucran, sino al acuerdo en que se enmarcan las transacciones.

**4- Oferta:** Se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los consumidores bajo las condiciones que se determinen en los mercados.

**5- Demanda:** Se define como la cantidad de bienes o servicios que se solicitan o se desean en un determinado mercado a un valor específico.

**6- Curva de Oferta:** La curva de la oferta representa la relación que existe entre la cantidad de bienes o servicios, que los productores están dispuestos a entregar y su precio de mercado. Muestra la relación entre la cantidad ofrecida y el precio de mercado.

**7-Curva de Demanda:** La curva de la demanda representa la relación que existe entre la máxima cantidad de un determinado bien o servicio que un consumidor estaría dispuesto a comprar.

## CONCEPTO MARKETING- BRANDING

**1- Branding:** Es el proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica.

**2-Marca:** Es el conjunto de atributos, que pueden ser tangibles e intangibles, simbolizados por una identidad. Es la necesidad de buscar la diferencia de las empresas en un mismo mercado y que busca posicionarse.

**3-Identidad:** La identidad no se refiere directamente a la esencia de la marca, ni logo, ni una identidad corporativa. La identidad es lo que viene a conformar la personalidad de la marca y la imagen de marca.

**4- Posicionamiento:** Se llama a la posición que ocupa nuestra marca, producto o servicio en la mente del consumidor, este es construido a través de cómo se percibe nuestra marca respecto a la competencia.

**5-Segmentacion:** Es como se divide el mercado en grupos con características y necesidades parecidas entre sí, con la finalidad de poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivos.

**6-Arquitectura de la marca:** Es la herramienta que permite a las empresas establecer y organizar sus territorios, objetivos y entornos competitivos de cada una de sus marcas. Existen cuatro modelos los cuales son Branded House, Modelo Mixto, House of brands, Endorser House.

**7-Mercado Objetivo:** Es el grupo de personas específico que se ha tomado la decisión hacerlo partes de la clientela específica de la compañía, se llega a ella a través de estudios de mercados o grupos de muestra.

## ADMINISTRACIÓN-CONTABILIDAD COSTOS Y PRESUPUESTOS

**1-Contabilidad:** La contabilidad es la encargada de recolectar, clasificar, registrar, resumir todas las operaciones que tengan que ver con el dinero y sus movimientos dentro de la compañía. Su principal función es llevar una hoja de vida histórica de los hechos económicos de esta.

**2- Balance General:** Es el proceso financiero básico que muestra la situación financiera de una organización, bienes propios, deudas y activos, en un

periodo determinado. Básicamente es una fotografía en un momento que nos muestra la salud contable y financiera de la empresa.

**3-Estado de resultado:** Es el reporte financiero realizado en un periodo determinado (generalmente al terminar el año financiero), que nos muestra de manera detallada los ingresos obtenidos por las actividades económicas de la empresa y los gastos generados por estas operaciones, con esto se obtiene el resultado que nos señala si existió ganancia o pérdida durante el periodo del ejercicio.

**4-Capital:** El capital se refiere a los recursos, bienes y divisas que la empresa utiliza para generar ganancias a través de la fabricación de otros bienes o servicios, buscando la obtención de ganancias y maximización de utilidades.

**5- Costo de Oportunidad:** Opción de inversión que se desestima o desecha, pierde o sacrifica con el objetivo de optar por una diferente.

**6-Costo Fijo:** Es un costo o gasto constante, el cual permanece sin cambios por un periodo de tiempo determinado y para un rango de producción específico, sin importar la cantidad que se fabrique.

**7-Activos Fijos:** Son los bienes y derechos que una empresa posee y que han sido adquiridos para la vida útil de la empresa. Entre estos podemos encontrar terrenos, edificios, etc.

## **CASO PRACTICO N°1**

### **1-Titulo Del Caso:**

Caso Empresas La Polar

### **2-Contexto General De La Situación:**

Primero que todo debemos contextualizar que a partir del año 2011 La Polar ha sufrido diferentes cambios organizativos, impulsados principalmente por la estafa que realizaron sus directivos, con la finalidad de presentar números azules y alta rentabilidad que traía consigo la venta de acciones para aumentar sus ganancias. La historia de la polar como la conocemos, parte en 1953 a tomar forma como se le conoce en la actualidad después de haber comenzado como una empresa sastrería en 1920.

A partir del año 2012 en adelante, la marca tuvo que reconstruirse radicalmente, tanto financieros y del gobierno corporativo. Entre los cuales algunos de los más importantes son:

**2012:** Se realiza acuerdo entre los clientes deudores y la empresa, este acuerdo estuvo promovido por el gobierno de turno a cargo del Serna. Financieramente incremento su capital a través de inversión de nuevos accionistas.

Desde el punto de vista comercial comenzó a ofrecer a sus clientes nuevos y mejores beneficios.

**2013:** Se termina el acuerdo entre la compañía y sus clientes deudores, lo cual trae consigo el aumento en la confianza en la compañía y el mercado recuperando paulatinamente la confianza en la compañía.

**2014:** Se rediseña uno de los aspectos importantes de este tipo de negocio como el financiero, con el lanzamiento de un nuevo formato de tarjeta de crédito interna, la cual se realizó siguiendo el mismo formato de negocio que otras empresas del retail y que buscan a través de la entrega de beneficios el incentivo para que los clientes la utilicen, lo cual aumenta la actividad.

**2015 al 2018:** La compañía traza como estrategia a tres años, la optimización de costos operacionales, esto en base a la implementación en mayor medida de la autoatención de los clientes, lo cual beneficia a la empresa con respecto a los costos de personal para atención.

Desde el punto de vista comercial, se seguirá con la promoción de la tarjeta de crédito interna y el ingreso hacia la venta de seguros como empresa, lo cual incrementará los beneficios comerciales.

**2018 al 2019:** Se realiza la entrega a los clientes de la nueva tarjeta Visa La polar, la cual incentivaría el uso de esta en comercios alternativos y asociados, promoviendo el consumo con un producto interno.

Se cierra acuerdo (julio 2019) con Aptos Inc., reconocida empresa del rubro soluciones digitales, con la finalidad de potenciar el E-Commerce, ya que es una actividad en la actualidad muy relevante para el tipo de sector en el cual la compañía se desempeña.

### **3-Analisis y Reflexiones:**

Básicamente desde el punto de vista financiero los altos ejecutivos de la compañía, implementaron y realizaron de manera secuencial una estafa financiera, que se centró en principalmente en maquillar la contabilidad de la empresa, permitiendo a esta estar en números azules, lo cual trajo consigo el auge en la venta de acciones de esta casa comercial, las cuales ellos liquidaban a buen precio, lo cual no solo perjudicó a sus clientes (deudores), sino también a todos los chilenos, debido a que también las AFP se vieron afectadas con esto.

Desde el punto de vista financiero y contable esto se realizó a través del uso de los clientes deudores, con repactaciones que cobraban sobre intereses, tiempo de mora y gastos de cobranza, para transformar todo este sobre cobro en un cliente nuevo, lo cual traía consigo el demostrar a través del sistema contable, cuentas incobrables en nuevos créditos, lo cual hacía parecer un crecimiento increíble a la tienda, lo cual traía lo señalado anteriormente con la venta de acciones por parte de la empresa.

Desde el punto de vista de la ética, podemos observar que en este caso no existió por parte de los gerentes Pablo Alcalde, Nicolás Ramírez, Julián Moreno, María Isabel Farah y Pablo Fuenzalida, ningún tipo de esta, ni tampoco un sentimiento en torno al sobre cobro a los clientes de esta empresa. Si pensamos que este tipo de tienda está orientado a un segmento medio bajo económico, no se tuvo ninguna consideración con estas mismas.

#### **4-Conclusion del caso**

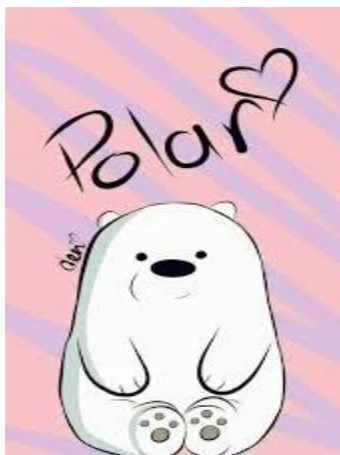
En lo personal creo que desde el punto de vista de la ética es muy difícil el poder plantear un caso de mejora, ya que debemos entender que lo realizado por la alta gerencia de esta empresa de Retail, no es y no debe ser aprobada, ya que es una conducta que aparte de toda ausencia de ética y moral, también está fuera del punto de vista legal, si lo vemos desde el punto de vista financiero.

Desde el punto de vista del negocio, si podemos hacer un cambio importante en el branding de la compañía, por lo cual como administrador realizaría algunos cambios que detallaría a continuación:

Cambio de logotipo a Pol@r, orientando este caso a un cambio en la estrategia de la compañía acercándolo al segmento de la venta a través de internet

o E-commerce, potenciando un segmento en búsqueda de nuevos clientes. Esto estaría dentro del concepto de naming en branding.

Potenciar el logotipo a través una imagen como un oso polar y aprovecharlo para realizar publicidad enfocada a la tienda.



### PORTAFOLIO N°3

### ECONOMIA

**ECONOMÍA:** Ciencia social cuyo campo de estudio se centra en dos aspectos centrales; la escasez y la necesidad de elegir. Con la finalidad de poder satisfacer la necesidad de recursos de las personas.

**MERCADO:** Es el lugar físico o virtual donde los individuos efectúan intercambios de bienes y servicios. Productores y vendedores con Compradores o consumidores realizan transacciones comerciales.

**EQUILIBRIO DE MERCADO:** Es el punto donde se iguala la oferta y la demanda. Se produce cuando se interceptan sus curvas.



**COMPETENCIA PERFECTA:** Ningún agente tiene el poder suficiente para influir sobre el precio. Se origina cuando hay muchos agentes que ofertan y demandan, cuando los productos ofrecidos son similares entre todos, cuando el mercado es transparente, y cuando cualquiera puede entrar o salir del mercado cuando lo quieran.

**MONOPOLIO:** Cuando existe en el mercado un solo productor de un bien o servicio con gran poder de mercado, capaz de influir con absoluto control sobre el precio.

**OLIGOPÓLIO:** Cuando existen pocos competidores en el mercado, que lo lideran, y con gran influencia en la fijación de precios y en las pequeñas empresas. Estas empresas ofrecen un mismo producto, pero por sí solas no pueden controlar totalmente el mercado.

**MACROECONOMÍA:** Estudia fenómenos que influyen a la economía en su conjunto, tales como el desempleo, crecimiento económico e inflación.

**MICROECONOMIA:** Estudia las decisiones tomadas por hogares y empresas en los mercados de productos y servicios comprados y vendidos, respecto de la asignación de esos recursos limitados.

**INFLACION:** Corresponde al aumento generalizado y sostenido de los precios de productos y servicios en un país durante un período de tiempo sostenido, tradicionalmente es un año. Cuando este nivel general de precios aumenta, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios. Lo anterior, significa que la inflación muestra la disminución de poder adquisitivos de las personas que posean la moneda en cuestión: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de la economía. Normalmente se utilizan índices para medir el aumento de la inflación, donde se puede apreciar el aumento porcentual de una canasta de bienes y servicios ponderada. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es un ejemplo de esto.

## **FINANZAS**

**RAZON CIRCULANTE:** Corresponde a la liquidez que dispone la empresa al momento del cierre del ejercicio. Es la razón más utilizada para medir la solvencia a corto plazo. Se calcula  $\text{razón circulante} = \frac{\text{activos corrientes}}{\text{pasivos corrientes}}$

**ROA:** Es rentabilidad económica o rentabilidad de los activos que tiene la empresa. Se calcula tomando la utilidad neta/activos.

**ROE:** Es la ratio que mide el rendimiento que los inversionistas recibirán. Se calcula a través de la fórmula,  $\text{utilidad neta} / \text{patrimonio}$ .

**ROI:** Es el ratio que mide el retorno de la inversión. Se calcula a través de la fórmula  $(\text{ingresos} - \text{costo de productos vendidos}) / \text{costo de productos vendidos}$ .

**PROVEEDORES:** Son quienes entregan los materiales, insumos, servicios o materias primas no solo para la producción si no para el funcionamiento de la organización.

**REMUNERACIONES:** Corresponden a la contraprestación de los servicios que los trabajadores realizan en una empresa.

**COSTO DE OPORTUNIDAD:** El costo de oportunidad es aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Es aquel valor o utilidad que se sacrifica por elegir una alternativa A y despreciar una alternativa B.

## **MARKETING**

**MARCA:** Nombre, símbolo o logo con el que se identifica un producto o servicios de un vendedor con otros vendedores y lograr una diferenciación entre los competidores.

**MARKETING ESTRATEGIO:** Corresponde a una metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objeto de detectar oportunidades que colaboren con la empresa a satisfacer los requerimientos de los consumidores de una forma óptima y eficiente, que el resto de los competidores.

**ESTUDIO DE MERCADO:** Corresponde al conglomerado de acciones que se realizan para saber la respuesta del mercado, target demanda y proveedores, competencia, ante un producto o servicio.

**MARKETING MIX:** Serie de acciones o tácticas empleadas para promover y comercializar una marca o producto. Este está compuesto por las conocidas 4P, que corresponden a Producto, precio, Plaza (distribución), Promoción (Comunicación).

**PRECIO:** Precio de venta del bien, es de suma importancia, puesto que puede influenciar bastante el posicionamiento en el consumidor. Es el único elemento del marketing mix que proporciona ingresos. Hay diversas formas de determinar el precio, pero lo importante es que el precio refleje la utilidad del producto.

**PENETRACION DE MERCADO:** Básicamente es Vender más productos en nuestro mercado actual.

**COSTO DE CONVERSION:** Costo de transformar un cliente posible a uno real.

**VENTAJA COMPETITIVA:** Es una característica única que le permite a la empresa tener un desempeño superior.

## **CASO PRACTICO N°2**

El siguiente análisis financiero y operacional para la empresa Full Reciclajes Ltda., para su ejercicio terminado en noviembre del 2016, en comparación al año 2015. En esta se reflejó la información entregada por la gerencia de la compañía. Podemos decir que Full Reciclajes Ltda., es una empresa orientada al reciclaje de materiales enfocado principalmente al reciclaje de cobre, aluminio y acero, cuenta con 130 empleados, siendo esto último uno de sus activos más representativos para la compañía.

La compañía a 30 de noviembre del 2019 presento su siguiente balance:

	2015	2016
<b>Al 30 de Octubre del 2016</b>	MM\$	MM\$
<b>Activos Circulantes</b>	1.500	1.530
Disponible	550	150
Cuentas por cobrar	250	500
(EDI)	-40	-100
Inventarios	400	720
Otros	340	260
<b>Pasivos Circulantes</b>	1.200	1.580
Cuentas por pagar	600	680
Acreedores	300	420
Impuestos por pagar	50	110
Otros	250	370
<b>Activo Fijo</b>	4.800	5.800
<b>Otros Activos</b>	200	770
<b>Total Activos</b>	<b>6.500</b>	<b>8.100</b>
<b>Pasivos Largo Plazo</b>	1.300	2.250
<b>Patrimonio</b>	4.000	4.270
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>6.500</b>	<b>8.100</b>
Utilidad Neta	720	350
Rentabilidad del Capital	0,18	0,08

### Análisis Financiero, Operacional y Económico

Dentro del análisis financiero que se realizó se destacan los siguientes indicadores:

		2015		Resultado			2016		Resultado	
		CAPITAL DE TRABAJO	AC-PC	1.500	1.200	300		1.530	1.580	-50
LIQUIDEZ	RAZON CIRCULANTE	AC		1.500		1,25		1.530		0,968
		PC		1.200			1.580			
	PRUEVA ACIDA	AC-EXISTENCIAS		1.500	400	0,917		1.530	720	0,675
PC			1.200				1.200			
ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO	PASIVO EXIGIBLE		2.400		0,369		3.160		0,39
		ACTIVO TOTAL		6.500			8.100			
	RAZÓN D/E	PASIVO EXIGIBLE		2.400		0,6		3.160		0,74
		PATRIMONIO TOTAL		4.000			4.270			

Ratios De Liquidez: Vemos con preocupación como la razón circulante y el Test acido han disminuido de importante manera en comparación al año anterior, lo cual directamente afectaría al pago de nuestras obligaciones de corto plazo, lo cual los volvería un cliente insolvente. Uno de los temas importantes a resolver en el aumento de un 28% en los inventarios de la empresa, para lo cual necesitaríamos información del tipo y estado de estas mercaderías con la finalidad de establecer el valor real de estas existencias.

Ratios de Endeudamiento: En este caso podemos observar como el nivel de endeudamiento ha visto un crecimiento si bien no tan importante ha crecido en el largo plazo, lo cual es lo esperado. La razón de endeudamiento aún se encuentre en niveles aceptas. Por su parte el Leverage si es necesario que sea revisado con atención ya que la deuda ha crecido externamente, por lo cual junto a la falta de liquidez puede señalarnos problemas de caja para soportar nuestras actividades.

Otro de los indicadores preocupantes son las cuentas incobrables, las cuales en comparación al 2015 han aumentado en un 44% lo cual podría explicar en alguna medida los problemas de liquidez de las ratios analizadas en torno a ese aspecto de la organización. Además, si analizamos los clientes por cobrar estos también han crecido en un 100% por lo cual este es un clico necesario a analizar

detenidamente a través de las ratios de periodos de cobro, período de pago y rotación de los inventarios para tener claridad como este clico está afectando al resto de los componentes como caja.

Con respecto al modelo organizacional creemos que la empresa puede por su parte reorganizar su estructura, sumando al área de gerencia de administración el área de ventas, disminuyendo una gerencia como la mencionada anteriormente y entregando esta parte a vendedores en terreno lo cual permitiría abaratar costos en torno a Payroll en esta área.

Con respecto al tema Económico y Operacional de la empresa, vemos que existen dos alternativas viables importantes para poder atacar el problema de liquidez que a mi parecer es lo más importante, una principal es vender el terreno comprado el año 2016, para buscar liquidez. El segundo punto y el cual creemos sería mucho más relevante al largo plazo y para la vida de la organización, sería el poder generar en el terreno múltiples bodegas para almacenamiento de residuos peligrosos según el DS148.y que es posible arrendarlas, esto principalmente como idea debido a que la empresa Full Reciclajes Ltda. Realiza como actividad económica, desde este punto de vista podemos pensar que el terreno debería tener calificación técnica para acumulación de residuos peligrosos, tema que en la actualidad debido al cambio en las leyes medioambientales no es tan fácil de conseguir para las empresas y nos generaría un nuevo horizonte de negocios. Para hacer esto podemos realizar la solicitud de hipoteca del terreno con respecto al pago principal dado o en segundo lugar salir al mercado a un crédito a largo plazo para obtener liquidez.

Además, debido al giro principal de la empresa Full Reciclajes Ltda., podemos buscar sinergia con negocios transversales buscando el reciclar nuevos productos como lo son los desechos de oficinas y electrónicos. Estos últimos de vital importancia para empresas de telefonía en la actualidad, lo cual nos permitiría otra fuente de negocios frescas.

#### **PORTAFOLIO N°4**

## **CONCEPTO TALLER HABILIDADES DIRECTIVAS**

**1-Dirección:** La dirección es la capacidad de los altos rangos en una empresa, para guiar al personal a la obtención de los objetivos trazados con anterioridad por la organización, en el periodo de la planificación y organización. En ella se cohesionan diferentes aspectos como la motivación, el manejo de los conflictos entre las personas, el liderazgo y las diferentes relaciones que existen en una empresa.

**2-Planificación:** Es el proceso tal como lo dice su nombre (plan) cuando la organización busca a través de procesos o acciones desarrolladas el alcanzar uno o múltiples objetivos. Busca a través de la anticipación como lograr las metas por medio de las acciones trazadas en un plan. Entre los principales planes están en una organización los objetivos, la misión, políticas internas, estrategias, procedimientos, reglas y programas.

**3-Control:** Es el proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño de la planificación y toma en el caso de ser necesario acciones correctivas según la necesidad de cambiar el plan original o volver al camino original que puede desviarse durante el tiempo en la organización. Este proceso de control se divide en tres partes:

- Establecimiento del desempeño de estándares.
- Medida del desempeño de estándares
- Corrección de estándares y planes.

**4-Liderazgo:** El liderazgo es la capacidad que una persona (no siempre teniendo la particularidad de ser jefe o jefatura) tiene para influir en un grupo de personas, si lo llevamos al ámbito organizacional esta persona busca la obtención de los objetivos que busca la organización, haciendo que los otros lo sigan impulsando el buen desarrollo de las actividades.

Para Salvador F. Loya Loya, el líder es la persona responsable de la vida y el destino de su gente, tiene la responsabilidad de promover cómo pedir alto

rendimiento de sus seguidores. (referencia lea esto semana 1, taller habilidades directivas)

**5-Negociación:** Es el proceso en el cual dos partes diferentes (trabajador - organización), cada uno con diferentes intereses, buscan a través del dialogo e intercambio de ideas y propuestas, construir un acuerdo beneficioso para todos, lo cual básicamente es buscar a través de la voluntad de ambas partes una solución al o los problemas presentados, buscando obtener el mayor beneficio para cada parte en el proceso.

**6-Toma de decisión:** Proceso en el cual el líder o directivo busca , a través de seguir una secuencia de buscar y disponer de la información , importancia de la información recibida(datos relevantes veracidad de los datos), definición del conflicto, buscar y dar solución al conflicto, elegir la estrategia más adecuada ,comunicar la decisión tomada, controlar en el tiempo los resultados e introducir nuevas medidas, para lo cual su equipo de reporte directo o búsqueda de asesoría lo ayudara a contar con todos estos elementos, tomara la mejor decisión para su equipo y organización que permita resolver problemas en la organización y el clima laboral.

**7-Trabajo en equipo:** Es el proceso cuando un equipo de personas en una organización logra y desarrolla las tareas planificadas para lograr los objetivos trazados, donde cada integrante aporta lo mejor de sí y el cual es una habilidad muy importante para el director o jefatura disponer de este tipo de equipo, ayudando el director en la conformación del equipo y la capacidad para superar los conflictos que puedan ocurrir debido al factor humano.

## **CONCEPTO CONDUCTA DEL CONSUMIDOR**

**1-Consumidor:** Según la ciencia de la economía, el consumidor es una persona u organización que demanda bienes o servicios para satisfacer sus necesidades, a través del intercambio monetario por el pago de estos al proveedor.

**2-Conducta del consumidor:** Es el estudio que nos muestra el comportamiento de los consumidores en el proceso búsqueda, evaluación de



compra, descarte de opción y finalmente el proceso de compra de los productos o servicios que el busca para satisfacer sus necesidades.

**3-Modelo SERVQUAL:** Es un modelo de investigación que permite a las empresas a través de la investigación poder capturar las expectativas y percepciones del consumidor sobre un servicio los cuales son evaluados por una pauta a seguir según de 5 factores los cuales son:

- **Fiabilidad:** La entrega del trabajo se hace de manera fiable y cuidadosa.
- **Soporte físico:** El entorno donde se ejecutan los servicios es agradable y adicionalmente aporta calidad.
- **Capacidad de respuesta:** La disposición que tiene la organización en proveer de forma óptima los servicios hacia el cliente.
- **Seguridad:** Se garantiza la seguridad física y la confidencialidad hacia el cliente.
- **Comprensión:** Su objetivo es que conozcamos al cliente y sus necesidades para dar la mejor respuesta a sus requerimientos.

**4-Modelo Service Profit Chain:** El SPC es un modelo que presta ayuda a los gerentes a orientar los esfuerzos económicos y operativos, hacia el desarrollo de altos niveles de satisfacción como de servicio que genere un impacto en los clientes ayudando con esto a la creación de valor en la organización buscando la excelencia en el servicio.

**5-Neuromarketing:** El neuromarketing es la aplicación de técnicas de la neurociencia (ciencia que se encarga de estudiar el sistema nervioso), para a través de ellas influenciar al consumidor en el proceso de compra y la toma de decisión de ella, para que a su parecer el tomo la mejor decisión obteniendo con esto un nivel de satisfacción interno.

**6-E-commerce:** Conocido también como comercio electrónico, es el proceso tecnológico en donde el público en general u organizaciones generan la compra de productos o servicios en internet o venta de ellos. En la actualidad es uno de los procesos de comercio que más se han visto impactado por la pandemia, ya que ha generado un crecimiento importante en el impulso del comercio.

## **CONCEPTO TALLER DE GESTION COMERCIAL**

**1-Gestión comercial:** La gestión comercial es la unión que existe entre el marketing y la administración, que permite administrar y gestionar de la mejor forma las actividades comerciales que son importantes para una empresa y donde la competencia económica es fuerte.

**2-Gestión de ventas:** La gestión de ventas es la administración eficiente del recurso humano puesto en función de mantener y aumentar las ventas de la organización, se genera este proceso a través de la mejora continua de los servicios o productos entregados y el recurso humano que interactúa directamente con el cliente o el posible cliente.

**3-Gerente de ventas:** Es el responsable de supervisar y dirigir las actividades del departamento de ventas, quienes tienen a cargo el desarrollo y venta de servicios que la organización tenga a disposición de los clientes. Se encarga de coordinar y hacer seguimiento al trabajo de sus subalternos desarrollando el talento en ellos y evitando la fuga de este también. Su rol es mucho más táctico en la función.

**4-Gerente Comercial:** Es el responsable de organizar, delinear, controlar y dirigir el sistema comercial de una organización, generando estrategias para el logro de los resultados delineados con anterioridad, se desempeña en dirigir y desarrollar las actividades de marketing, como las condiciones comerciales de venta de los productos o servicios de la organización.

**5-Estrategias de marketing:** Es la definición de como la organización plantea y busca conseguir los objetivos comerciales impuestos por la organización, buscando según su visión y tratando de sacar el mayor provecho a sus potenciales. Entre ellas podemos encontrar la estrategia de cartera, segmentación, posicionamiento y funcional.

**6-Excedente del consumidor:** Es un término económico que describe la diferencia entre la utilidad total que se obtiene por un bien o servicio y el precio de mercado que este tiene. Basada en la ley de la oferta y la demanda, surge debido a la ley de rendimientos decrecientes, no es otra cosa que la ganancia monetaria

obtenida por los consumidores, al obtener un producto o servicio a un precio menor de lo que estarían dispuestos a pagar.

**7-CRM:** El CRM es la administración basada en la relación de los clientes y la organización. Tiene como objetivo principal obtener la mayor cantidad de información de los clientes como preferencia, gustos y frecuencia de compras para satisfacer las necesidades de estos, pero adicionalmente para generar estudios de mercado que ayuden a futuro a promover las ventas con productos más atractivos.

**8-Contrato Psicológico:** Es la correspondencia entre el empleado y la organización que permite y busca el equilibrio organizacional entre las partes, buscando intereses mutuos, donde ambos esperan ganar con esta nueva relación. Si se ve desde el punto de vista organización-cliente es el beneficio económico que la empresa obtiene por la compra y la atención como los beneficios que el cliente obtiene al realizar esta.

**9-Selección de personal:** Proceso en donde la organización busca a la persona adecuada para el puesto indicado, este proceso se genera a través de una descripción de cargo que permite minimizar el error y centrar la búsqueda en lo que realmente la empresa necesita para ese puesto.

**10-Reclutamiento de personal:** Proceso en donde la organización ya definida por la selección de personal y en donde se busca a través de anuncios, avisos, organizaciones externas la convocatoria a postulantes al empleo.

## **CONCEPTO EVALUACION DE PROYECTOS**

**1-Evaluación de proyectos:** Es el proceso en donde la organización evalúa, cuantifica, califica y valoriza los costos y beneficios de tomar o realizar un proyecto en particular por un tiempo determinado, siempre buscando la identificación del beneficio para tomar la mejor decisión, lo cual podría ser incluso desechar un proyecto.

**2-Flujo de caja:** Es el proceso financiero en donde dentro de un proyecto la empresa ingresa y evalúa todos los movimientos de dinero siendo este de entradas y salidas o desembolsos en un periodo con la finalidad de revisar y medir

su liquidez. Estos flujos pueden ser reales o nominales según la necesidad de que evalúa la organización.

**3-VAN:** El VAN o valor actual neto es el valor presente de los flujos de caja netos originados por una inversión que desee efectuar la organización. Se utiliza para en caso de que tras medir los flujos de dinero de los ingresos menos los egresos y descontada la inversión inicial se obtuviera ganancia, el proyecto es viable para la organización.

**4-TIR:** La TIR o tasa interna de retorno es la rentabilidad de un proyecto ejecutado por la organización, este indicador nos muestra si es viable el invertir en este proyecto a través de su rentabilidad o para que la organización tome otro tipo de inversiones con un menor riesgo.

**5-Depreciación:** Es un proceso económico, financiero y contable que se refiere a la disminución del valor de los activos, durante el ciclo de funcionamiento del proyecto o vida útil. Esta vida útil está dada por lo que indica el SII y permite a la organización el descuento de impuestos lo cual va en directa relación al mejoramiento de los resultados de esta.

**6-Depreciación lineal:** Es el proceso que se aplica para todos los bienes que son depreciables, que tiene como característica principal que se expresa en función del tiempo y no del uso de los activos, cuantificando a través de los años el mismo monto de depreciación del activo. Su cálculo se realiza según la siguiente fórmula  $(\text{Valor del Activo} - \text{Valor Residual}) / N$ , siendo n los años de vida útil.

**7-Depreciación acelerada:** Es el proceso que aplica la organización y que consiste en recuperar la inversión original de los activos fijos y diferidos, mediante un porcentaje mayor en los primeros años a partir de la compra del activo. Su cálculo se realiza según la siguiente fórmula  $(\text{Valor del Activo} - \text{Valor Residual}) / (N / 3)$ .

## **PORTAFOLIO N°4 CASO PRACTICO**

### **1-Titulo Del Caso:**

## **2-Contexto General De La Situación:**

Primero que todo debemos contextualizar que a partir del año 2011 La Polar ha sufrido diferentes cambios organizativos, impulsados principalmente por la estafa que realizaron sus directivos, con la finalidad de presentar números azules y alta rentabilidad que traía consigo la venta de acciones para aumentar sus ganancias. La historia de la polar como la conocemos, parte en 1953 a tomar forma como se le conoce en la actualidad después de haber comenzado como una empresa sastrería en 1920.

A partir del año 2012 en adelante, la marca tuvo que reconstruirse radicalmente, tanto financieros y del gobierno corporativo. Entre los cuales algunos de los más importantes son:

**2012:** Se realiza acuerdo entre los clientes deudores y la empresa, este acuerdo estuvo promovido por el gobierno de turno a cargo del Sernac. Financieramente incremento su capital a través de inversión de nuevos accionistas.

Desde el punto de vista comercial comenzó a ofrecer a sus clientes nuevos y mejores beneficios.

**2013:** Se termina el acuerdo entre la compañía y sus clientes deudores, lo cual trae consigo el aumento en la confianza en la compañía y el mercado recuperando paulatinamente la confianza en la compañía.

**2014:** Se rediseña uno de los aspectos importantes de este tipo de negocio como el financiero, con el lanzamiento de un nuevo formato de tarjeta de crédito interna, la cual se realizó siguiendo el mismo formato de negocio que otras empresas del retail y que buscan a través de la entrega de beneficios el incentivo para que los clientes la utilicen, lo cual aumenta la actividad.

**2015 al 2018:** La compañía traza como estrategia a tres años, la optimización de costos operacionales, esto en base a la implementación en mayor medida de la autoatención de los clientes, lo cual beneficia a la empresa con respecto a los costos de personal para atención.

Desde el punto de vista comercial, se seguirá con la promoción de la tarjeta de crédito interna y el ingreso hacia la venta de seguros como empresa, lo cual incrementará los beneficios comerciales.

**2018 al 2019:** Se realiza la entrega a los clientes de la nueva tarjeta Visa La polar, la cual incentivaría el uso de esta en comercios alternativos y asociados, promoviendo el consumo con un producto interno.

Se cierra acuerdo (julio 2019) con Aptos Inc., reconocida empresa del rubro soluciones digitales, con la finalidad de potenciar el E-Commerce, ya que es una actividad en la actualidad muy relevante para el tipo de sector en el cual la compañía se desempeña.

### **3-Analisis y Reflexiones:**

Básicamente desde el punto de vista financiero los altos ejecutivos de la compañía, implementaron y realizaron de manera secuencial una estafa financiera, que se centró en principalmente en maquillar la contabilidad de la empresa,

permitiendo a esta estar en números azules, lo cual trajo consigo el auge en la venta de acciones de esta casa comercial, las cuales ellos liquidaban a buen precio, lo cual no solo perjudicó a sus clientes (deudores), sino también a todos los chilenos, debido a que también las AFP se vieron afectadas con esto.

Desde el punto de vista financiero y contable esto se realizó a través del uso de los clientes deudores, con repactaciones que cobraban sobre intereses, tiempo de mora y gastos de cobranza, para transformar todo este sobre cobro en un cliente nuevo, lo cual traía consigo el demostrar a través del sistema contable, cuentas incobrables en nuevos créditos, lo cual hacía parecer un crecimiento increíble a la tienda, lo cual traía lo señalado anteriormente con la venta de acciones por parte de la empresa.

Desde el punto de vista de la ética, podemos observar que en este caso no existió por parte de los gerentes Pablo Alcalde, Nicolás Ramírez, Julián Moreno, María Isabel Farah y Pablo Fuenzalida, ningún tipo de esta, ni tampoco un sentimiento en torno al sobre cobro a los clientes de esta empresa. Si pensamos que este tipo de tienda está orientado a un segmento medio bajo económico, no se tuvo ninguna consideración con estas mismas.

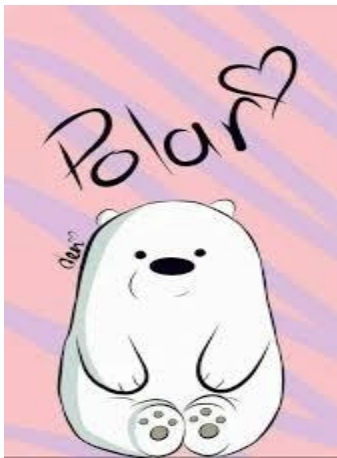
#### **4-Conclusion del caso**

En lo personal creo que desde el punto de vista de la ética es muy difícil el poder plantear un caso de mejora, ya que debemos entender que lo realizado por la alta gerencia de esta empresa de Retail, no es y no debe ser aprobada, ya que es una conducta que aparte de toda ausencia de ética y moral, también está fuera del punto de vista legal, si lo vemos desde el punto de vista financiero.

Desde el punto de vista del negocio, si podemos hacer un cambio importante en el branding de la compañía, por lo cual como administrador realizaría algunos cambios que detallaría a continuación:

Cambio de logotipo a Pol@r, orientando este caso a un cambio en la estrategia de la compañía acercándolo al segmento de la venta a través de internet o E-commerce , potenciando un segmento en búsqueda de nuevos clientes. Esto estaría dentro del concepto de naming en branding.

Potenciar el logotipo a través una imagen como un oso polar y aprovecharlo para realizar publicidad enfocada a la tienda.

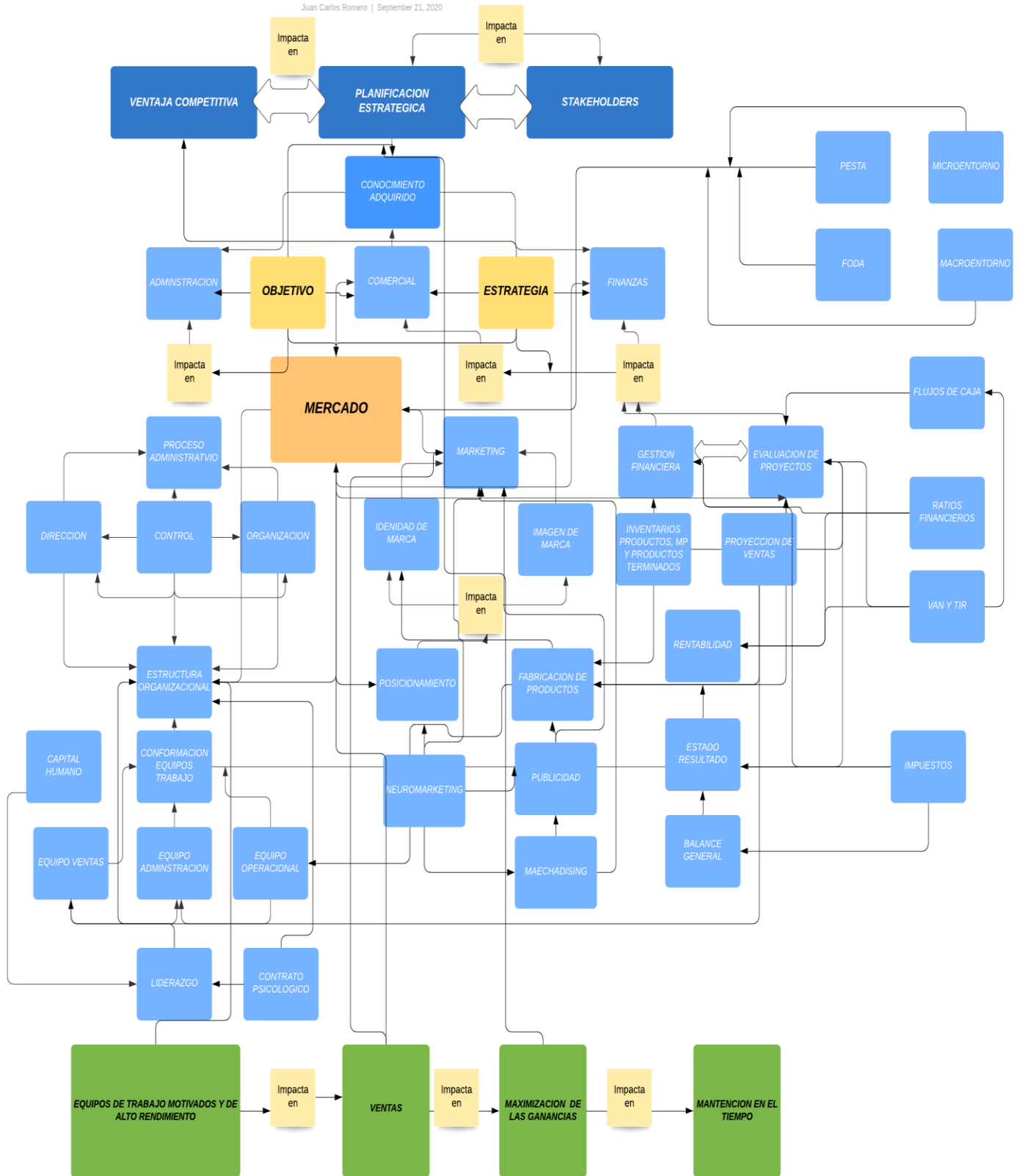


### 5-MAPA CONCEPTUAL



# MAPA CONCEPTUAL EMPRESAS POLAR

Juan Carlos Romero | September 21, 2020



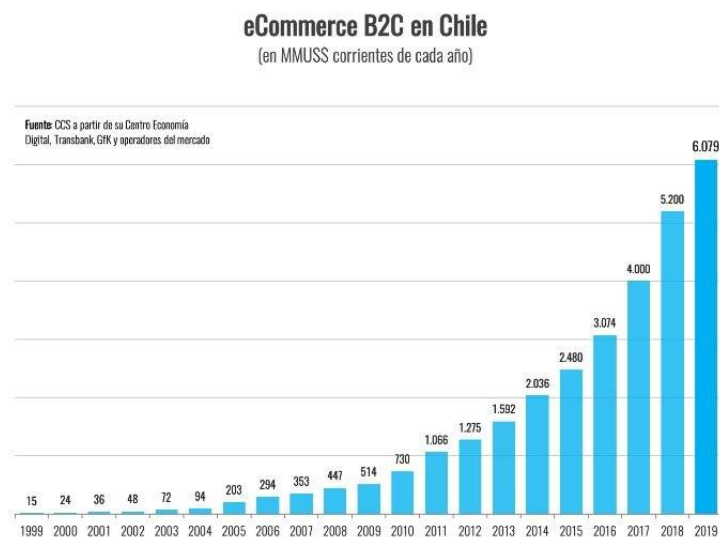
## **6-CONCLUSIONES RELEVANTES**

A través del presente mapa conceptual, podemos realizar las siguientes conclusiones.

Primero que todo, comencare con mis conclusiones haciendo un comentario en torno a lo levantado en el portafolio II, si bien podemos ver que lo sucedido fue sumamente poco ético, el fin del presente trabajo no es interpretar un tema ético de la empresa u organización La Polar, si no hacer una referencia a un proceso de mejora en búsqueda del aumento de ventas y diseño de empresa.

Dentro del contexto actual debemos entender y plantearnos un nuevo universo que, si bien no tenemos fecha para que termine, nos muestra o permite abrirnos a otro tipo de mercados.

Debido al contexto actual de incapacidad de apertura de centros comerciales y tiendas directas, las empresas han debido cambiar a un proceso de venta directa a pasar a un proceso de E-commerce.



Este crecimiento exponencial nos permite, pero también nos exige a trabajar en:

- Los procesos de marketing que acerquen y mantengan al cliente.
- El proceso de repuesta a los requerimientos y dudas de los clientes.
- Publicidad y reconocimiento en la web 2.0.

- Mantenimiento y mejoramiento de la cadena de suministro.

Todos estos procesos mencionados son parte de la planificación estratégica, que debieron ser cambiados debido a la actualidad

La organización deberá generar o cambiar esta planificación estratégica centrándose en la capacidad de distribuir y tener canales de comunicación con sus clientes para evitar la fuga de ellos, para lo cual trabajaremos en nuestros sitios comerciales Online, de la siguiente manera:

- Buscaremos una optimización a través de un SEO y SEM para posicionarnos en los buscadores y ser la primera opción del cliente.
- Generar la revisión de plataformas para que esta sea lo más amigable y simple de usar, incluso sin necesidad de registrarse, lo cual ayuda a los adultos menos cercanos a las plataformas digitales a poder utilizarlas.
- Velocidad de carga y descarga de información.
- Soporte dedicado tanto digital, telefónico o a través de mensajería que se dediquen no tan solo a responder ante problemas, si no asesorar.

Desde el punto de vista financiero deberemos generar un análisis desde el punto de vista que nos permita evaluar la cadena de distribución:

- Generar acuerdo con empresas de logística (Chilexpress, Starken, LAN Courier, correos de Chile, etc.) que nos permita dar respuesta a la demanda.
- Generar a través de la evaluación de proyectos la posibilidad de apertura un centro logístico, que se preocupe tanto de la logística como la entrega a cliente final de los productos. Debemos entender que este proceso es el final de la cadena y si no es llevado en su proceso como corresponde, podemos sufrir las consecuencias de perder cliente por deterioro en la entrega de productos, no contar con el equipo de humano necesario o simplemente por encontrar repartidores que no representen nuestra visión como empresa.

Desde el punto de vista organizacional es necesario que la organización defina los objetivos claros (¿Qué buscaremos?), alcanzables (¿Qué sean reales?) y medibles (¿Qué sistema de KPI o medición utilizaremos?), que

permita y ayude a la gestión administrativa y comercial de la empresa a la obtención de los resultados esperados

Desde el punto de vista de mercado debemos estudiar la posibilidad de ingresar a nuevos mercados, como lo son los productos alimenticios, debido al crecimiento que este tipo de comercial ha tenido durante la pandemia, a abril del 2020 los supermercados habían subido sus ventas en un 5% en comparación al mismo mes del año anterior (fuente:kantarworldpanel.com/cl/Noticias) o el negocio de las bebidas alcohólicas que también creció un 973% durante la pandemia (fuente VTEX Chile ), lo cual nos ayudaría a generar nuevos ingresos.

Comercial y financieramente, estudiaremos la posibilidad de participación en el mercado de los centros comerciales, debido a que la empresa de Retail Ripley pondrá en venta su paquete accionario del 22.5% en la sociedad Nuevos Desarrollos S.A, el cual tiene participación en 8 centros comerciales de la cadena Mall plaza, en donde La Polar tampoco tiene una participación. Si bien podemos revisar en este momento la industria física del retail se encuentra cerrada, esta sería una apuesta a futuro, qué buscaría darnos participación en un mercado en donde no estamos y nuestros competidores como Falabella, Paris o el mismo Ripley si están.

Si revisamos el mapa conceptual, podemos observar en general los propuestos que generamos como acción a nuestro negocio o caso de estudio, se interrelacionan al conocimiento adquirido en cada una de las asignaturas, que si bien pueden pensarse que son áreas diferentes como el marketing o las finanzas, nos muestran que están más relacionados de lo que pensamos, además cada decisión que tomemos en los aspectos de los recursos humanos, administrativos o financieros impactaran a la organización y la alta gerencia, que finalmente esperan la maximización de las utilidades, a través del control y el uso eficiente de los recursos, tomando las acciones necesarias que permitan controlar los gastos y el manejo de los activos de la compañía.

Como punto final debo señalar, que si bien todas las empresas buscan la maximización de sus ganancias como tema principal, este caso en particular llevo a revisar y entender, lo que como un administrador debemos evitar, en especial desde el punto de vista social, tema que interrumpió antes de la

pandemia y que debe darnos una señal, que si bien el sistema neoliberal impuesto en nuestro país busca el promover la competencia comercial, no se puede pretender lucrar con el sufrimiento de los usuarios, el engaño y la mentira como herramienta de poder para que las empresas se enriquezcan.

## **CONCLUSION**

El siguiente trabajo contiene la conclusión de los portafolios I al IV el cual busco compilar la información total revisada durante los años de estudio de la ingeniería comercial, en él se puede hacer y generar un recordatorio a los términos que conformaron el glosario, pero por sobre todo haciendo visual como ellos se interrelacionan entre sí.

En lo personal busque el generar a través de un trabajo simple, propuestas y opciones de mejora además de conclusiones a través de lo aprendido durante la carrera. En resumen, ha significado una herramienta de investigación que permite ofrecer múltiples posibilidades de aprendizaje y reforzamiento a los conceptos adquiridos durante los módulos cursados.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Material de estudio asignaturas de Economía, Marketing y administración
- Material de estudio asignaturas de Economía, Marketing y administración.
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>
- <http://tugimnasiacerebral.com/mapas-conceptuales-y-mentales/que-es-un-mapa-conceptual>
- Material de estudio asignaturas de Contabilidad, Finanzas y Branding.
- Enseñanzas que nos dejó el caso la polar. <https://www.paislobo.cl/2014/08/algunas-enseñanzas-que-nos-deja-el-caso.html>
- Información Caso la polar. [https://es.wikipedia.org/wiki/La\\_Polar](https://es.wikipedia.org/wiki/La_Polar)
- Ejecutivos Caso La Polar. <https://www.emol.com/noticias/Economia/2015/12/18/764510/Caso-La-Polar-Fiscalia-obtiene-pena-de-5-anos-de-libertad-vigilada-para-ex-ejecutivos.html>
- Material de estudio asignaturas de Economía, finanzas corporativas, marketing y branding.
- Material de estudio asignatura de taller de habilidades directivas.
- Material de estudio asignatura conducta del consumidor
- Material de estudio asignatura evaluación de proyectos.
- Material de estudio asignatura evaluación de taller de gestión comercial
- Material de estudio asignaturas de Contabilidad, Finanzas, Branding, Marketing estratégico, Finanzas
- Herramientas mapas conceptuales. APP.lucidchart.com
- Cámara Nacional de comercio. <https://www.cnc.cl/estudios/>
- El Retail en Chile. <https://www.america-retail.com/chile/chile-ventas-online-crecen-mas-de-us6-000-millones-en-2019/>
- El Retail en pandemia <https://www.kantarworldpanel.com/cl/Noticias/Ecommerce-el-ganador-de-esta-pandemia>

- Enseñanzas que nos dejó el caso la polar.  
<https://www.paislobo.cl/2014/08/algunas-ensenanzas-que-nos-deja-el-caso.html>
- Ejecutivos Caso La Polar.  
<https://www.emol.com/noticias/Economia/2015/12/18/764510/Caso-La-Polar-Fiscalia-obtiene-pena-de-5-anos-de-libertad-vigilada-para-ex-ejecutivos.html>
- Venta de participación de Ripley.  
<https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/09/15/997983/Ripley-analiza-vender-participacion-centrocomerciales.html>