



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

Fraude a la Italiana, contexto, desarrollo y solución.

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

Docente portafolio: Francisco Gallardo Gonzalez

**Estudiante (s):
Enzo Ávila Palacios**

Santiago de Chile, Junio de 2022

Agradecimientos

Primero quiero agradecer a todos los docentes que participaron en mi proceso de aprendizaje por su paciencia, ayuda y dedicación pese a todas las dificultades ocasionadas por la Pandemia. A la vez quiero agradecer profundamente a mi familia quienes con sus acciones y apoyo han hecho que todo este viaje a pesar de lo difícil que pudo ser me haya centrado en lo sumamente reconfortante y apasionante que fue.

Tabla de contenido

Portafolio I.....	4
Economía.....	4
Administración	8
Marketing.....	10
Mapa Conceptual.....	14
Portafolio II.....	17
Fraude a la Italiana.....	17
Macroeconomía	24
Ética y Responsabilidad Social.....	27
Branding.....	30
Gestión Financiera Corporativa	33
Portafolio III.....	38
Marketing.....	38
Economía.....	40
Administración	44
Trabajo Full Reciclaje Ltda.....	49
Portafolio IV.....	61
Administración	62
Conducta del Consumidor.....	65
Taller de Habilidades Directivas.....	66
Evaluación de Proyectos	68
Taller de Gestión Comercial.....	71
Mapa Conceptual.....	83
Bibliografía.....	86

Portafolio I

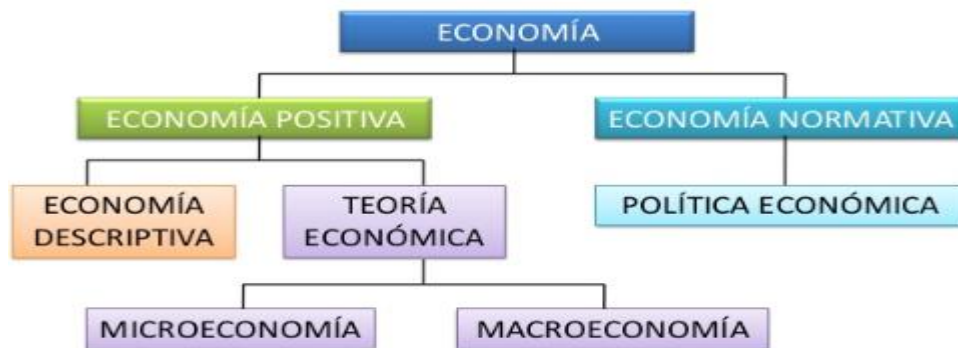


Portafolio I

Economía.

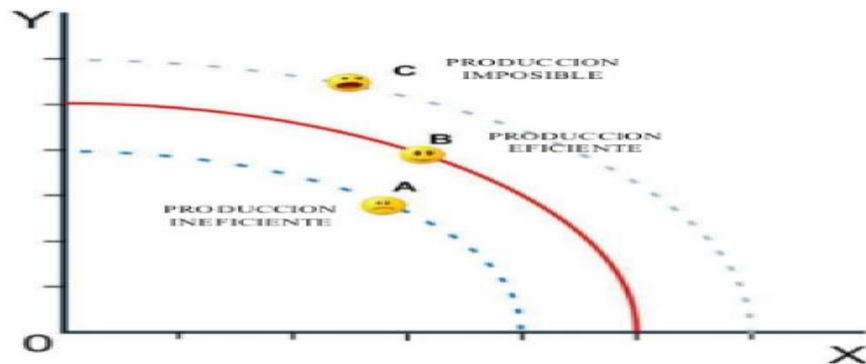
Microeconomía

1. **Economía:** Es la ciencia que se centra en la manera en la que se administran los recursos de la economía, que como sabemos son escasos. Todo lo anterior con la finalidad de producir bienes y servicios además de distribuirlos para el consumo.



Fuente: Material Uniacc

2. **Curva o Frontera de Posibilidades de Producción (FPP):** Son las combinaciones de bienes y servicios de que dispone una cualquier economía suponiendo que todos los recursos productivos se utilizan a pleno rendimiento y eficientemente. Es por eso que podemos mencionar que es una gráfica que nos muestra las posibilidades de producción de cierta economía según sus capacidades productivas.



Fuente: Material Uniacc

3. **Mercado:** Un mercado es toda institución social en la que los bienes y servicios, así como los factores productivos, se intercambian libremente" (Castejón et al., 2003, p.72). Cuando las fuerzas de la demanda y la oferta actúan libremente, el precio muestra adecuadamente la escasez. Por consiguiente, el modelo de oferta y demanda es una herramienta muy útil para la gestión ejecutiva al momento de prever los cambios en los precios de los bienes y servicios, y de los factores productivos.

- 4. Demanda de Bienes y Servicios:** Se define como las unidades expresadas en cantidad de un bien o servicio que la sociedad está dispuesta a comprar a diferentes precios dentro de un rango de tiempo, al mantenerse constantes otros factores distintos del precio.

$$Da = f(Pc, Y, Px, G, Ex)$$

Px : Precio del bien.

Y : Renta del consumidor.

Pc : El precio de los bienes complementarios.

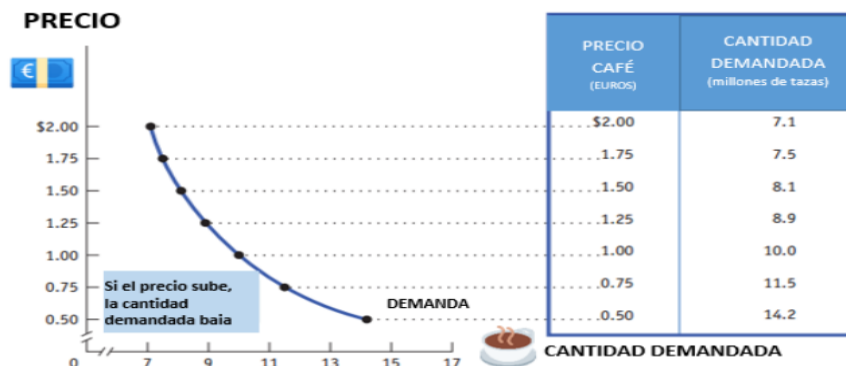
Ps : El precio de los bienes sustitutos.

G : Los gustos del consumidor y la publicidad.

Ex : Las expectativas de precios

Fuente: Material Uniacc

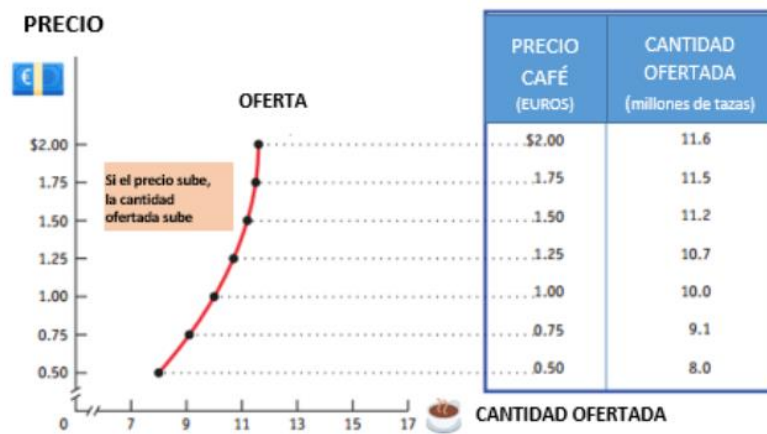
- 5. Curva de Demanda:** La curva de demanda de un consumidor muestra la relación entre la cantidad que este estaría dispuesto a comprar y el precio de un bien durante un período de tiempo concreto, manteniendo constante el comportamiento del resto de las variables. Para graficar la curva de demanda es necesario elaborar, previamente, una tabla de demanda que expresa para cada precio lo que un consumidor estaría dispuesto a comprar.



Fuente: Material Uniacc

6. **Ley de la demanda:** Muestra que cuanto menor es el precio de un bien o servicio, mayor es la cantidad que el consumidor estaría dispuesto a adquirir. Es por eso que la curva de demanda tiene pendiente negativa.

7. **Curva de la Oferta:** Indica la conexión entre la cantidad que están dispuestos a ofrecer de un bien los productores y su precio, manteniendo constantes otros factores como la tecnología y precio de factores productivos.



Fuente: Material Uniacc

Costos y Presupuestos.

1. **Planeación:** Es la consecución de la formulación de objetivos por parte de la alta directiva y sus programas de operación para lograrlos. Tanto los objetivos como los programas deben ser de corto, mediano y largo plazos, y dando referencias a las operaciones presentes y a las actividades futuras.
2. **Control:** Es el grupo de actividades creadas, pensadas y diseñadas por la gerencia para asegurar el logro de los objetivos propuestos por la empresa y el uso eficaz y eficiente de sus recursos.
3. **Costos:** Es el gasto económico sacrificado para la obtención de bienes y servicios, midiendo lo anterior en dinero por tanto hablamos que para esto ocurra debemos reducir los activos.



Fuente: www.eadic.com

4. **Gasto:** Se entiende como un costo que ha realizado un beneficio y que ha vencido. Los costos no expirados o vencidos que pueden dar beneficios futuros se clasifican como activos.
5. **Costo Fijo:** Estos no poseen relación directa con la producción dentro de ciertos límites, es decir son costos estables que no varían o cambian si la producción aumenta o disminuye siempre y cuando se encuentre dentro un marco sustentable de producción que no obligue a cambiar estos costos.
6. **Costos Fijos:** A diferencia de los costos fijos estos tienden a variar de manera directamente proporcional con la producción aunque no tiene una relación directa. Es una combinación por así decirlo tienen características tanto de los Costos Variables (CV), como de los Costos Fijos (CF), y por esta razón se les llama también “Costos SemivARIABLES” o “Costos Semifijos”.
7. **Costos Variables:** El coste variable es el gasto que se encuentra en proporción directa a la actividad generada o producida por una empresa es decir es el que depende de las variaciones que afecten a su volumen de negocio.

1.- Planificación Estratégica: Es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben seguir las organizaciones para alcanzar las metas ya establecidas. Por tanto podemos decir que es una herramienta esencial para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.



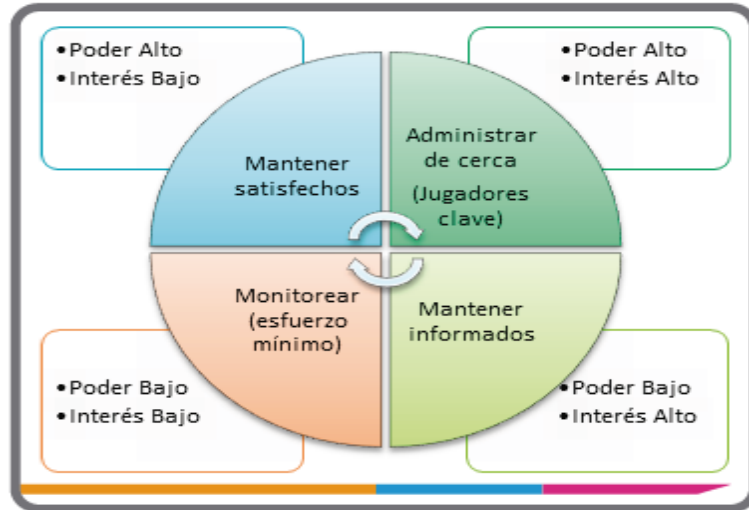
Fuente: Lectura obligatoria UNIACC

2. Modelo PESTA: Permite realizar una evaluación externa y normalmente se usa para comprender el crecimiento de mercado. analizar el contexto competitivo y tener una visión global. Sirve como un primer acercamiento ayudando a realizar un análisis estratégico ya que nos facilitará las primeras orientaciones.



Fuente: Lectura obligatoria UNIACC

3. Stakeholder: Son los grupos de interés que interactúan con nosotros en el mercado de manera directa e indirectamente, la relevancia de estos es por el poder de ser influenciados o influenciadores en un proyecto específico por tanto estos pueden estar a favor o en contra.



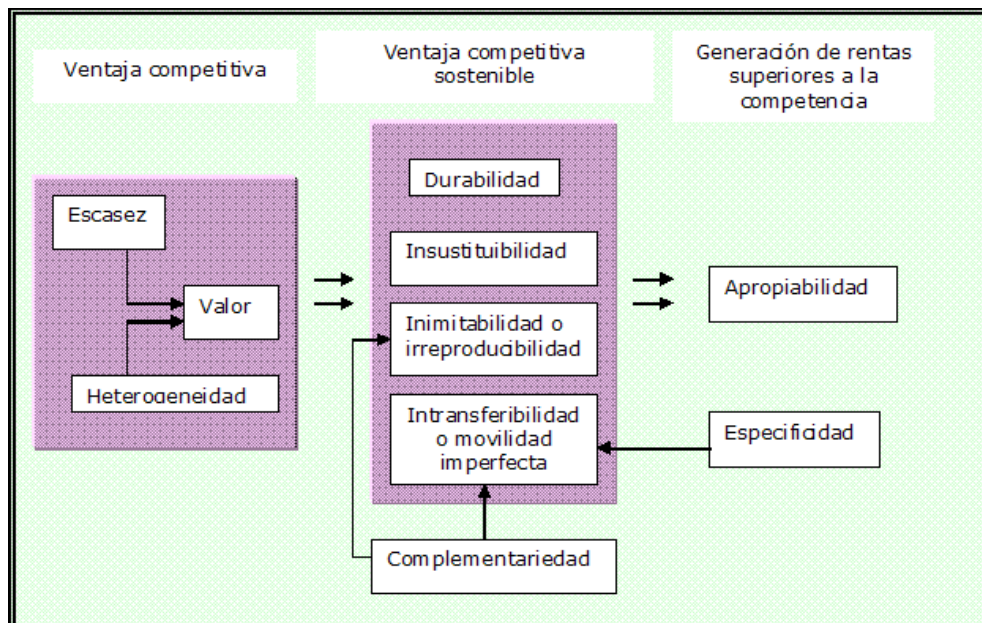
Fuente: Lectura obligatoria UNIACC

4. Misión: Es una breve descripción del propósito de la compañía esto entrega lineamientos generales que nos permiten evaluar el éxito en el largo plazo. Entrega parámetros claros de cuál será el campo de acción y ocupación de la organización. Lo anterior debe responder el Por qué? Y debe definir en qué negocio estamos.

5. Visión: Describe el lugar ideal donde esperamos estar en el futuro, por tanto debe ser realista, pero puede ser ambiciosa; su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

6. Cadena de Valor: Permite orientar, describir y analizar el valor completo de la compañía y el margen que ellas se genera, a través de analizar las actividades e identificar cómo y dónde se genera valor para el cliente. Entendiendo como margen la diferencia entre el valor percibido y el costo de generar dicha actividad.

7. Ventaja Competitiva: Es una característica o atributo que posee un producto o una marca que le dan una cierta superioridad o ventaja sobre sus competidores. Esta superioridad es de carácter relativo, pues hace referencia al competidor mejor colocado en el producto al interior del mercado. Se habla, entonces, del competidor más peligroso o también del competidor prioritario.



Fuente: Lectura obligatoria UNIACC

Mapa Conceptual



Portafolio II

Introducción

Vivimos en una sociedad que está rompiendo paradigmas en todo sentido movidos por una sensación de indefensión por parte de quienes tienen hoy el poder, lo interesante y hasta paradójico es que podríamos determinar que quienes lideran a los grupos demandante son quienes desean el poder. Por su parte como si fuera una acelerante en pastizales muchos de los que pertenecen a los grupos más radicales no tienen nada que perder sin embargo no solo podemos adjudicar todo el levantamiento social ocurrido en Chile y en varias partes del mundo a estos meros antecedente ya que incluso en siglo VIII Immanuel Kant observo detenidamente que los seres humanos poseían una “Sociable Insociabilidad” , en otras palabras según él, anhelamos editarnos de manera sistemática y al mismo tiempo lograr comprometerse con otros. Esta característica expresa o demuestra en la interacción que tenemos con el dinero y el mercado de forma abstracta y por otra parte como necesitamos que la política construya el mundo que tenemos en común (Peña, 2020).

Otro factor que algunos estudiosos no solo lo atribuyen a lo ocurrido en Chile sino que también a algunos acontecimientos acaecidos en los Antares de la historia moderna, como por ejemplo lo ocurrido en Francia postguerra donde la educación seglar de masificó es el hecho de la modernización, este concepto lleva a la reinención del conocimiento, del empoderamiento y por tanto de la defensa de lo que considero justo, defendiéndolo muchas veces con hidalguía otras con violencia, ni hablar la defensa de lo que se considera injusto. Todos estos análisis y más me han llevado a interesarme por el dilema ético y las consecuencias de no llevarlo a la práctica y es por eso que me situaré en el año 2003 específicamente en Italia y estudiaremos lo ocurrido con Parmalat, pero antes un poco de historia.

Portafolio II

Fraude a la Italiana

Contexto

Antes de llegar al tema foco de este trabajo que ya adelantamos se relaciona con la Ética Empresarial en la Gestión de Finanzas Corporativas veamos un poco de historia de las empresas Parmalat, esta abrió sus puertas en la ciudad Italiana de Parma en Julio de 1961 con una pequeña fábrica de Pasteurización y quién la fundó fue Calisto Tanzi, aunque algunas publicaciones también sitúan su creación en 1960 en Collecchio (Italia) la ciudad natal del fundador. Catorce años después se internacionalizaron llegando primero a Brasil, Venezuela y Ecuador para luego dar prioridad a países con facilidades tributarias como Holanda, Luxemburgo, Austria y Malta pero no solo eso, además se situaron en paraísos fiscales como Islas Caimán, Islas Vírgenes y las Antillas Holandesas (María Arroyo, 2006).

Otro Hito destacable y por supuesto positivo tiene que ver con que en 1990 logran ser el séptimo grupo privado en Italia, ocupando el primer puesto mundial en el mercado de leche larga vida, este proceso se logra gracias a la pasteurización a ultra – alta temperatura (UTH). Adicionalmente podemos identificar otra ventaja de los productos principales de Parmalat y son sus envases tetrapack lo cual posibilita que la leche se pueda conservar por mucho más tiempo refrigerada. Ya en el 2002 Parmalat tenía 36.356 empleados y 139 plantas de producción (María Arroyo, 2006).

Cuando en 1997 Parmalat saltó al mundo financiero no solo procedió a las adquisiciones internacionales sino que también adquirió deudas provenientes de algunas empresas adquiridas sin embargo las nuevas unidades de negocio en 2001 empezaron a perder mucho dinero y podríamos decir que aquí comenzó el fraude.

El Fraude

Con las dificultades expuesta a principios de este siglo Parmalat se ve en dificultades tras décadas de bonanzas sin embargo el problema se vería infinitamente agravados cuando el Contador Ejecutivo Oficial, Don Fausto Tonna de manera intempestiva decide y anuncia en el año 2003 una nueva edición de Bonos por unos 500 millones de Euros, fue tan sorprendente este anuncio que ni el Gerente de la época sabía de esta emisión despidiendo a Tonna y trayendo en su reemplazo a Alberto Ferraris.

Con todas estas medidas tomadas no evitaron que el 11 de Noviembre del 2003 Parmalat se desplomó en la bolsa por un poco más de un 8% tras que la empresa auditora Deloitte & Touche le rechazará la aprobación de las cuentas correspondientes del primer semestre del mismo año, esto fue así ya que esta reconocida empresa de auditorías pusiera en duda la transparencia de su cliente.

Si recordamos el contexto Parmalat utilizó paraísos fiscales para la generación de mayores utilidades, siendo más detallados en este ítem las investigaciones dan como resultado que la empresa había relazado por años la colocación de bonos y acciones convertibles precisamente en estos paraísos fiscales las cuales financiaros docenas de adquisiciones alrededor del mundo. Las ventas se vieron incrementados en un 410% entre los años 1993 y 2002 sin embargo el escándalo exploto cuando a finales del año 2003 la empresa reconoció públicamente que no podía garantizar la inversión realizada por unos 496,5 millones de euros colocados en unos fondos en Islas Caimán, este hecho provocó la renuncia del Director financiero de la época Fausto Tonna (Anónimo, 2010)

En palabras simples lo que realizó Parmalat fue un fraude concertando una falla en sus sistemas de control de todas sus Sociedades Cotizantes, fabricando practicante una central de falsificación de documentos contables, financieros y bancarios para obtener liquidez de los bancos. De hecho en uno de los informes citados en este trabajo dan a conocer unos de sus principios contables y este se basaba en el principio de Arquímedes el cual se aplica en la Hidrostática sugiriendo que *“Todo cuerpo sumergido en un fluido experimenta un impulso hacia arriba igual al peso del volumen de fluido que desaloja aplicado en el centro de gravedad del cuerpo sumergido”* Se sabe que cuando el propio Arquímedes descubrió y formuló este principio salió desnudo a la calle gritando “Eureka” lo que da alusión a “Lo Encontré”.

Bueno toda esta historia es para explicar que en Luxemburgo en la Sociedad que lleva el nombre de pronunciado por Arquímedes y con ayuda de Citigroup, descubrieron que una de las sociedades creadas por Parmalat para tener crecimientos exponenciales fue llamada “Archimede” por tanto según el Diario ABC la nueva versión del principio de Arquímedes según Tonna es *“Toda factura ficticia sumergida en un balance de Parmalat, provoca un empuje del activo hacia arriba exactamente igual al importe de la factura inventada”* (María Arroyo, 2006)

Siguiendo con la cronología de los hechos, recordemos que ya la empresa de auditorías había puesto en dudas la transparencia contable y la misma empresa ya reconocía su falta de liquidez para cumplir con algunas de sus principales obligaciones, todo esto trajo consigo la renuncia del propio Alberto Ferraris el 14 de Noviembre del mismo 2003 disfrazando sus renuncia con la prioridad que le entregaba una nueva aventura internacional, en su reemplazo llega Luciano del Soldato, el mismo afirma que la deuda es de un valor de 604 Mil Millones de Euros.

Tras varios intentos para obtener liquidez y superando varias fechas límites para el pago de sus obligaciones provocando la dimisión de Del Soldato el 09 de diciembre del 2003 sumado a que 5 días después el fundador de Parmalat, Calisto Tanzi dimite como CEO y Chairman ocupando dicho lugar Enrico Bondi, al igual que Tonzi tres miembros del consejo como Fausto Tonna, Luciano Silingardi y Giovanni Tanzi dimiten siendo sustituidos por Guido Angiolini y Umberto Trancanella.

Sin embargo lo que prosigue siguen siendo una historia llena de conflictos donde las Finanzas Corporativas y sus decisiones mantienen conflicto permanente no solamente con la Ética en los negocios sino también con la Ley y es que el 19 de Diciembre del año 2003 el Bank of America informa a Grant Thornton, el auditor de Bonlat Financing Corporation quien se comportaba como una compañía situada en Islas Caimán y pertenecientes al Grupo Parmalat, que no existe ninguna supuesta cuenta a nombre de Bonlat. Es más, Bank of America sostiene que el documento que presenta Parmalat para evidenciar la existencia de 3.950 mil millones de Euros es groseramente falso. Esto abrió una causa para la investigación por parte de la fiscalía económica Italiana comprometiendo su participación en el esclarecimiento de los hechos del mismo primer ministro Silvio Berlusconi (María Arroyo, 2006).

Con toda la investigación realizada el 27 de diciembre del año 2003 el Tribunal declara insolvente a Parmalat y Tanzi es arrestado admitiendo que de todos los activos que están plasmados en la contabilidad faltan unos 8 mil millones de Euros además de admitir que desvió 500 millones a compañías pertenecientes a su familia. Podríamos seguir enumerando una decena de acontecimientos que se desencadenaron posterior al arresto de Tanzi de hecho está documentado que los últimos que fueron condenados a encarcelamiento efectivo o domiciliaria fueron sus hijos, Francesca y Stéfano lo cual aconteció el 27 de Febrero del 2004.

El estado Italiano estableció un plan de salvataje que inicio con una reestructuración de la compañía donde dieron de baja las actividades menos rentables sin embargo no alcanzaría para la conversión de la deuda total ya que esta ascendía a unos 14.300 millones de Euros, es por eso que entregaron a los bancos y acreedores el control total del grupo alimentario reduciendo la deuda en primera instancia a unos 4.400 millones de Euros (María Arroyo, 2006).

Consecuencias

Aunque hemos hablado de algunas consecuencias directas para los principales responsables, debemos decir que no fueron las única ya que el caso Parmalat primero dejo en evidencia la débil supervigilancia de los bancos y el sistema financiero Italiano pero no solo eso ya que como sabemos en aquel entonces tenía presencia en más de 30 países impactando en los productores de la materia prima en cada uno de esas naciones y dejando entre dicho el sistema bancario ya que cada uno de los bancos implicados, en especial el Bank of America fue ampliamente investigado junto a su empresa de auditorías. Además, como sabemos la economía es muy especulativa y se mueve de manera permanente en el estado de confianza que cada país es capaz de generar y por supuesto el nivel de desconfianza que provocado por este hecho fraudulento y todas sus implicaciones remeció el nivel de inversión que capitales extranjeros estaban dispuestos a realizar, de más está decir todo el impacto en el empleo afectando a quienes nada tenían que ver (BBC, 2020).

Conclusiones Generales

Quise traer este caso a la palestra ya que demuestra que el error de una empresa en su conducta puede traer consecuencias no solo monetarias, sino que también afectación a la reputación de un país, incluso puede llegar a desestabilizar el orden establecido afectando a familias inocentes. Ahora también la alusión que hago al estallido social en la introducción es que como hemos estudiado en el ramo de Gestión Financiera Corporativa la responsabilidad de quienes pertenecen a la línea de liderazgo y tomas de decisiones no solo radica en obtener utilidades para los dueños y accionistas también radica en proteger todos los activos actuando con ética y Responsabilidad Social empresarial.

Cuando esto último no ocurre y de manera sistemática se elude la ley, la moral y la ética se rompe la ligazón que se tiene con la sociedad y por tanto cuando todo sale a luz no solamente la empresa involucrada se ve afectada, sino que también la sociedad en su conjunto por efectos colaterales. Cómplices pasivos puede ser también el poder judicial que aún en algunos casos son juzgados y enjuiciados las penas que se tienen no son a la altura del delito.

Como vimos en Italia con todos los bemoles que pueden tener en términos de fiscalización, su poder judicial no titubeo en hacer cumplir la ley con todas las implicancias que eso traería no solo a los dueños, sino que a todos lo que de alguna manera estuvieran involucrados, siendo gran parte de ellos encarcelados. Pero más que centrarnos en lo que ocurre en Chile teniendo casos similares a lo ocurrido con Parmalat aunque no con las mismas implicancias si me quiero centrar en como pasar la línea roja que sobrepasa la moral y ética en los negocios se vuelve tan atractiva, ya en el foro de discusión debatíamos si estos dos conceptos pueden convivir en el mundo de los negocios, llegando a la conclusión que es totalmente factible, es más debemos dejar de pensar en lo muchos libros de administración y estrategia empresarial ponen de manifiesto como la única gran responsabilidad de un Gerente, dar utilidades a la empresa.

Es más hoy se da una importancia relevante a construir en las empresas una cultura donde todos sus trabajadores puedan cumplir con el código de ética y conducta que la organización ha desarrollado, en el entendido incluso que su propia Compliance puede llegar a ser incluso mucho más rigurosa que la del mismo país.

Ahora volviendo al caso Parmalat, me pregunto ¿Qué le hizo creer a Tonzi que haciendo lo que hizo podría esperar menos que la cárcel? ¿Será que la ambición puede llegar a ser más fuerte que el pensar en las consecuencias de sus actos? ¿Están saliendo los futuros profesionales con las herramientas Éticas y Morales adecuadas para enfrentar el mundo de los negocios asociados a los nuevos paradigmas que hoy forman parte del quehacer diario y que van modificándose de manera aún más frecuentemente que antes? Bueno las respuestas estarán reservadas en el actuar de cada uno y me invita a no dejar de lado los conceptos no solo teóricos prácticos propios de la carrera, sino que además todos estos deben ponerse en práctica de manera Ética y esto no significa que sea únicamente respetando las leyes del país más bien hace referencia a pensar siempre en las consecuencias de mis acciones y como esto afectará a quienes me rodean.

Flujo circular de la renta: Es la relación entre los mercados, agentes económicos y variables económicas. Muestran el nivel de interacción básica entre estos cuatro agentes en términos de los intercambios de bienes y servicios (variables reales) y de los pagos asociados a estos bienes y servicios (variables nominales). (UNIACC, 2015)

Balanza de Pagos: Es el registro de las transacciones de los residentes de un país con el resto del mundo, la cual se presenta en cuatro grandes bloques; la cuenta corriente, la cuenta de capital, la cuenta oficial de pagos y por último, los errores y omisiones. Es decir, permite conocer todos los ingresos que recibe un país procedentes del resto del mundo y los pagos que realiza tal país al resto del mundo debido a las importaciones y exportaciones de bienes, servicios, capital o transferencias en un período de tiempo. (Economipedia, <https://economipedia.com/definiciones/balanza-de-pagos.html>, 2020)

Demanda agregada: Es la sumatoria del consumo más la inversión, más el gasto público, más las exportaciones y menos las importaciones. Entender cada uno de sus componentes y por tanto comprender a su vez las repercusiones relacionadas. Las reacciones en cadena son las siguientes; Demanda agregada, producción, renta y vuelve a demanda agregada. Para calcular la demanda agregada, se puede utilizar los mismos métodos que para calcular el PIB, no obstante, la demanda agregada se asocia con el gasto, por lo que se calcula por el método del producto, es decir, desde el punto de vista de lo que se ha gastado la sociedad.

Dentro de este cálculo se tienen en cuenta el gasto de las familias (personas particulares), lo que se ha gastado en inversión, el gasto de las administraciones públicas, y por último, las exportaciones netas, que es la diferencia entre las importaciones y las exportaciones (Economipedia, 2020). De esta manera, la fórmula de la Demanda Agregada quedaría de esta manera:

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

Ingresos Públicos: Es necesario financiar todas las políticas públicas que los gobiernos alineados con el Estado, mediante impuestos, utilidades de empresas del estado y la venta de activos, como por ejemplo la venta de participación en empresas. Además, el Estado puede endeudarse recurriendo a préstamos o créditos con acreedores nacionales o extranjeros.

Equilibrio Económico: El equilibrio macroeconómico es un concepto propio de la macroeconomía en el que el mercado presenta una igualdad entre la demanda agregada y la oferta agregada. Esto, en un mismo sistema económico. Por definición, la existencia de un equilibrio económico se traduce en que la producción llevada a cabo por una economía es demandada conjuntamente por la totalidad de agentes económicos existentes en la misma (tanto de carácter privado como público) (Economipedia, 2020). Este concepto es traducible en que la oferta agregada es representada por la producción de un país por medio de su producto interior bruto (PIB). En tanto, la demanda agregada cuenta con el conjunto de consumo público y privado, la inversión y las exportaciones líquidas (es decir, exportaciones menos importaciones).

Tipo de Cambio: Es el precio de las divisas en la moneda nacional y partir de esta definición si su el tipo el tipo de cambio la moneda nacional pierde valor frente a la divisa. Por ende, se entregan más unidades monetarias nacionales por la misma divisa. Ahora por convención se utilizan las expresiones devaluación y depreciación de la moneda nacional cuando los regímenes de tipo de cambio son fijos y fluctuantes de forma respectiva. Por el contrario, si baja del tipo de cambio la moneda nacional gana valor frente a la divisa (UNIACC, 2015). En cada momento existe un tipo de cambio que se determina por la oferta y demanda de cada divisa, es decir, por medio del mercado de divisas. Para calcular el valor de una moneda con respecto a otra se utiliza el conversor de divisas. El mercado donde se negocia el tipo de cambio es el mercado de divisas o FOREX (Foreign Exchange) uno de los más populares entre los inversores (Economipedia, Tipo de Cambio, 2020)

Inflación: Se entiende como un aumento generalizado y sistemático en el tiempo del nivel de precio de precio en el sistema económico, es decir existe inflación cuando hay un aumento en tendencia general de los precios de bienes y servicios. Siendo todo lo demás constante si ocurre todo lo anterior el poder adquisitivo de las personas baja ya que para poder comprar necesitan mayores recursos monetarios, es decir con el mismo ingreso nominal las personas adquieren menos bienes y servicios generando un aumento de stock mayor en las empresas. Es un fenómeno que ocurre en casi todos los países, de hecho, los bancos centrales siempre tratan de que en su país haya algo de inflación, normalmente entre el dos y el tres por ciento (UNIACC, 2015). Si no hubiera inflación, los precios bajarían (deflación), que es el temor de cualquier responsable económico de un país. La deflación puede ralentizar el consumo y el crecimiento económico. Pudiendo, además, derivar en una espiral deflacionista con terribles consecuencias para la economía del país (Economipedia.com, 2020).

Ética y Responsabilidad Social

Moral: Esta palabra es de origen latino que viene del término moris (“Costumbre”). Es decir, se trata de un conjunto de creencias, costumbres, valores y normas de una persona o de un grupo social y por tanto orienta acerca de qué acciones son correctas y cuáles son las incorrectas. Otra definición podría ser como la suma total del conocimiento que se adquiere sobre lo más alto y noble, y que una persona respeta en su conducta. Con todo podríamos también revisar los conceptos de Moral Objetiva y Moral Subjetiva, esta última corresponde a los actos que la persona como tal respeta o transgrede de acuerdo con sus propios códigos mientras que la Moral Objetiva se trata de un acto social independiente del sujeto y este el cual decide acatar (UNIACC, 2015).

Ética: Es una disciplina filosófica que busca a través de una reflexión crítica que hace las veces de la moral imperante, establece criterio de acción y de evaluación consecuente de la misma en términos del bien y del mal en concordancia con las motivaciones y consecuencias. Quizá para entenderlo de manera práctica como una moral bien pensada y por supuesto reflexionada enfocada a la luz de los valores. De manera igual cuando alguien aplica una sentencia ética sobre una persona, en realidad está haciendo un juicio moral en base a lo mismo la ética ayuda a la justa aplicación de las normas legales en un Estado de derecho, pero en si misma no es punitiva desde el punto de vista jurídico más bien esta promueve la autorregulación.

Relaciones Interpersonales: Este es un espacio de interacción con otros seres humanos que nos rodean en la sociedad buscando un proceso de crecimiento constante. Las relaciones interpersonales juegan constantemente un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona, porque es a través de esta dimensión que el individuo se retroalimenta con el reconocimiento o rechazo de sus conductas y los refuerzo sociales que le permitirán su adaptación en el entorno.

Debemos entender que este tipo de interacción es recíproca y por ende el individuo debe tener destrezas como la capacidad de comunicarse de manera efectiva, saber escuchar activamente respetando al otro como un legítimo interlocutor, tener la habilidad para plantear solución a conflictos entre otras (UNIACC, 2015). El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.

Responsabilidad Social Empresarial: Es la responsabilidad que cada organización tiene con el medio ambiente en que se desenvuelve y con la sociedad de la que ha parte, se define con la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en esas es conocido el triple resultado. La RSE va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En su sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. La Responsabilidad Social se integra en el desarrollo contemporáneo de la ética, es decir, la ética aplicada que pretende de una u otra forma orientar y dirigir las actividades humanas concretas (UNIACC, 2015).

Responsabilidad Social Interna: Aunque sigue estando en la fase de concepción básica para muchas empresas y por ende es una de las razones es que existen asuntos y temáticas poco tratados o sobre las cuales aún no hay una conciencia manifiesta dentro las compañías como lo son la discriminación y la sobreexplotación, aspectos que exigen un análisis de mayor rigurosidad en todas las compañías y por supuesto países (UNIACC, 2015).

En otras palabras, es la faceta interna de RSE que afecta, en primer lugar, a los trabajadores y se refiere a cuestiones relativas a la gestión e inversión en recursos humanos, a la salud y seguridad en el trabajo y a la gestión del cambio y sus implicaciones. En segundo lugar, se interesa por las consecuencias medioambientales de las decisiones empresariales, las prácticas y la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción, especialmente si afectan a los trabajadores (Corresponsables, 2020).

Medio Ambiente: Es un sistema formado por el sistema formado por los elementos naturales existentes sumando incluso elementos artificiales que se interrelacionan y que son modificados por la acción humana. Se trata del entorno que no condiciona la forma de vida no solo la individual sino también de la sociedad y que incluye los valores naturales, sociales y culturales que existen en un lugar y momento específico. Por tanto y aunque no existe una definición exclusiva de puede determinar como la fuente de los recursos naturales que actúa como soporte de las diversas actividades que realiza el hombre para sobrevivir en el planeta y que por esta razón todo lo anterior puede llegar a condicionar la vida del mundo entero (UNIACC, Responsabilidad social empresarial, medioambiente y grupos de interés. Ética y Responsabilidad Social. Lea esto primero (Semana 6)., 2015)

Gobierno: El concepto principal de gobierno es la autoridad gobernante de una unidad política, que tiene por objeto tanto dirigir, controlar y administrar las instituciones del Estado, como regular una sociedad política y ejercer autoridad. El tamaño del gobierno variará de acuerdo con el tamaño del Estado, y puede ser local, regional y nacional. Para que un gobierno pueda subsistir, deben desarrollarse algunos poderes o funciones: el poder ejecutivo, coordina y aprueba las leyes, el poder legislativo, crea las leyes, y el poder judicial, se encarga que las leyes se cumplan. El gobierno es el más alto nivel de dirección y de administración ejecutiva, generalmente reconocido como el liderazgo de un Estado o de una nación, y el gobierno está compuesto por los directores ejecutivos del Estado, como el presidente o el primer ministro, y por los ministros (Significados, www.significados.com, 2020).

Branding

Branding: Es todo lo relacionado con la creación y gestión de marcas que además incluye la creación de valor de ésta, siempre pensando en el punto de vista del cliente objetivo (UNIACC, 2014). Además podríamos agregar que el branding es el arte de gestionar una marca y así poder aumentar la rentabilidad de la marca a largo plazo. Con todo esto se construye una marca con personalidad y etapas de planificación de gestión global de todos los elementos tangibles e intangibles que rodean a la marca con el fin de construir y transmitir una promesa que será la clave del éxito o no. Podríamos decir que esta compuesto por cinco elementos: Naming, o creación de un nombre, Identidad Corporativa, Posicionamiento, Lealtad de marca y Arquitectura de marca.

Propuesta de Valor: Es una declaración clara que está en línea con los deseos y desafíos del mercado, comunicando la contribución que se realiza como compañía, como la oferta soluciona un problema del cliente o mejora su situación entregando beneficios específicos. La propuesta de valor significará que los productos serán más conocidos y reconocidos tendiendo una mejor visibilidad y una mayor confianza en el público objetivo (UNIACC, 2014). La propuesta de valor es el corazón de un modelo de negocio. Engloba toda una serie de beneficios funcionales y emocionales que la empresa aporta al cliente y que éste reconoce como diferentes y únicos de la marca con respecto a su competencia. En la medida en que la propuesta de valor sea singular o muy específica para sus clientes, más interesados estarán en adquirir dichos productos o servicios de la empresa que se los ofrece (marketinginteli, 2020).

Posicionamiento de Marca: La marca es uno de los elementos más importantes en el desarrollo estratégico en marketing. Las marcas son el activo más importante de las empresas y representan en muchos casos la supervivencia de las mismas en el corto, mediano y largo plazo. Estas marcas finalmente están alojadas en la mente de los compradores actuales y potenciales de las empresas.

Esta posición en la mente es el resultado de las experiencias de los consumidores en los diferentes puntos de contacto a lo largo del proceso de relación con la marca. Todo incide en la posición de la marca, las experiencias en el uso, las comunicaciones, las conversaciones, las noticias, generando un marco de percepciones y asociaciones positivas y negativas. Las marcas igualmente generan fuertes lazos emocionales con los consumidores. Entre la relación sea más emocional, es más fuerte el posicionamiento de la marca (marketinginteli, 2020).

Comunicación: La comunicación es un proceso sistemático que consta en la transmisión e intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor. En este proceso, además del emisor y receptor, participan diferentes elementos: el código, que es el lenguaje empleado, el canal de comunicación, que es el medio usado, el contexto, que son las circunstancias donde se desarrolla la comunicación, el ruido o perturbaciones en la recepción del mensaje original, y la retroalimentación o feedback, que supone la respuesta hacia el primer mensaje. El proceso comunicativo es clave para la vida en sociedad: permite que los seres humanos se expresen y compartan información entre sí, establezcan relaciones, lleguen a acuerdos y sean capaces de organizarse (Significados,2020). La comunicación, además, puede llevarse a cabo de diferentes maneras: verbal, utilizando un lenguaje o idioma, o no verbal, valiéndose de gestos, lenguaje corporal o signos no lingüísticos. La palabra comunicación deriva del latín *communicatio* que significa compartir, participar en algo o poner en común. Por eso, el término comunicación también se utiliza en el sentido de conexión entre dos puntos. Por ejemplo, el medio de transporte que realiza la comunicación entre dos ciudades o los medios técnicos de comunicación (las telecomunicaciones).

Redundancia: Es un recurso retórico que persigue la mejor memorización de la información que otorga importancia a un mensaje. La aclaración se al presentar la misma información bajo diferentes aspectos, en diferente formas de manera de asegurar que la información sea comprendida (UNIACC, Comunicación de la marca, UNIACC (2014). Lea esto primero (Semana 2)., 2014).

Identidad de Marca: Es el conjunto de elementos característicos que construyen la marca que podremos crear y por supuesto que se puede gestionar con el branding, es decir es todo aquello que conforma la marca, le da sentido y construye un valor único a la marca. La identidad de marca es la esencia de una marca. No es una identidad corporativa, no es una identidad visual, no es un logotipo. Está formada por dos áreas, la personalidad de marca y la imagen de marca, es la suma de la identidad visual, verbal, personalidad, posicionamiento (BangBranding, s.f.).

Imagen de Marca: Es la percepción que los consumidores que tienen hacia la marca y hacia la empresa, podríamos decir es la imagen mental que se tiene sobre la marca. tenemos que tener en cuenta que la imagen de marca debemos trabajarla al igual que otros conceptos en nuestra empresa. Tal vez sea algo intangible al contrario que nuestros servicios o productos, pero finalmente está muy relacionado. En este sentido, si trabajamos en ella a través de contenidos, posicionamiento, reconocimiento positivo por parte de los usuarios, será reconocida para el público y se sentirán atraídos por lo que podemos ofrecerles. Por lo tanto, elegirán nuestros productos o servicios por delante de la competencia (UNIACC, Identidad de la marca. Branding. Lea esto primero (Semana 3)., 2014).

Contabilidad: Tiene por objeto interpretar los hechos económicos de los negocios y los ordena en forma de cuenta para su control y presentación, todo lo anterior descansa en principios que descansan que son la base sobre la que se han ido construyendo los pilares que la sustentan y que ha sido definidos de acuerdo con la experiencia de la profesión contable (UNIACC, El proceso contable. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 1)., 2016). También podríamos decir que es la ciencia social que se encarga de estudiar, medir, analizar y registrar el patrimonio de las organizaciones, empresas e individuos, con el fin de servir en la toma de decisiones y control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática y útil para las distintas partes interesadas. Posee además una técnica que produce sistemáticamente y estructuradamente información cuantitativa y valiosa, expresada en unidades monetarias acerca de las transacciones que efectúan las entidades económicas y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con la finalidad de facilitarla a los diversos públicos interesados (Monografías, 2020).

Utilidades: El fin de cualquier administración empresarial es la generación de riqueza de los dueños de la organización así que las utilidades son el motivo básico de cualquier operación. Las utilidades son un gran indicador del estado financiero de la empresa, las que deben ser comparadas permanentemente con otros períodos. Cualquier variación relevante debe ser analizada y debidamente explicada, en un concepto más amplio nos podemos referir a la utilidad como el interés provecho que es obtenido del disfrute o uso de un bien o servicio de particular. Como resultado cuanto mayor es la utilidad del producto, el deseo de consumirlo será mayor (UNIACC, El proceso contable. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 1)., 2016).

Pasivos: Los pasivos representan todas obligaciones que la organización mantiene con terceros, y que se originan por el financiamiento que esta ha necesitado, sea para desfases puntuales, la compra de activos, o inversiones. El administrador debe tener claridad con los niveles de deuda, y su vencimiento, ya que el pago de las obligaciones está directamente relacionado con los flujos que la organización genera. Deudas corrientes (de corto plazo) deben ser financiadas en el ejercicio contable que se presentan. Por el contrario, deudas no corrientes (de largo plazo) son canceladas en periodos que superan el actual. Por lo anterior, no es conveniente endeudar a la organización en plazos que no se ajusten a los flujos normales de caja. El análisis de estas cuentas da origen a la evolución de la deuda en la organización, como está constituida, qué vencimientos existen en el corto y en el largo plazo, etc (UNIACC, El proceso contable. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 1)., 2016).

Activos: Son aquellos bienes que pueden ser convertidos en dinero, por lo anterior su composición es muy relevante. Activos de corto o largo plazo (corrientes o no corrientes) definirán la real capacidad de hacer frente a las obligaciones. Si la compañía posee una gran cantidad de activos no corrientes, podemos encontrarnos con la dificultad al momento de realizarlas, es decir, de convertir en dinero. La existencia de activos no asegura que la empresa posea los flujos para hacer frente a sus obligaciones. Por lo anterior, el administrador debe ser capaz de analizar y conocer la real composición de los activos de la organización (UNIACC, El proceso contable. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 1)., 2016).

Balance: El balance presenta un resumen del estado financiero de la organización en un determinado momento. El balance general, también conocido como balance de situación, balance contable o estado de situación patrimonial, es un estado financiero que refleja en un momento determinado la información económica y financiera de una empresa, separadas en tres masas patrimoniales: activo, pasivo y patrimonio neto. La actualización del balance general es obligatoria como mínimo una vez al año.

Es un documento público para todas las empresas, lo cual es bastante importante para posibles inversores de dichas empresas. Este documento no nos informa de la variación a lo largo de un periodo de tiempo, sino de la situación en un momento dado, podemos entenderlo como una foto de la estructura económica y financiera en un momento, normalmente al final del año, lo que nos permite poder comparar entre balances generales de diferentes años.

Estado de resultado: Es el estado de financiero básico que muestra la utilidad o pérdida resultante en un periodo contable, a través del enfrentamiento entre los ingresos y los costos y gastos que son relativos. En este informe la base de la información es atribuida a las ventas y al costo que tuvieron para la organización esos bienes o servicios vendidos (UNIACC, 2016). Es uno de los cinco estados financieros de la contabilidad, junto con el balance de situación, el estado de los flujos de caja, el estado de cambios del patrimonio neto y la memoria. En su forma más básica lo podemos reducir a:

$$\text{Ingresos} - \text{Gastos} = \text{Beneficio Neto}$$

Los inversores estudian el estado de resultados para como parte del análisis sobre lo que vale una empresa, mientras que los deudores examinan la estado de resultados para saber la facilidad que tiene la empresa para devolverles el dinero.

Ratios de Liquidez: Son los ratios que miden la disponibilidad o solvencia de dinero en efectivo, o la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Es fundamental su conocimiento y aplicación, ya que es acá donde se juega uno de los puntos básicos de la gestión financiera: el manejo eficiente de la caja. A la hora de calcular los ratios de liquidez, es importante realizar comparaciones con empresas del mismo sector y del mismo tamaño, ya que algunos sectores pueden tener tendencia a tener unos ratios más elevados que otros (Econopedia, 2020).

Conclusión

En nuestra carrera no podemos encontrar con mucha vicisitudes tanto en el ámbito netamente económico, estratégico y hasta ético. Por tanto, una de las funciones de repasar estos conceptos es entender que al momento de aplicar estos conocimientos en el mundo laboral debemos estar alineados son en lo teórico sino también en lo práctico ya como hemos visto todo está entrelazado al momento de tomar decisiones.

Portafolio III



Portafolio III

Marketing

E-Marketing

- **Estrategia:** Es entendido como la planificación que se realiza para la obtención de algún objetivo específico. Vimos además que desde la etimología de la palabra esta se nutre de dos conceptos muy interesantes como son “Ejercito”(Stratos) y “Dirigir” (ago).
- **Marketing Digital:** Desde un punto de vista muy personal el marketing digital marca un antes un después en el marketing ya ha permitido evolucionar a niveles impensado hace 20 años complejizando su estructura pero facilitando el impacto deseado. En palabras simple Marketing Digital dice relación con la utilización de medios digitales o tecnológicos basados en internet permitiendo crear contenido personalizados y posibilitando la creación, promoción y ventas por medio de este flujo tecnológico (UNIACC, Fundamentos y estrategias del Marketing digital., 2018).
- **Google Ads:** Es un ambiente publicitario online creado por Google para dicha finalidad donde uno de los sistemas utilizados en el pago por click (PPC) y por supuesto cae en la estrategia SEM. Para todo lo anterior es preciso tener una estrategia y una planificación acorde a dichos objetivos. Desde los puntos clave tenemos nueve fases.
- **Estrategia de Contenidos:** Este tipo de estrategia esta relacionada con la difusión de valor para el público que hemos identificado como target. Si lo vemos desde el punto de vista práctico se trata básicamente de atraer hacia tú contenido a todos los posibles compradores de tu marca sin embargo en la era en la que vivimos es extremadamente difícil.

- En otras palabras lo que se desea es obtener la atención de las personas target por lo tanto sería inverosímil escribir o publicar cualquier información sin una estrategia bien pensada (UNIACC, Gestión de contenido en Marketing digital, buscadores y móviles. Semana 3, 2018)
- **SEO:** Su abreviatura en inglés es Search Engine Optimization es decir y traducido optimización de motores de búsqueda, principalmente en google. Esto se hace desde la mejorando u optimizando por ejemplo, nuestra página web. Esto permitirá que desde un ámbito orgánico nuestro contenido basado en palabras claves aparezca en los primeros lugares tras una búsqueda determinada. Todo lo anterior se traduce evidentemente en mayores visitas hacia nuestra página y esto aumenta las probabilidades de ventas (UNIACC, Gestión de contenido en Marketing digital, buscadores y móviles. Semana 3, 2018).
- **SEM:** He aquí un concepto que se parece mucho al anterior sin embargo el SEM que es Search Engine Marketing funciona por así decirlo SEO con PPC, dicho en simple es pagar para que nuestra página aparezca en los primeros lugares cuando se busca algo relacionado a nuestro negocio. Para ello es preciso realizar un análisis de las principales palabras claves que se utilizan cuando se utiliza en buscador ya que con esa información aumentaremos las visitas a nuestra página y por tanto nuestro ROI también es mayor (UNIACC, Gestión de contenido en Marketing digital, buscadores y móviles. Semana 3, 2018).
- **Email Marketing:** Este concepto tiene relación con el uso del correo electrónico o email para publicitar en campañas de marketing nuestro servicio o producto. Todo esto se basa al menos dos pilares, uno es la captación de

nuevos clientes y la retención de cliente ya capturados. Para esto existen empresas que dado tienen una amplia base de datos previamente adquirida proporcionan toda la logística tecnológica para la gestión de este procedimiento. Tiene variadas ventajas este tipo de herramientas de marketing entre las que encontramos, es personal, interactivo, económico etc. Ahora bien esto es así hoy nos una fuente muy reconocida por parte del otro interlocutor es decir los futuros clientes y los que ya son clientes es por eso que debe ser muy estratégica y planificada el uso de este sistema de comunicación ya que si no es así lograría el objetivo inverso.

Economía

Desarrollo Económico

- **Felicidad Nacional Bruta:** Este término se acuña para poner en el tapete el desarrollo humano y bienestar del mismo dentro del desarrollo económico de una nación. De esta manera se logra entender lo multidimensional del desarrollo humano y como esto está línea con el progreso económico. Algunos especialistas ve este concepto como imprescindible para la evaluación del progreso de una sociedad y que por tanto cuando se hace las mediciones no solamente debe poner de relieve las variables puramente económicas sino que se deben incorporar el desarrollo humano como puntos clave de análisis (UNIACC, Conceptos previos. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 1)., 2017).

- **Productividad:** Esta es una medida muy utilizada y por ende se está muy interesado en medir que tan productivo es o no un proceso, un factor o recurso. La medición de este indicador se vuelve clave para entender el éxito o no de la empresa y está muy enlazada con rentabilidad. En palabras simples y técnicas productividad es un índice que calcula la cantidad de bienes y recursos que se ha producido por factor utilizado, factores como capital, tiempo, tierra y capital humano. Ya definiendo este concepto podemos decir que el principal objetivo de medir la productividad es verificar la eficiencia y así obtener el mejor rendimiento posible de cada recurso y en cada factor (Economipedia, economipedia, s.f.)
- **Producto Interno Bruto:** Quizá en economía sea el indicador más conocido o escuchado por todos y es que es uno de los valores que marcan el crecimiento o no de un país. Sabemos que este indicador está lejos de ser el único factor para medir el progreso económico pero el mejor indicador para evaluar el crecimiento en este sentido además constantemente está siendo utilizado para compararse con otros países dentro de la región o con naciones que se tienen como ejemplo a seguir (UNIACC, Conceptos previos. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 1)., 2017).
- **Externalidades:** Este concepto está relacionado con las consecuencias no deseadas de una actividad económica que se inicia desde las inversiones, decisiones de consumo que son realizadas desde las familias y de decisiones de producción que son ejecutadas por las empresas, además el tenemos acciones relacionadas con la inversión tanto de la empresas como del estado (UNIACC, La economía del sector público. (3a edición) España: Antoni Bosh Editor., 2000).

- Es muy interesante cuando analizamos este punto dado que siempre que generamos acciones económicas basadas en lo descrito anteriormente generamos un impacto no deseado e incluso no planificado para con la sociedad por ejemplo, cuando se construyó la Línea 4a del metro de Santiago ayudó a mucha gente a disminuir los tiempos de traslado, subió la plusvalía de las viviendas aledañas y en fin variados efectos positivos.

Sin embargo algunas viviendas pudieron incluso perder plusvalía con la llegada de esta línea dado que empezó a generar vibraciones en los inmuebles que afectó no solo la calidad del inmueble sino que además la calidad de los vecinos del sector, a esto lo podríamos llamar una Externalidad.

- **Crecimiento Exógeno:** El término hace una relación clara de un evento que no es parte del medio ambiente observable, de igual manera cuando en economía nos referimos a un crecimiento exógeno nos referimos a un elemento que está fuera del modelo económico esto no quiere decir que las variables exógenas no influyan en el modelo, todo lo contrario estas pueden y en algunas ocasiones deben influir solo que en su origen no fueron incorporadas. A modo de ejemplo imaginemos que algún país actualmente importador de cobre decida no importar más este mineral, evidentemente las ventas de cobre se verán afectadas por una decisión ajena al exportador (Economipedia, Economipedia, s.f.).
- **Crecimiento endógeno:** Este tipo de crecimiento resalta el importante rol que ocupa la inversión en el capital humano y por supuesto el papel trascendental que ocupa el avance tecnológico explicando de esta manera la tasa de crecimiento de los países iniciando así un proceso comparativo entre naciones desarrolladas y las que están en vías de desarrollo (UNIACC, Grandes economistas de la historia. Editorial El Mercurio Aguilar (1a ed.); Chile - 3 Semana, 2005).

- **Modelo Socialista:** El modelo socialista se basa en un pensamiento ideológico fundamentado en la defensa del bien colectivo defendiendo su propiedad por sobre la propiedad privada tanto en los procesos productivos como en los de distribución persiguiendo de esta manera una sociedad, en su forma de ver, más justa, solidaria y totalmente libres de clases sociales separatistas.

Dado lo anterior para este modelo el tamaño del estado debe ser tan grande que pueda soportar todos los medios productivos evitando de esta manera que caigan en manos del capitalismo y del mercado. A lo anterior lo podemos llamar también economía planificada lo finalmente pregona una economía justa e igual para todos. Un ejemplo de socialismo es lo ocurrido en Chile bajo el gobierno de Salvador Allende quién gobernó desde 1970 hasta 1973 y en donde su principal objetivo fue la estatización sistemática de diferentes industrias tanto de la banca como de la minería. Las consecuencias son por todos conocido y marca una vez más el fracaso de este modelo no solo en nuestro país sino que además en el mundo entero.

Gestión del Talento

- **Gestión del Cambio:** Desde la mirada empresarial y específicamente desde el prisma del área de RRHH sabemos que el mundo está cambiando con cada vez mayor frecuencia y desde una perspectiva empresarial este hecho es aún más marcado, principalmente por el avance tecnológico. Esto claramente ha empujado a algunas organizaciones a estructurar una nueva filosofía o cultura y por tanto deben ver la manera de cambiar los mindsets correspondientes a todos los colaboradores y es justamente ahí donde es necesario gestionar el cambio. En este punto los departamentos deben y sus integrantes deben ser sumo flexibles y proactivos para hacer frente a los nuevos desafíos.
- **Paradigma:** Todos tenemos nuestros pensamientos preconcebidos y claro muchas veces son muy necesarios para poder tomar buenas decisiones dado que se basan en experiencias previas, sin embargo paradigma, si nos vamos a su definición técnica hace alusión a “todo modelo, patrón o ejemplo que debiese seguirse en determinada situación” (Significados, significados, s.f.). Pero como hemos visto en otros conceptos vivimos en una era donde lo único estable es el cambio por tanto se hace necesario cambiar nuestros paradigmas en ciertas situaciones dado que las realidades antes situaciones similares cambian y por tanto las soluciones también deben cambiar, he ahí entonces de flexibilizar nuestro pensamiento para tomar decisiones acertadas.

- **Enfoque Funcional:** También llamado enfoque administrativo es lo que algunos departamentos de RRHH aún ocupan haciendo focalización en el seguimiento de tareas y normas establecidas por la organización, entendiendo su modelo como uno más orientado al resultado más que al desarrollo del individuo (UNIACC, La naturaleza cambiante de los recursos humanos: las personas y las organizaciones. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 1)., 2016).
- **Enfoque Estratégico:** Desde esta mirada el departamento de Recursos Humanos dice relación con el asesoramiento continuo a la Gerencia general derivado de los resultados del negocio volviéndose así en socio estratégico aportando procesos de capacitación, siendo una participante activo como agente de cambio lo que al final general valor agregado no solo a los procesos sino que además al cómo se desenvuelve cada colaborador dentro de la empresa, generando por cierto mayor productividad.

Evidentemente para que esto se pueda lograr es sumamente necesario descentralizar y externalizar si fuese necesario variados procesos administrativos básicos pero esenciales (UNIACC, La naturaleza cambiante de los recursos humanos: las personas y las organizaciones. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 1)., 2016).

- **Reclutamiento:** Este concepto es el segundo de 7 distintos procesos en la etapa de selección de personal y lo que busca primero es definir si la búsqueda será interna o externa o una presentación de ambas. Variadas empresas prefieren abrir un concurso con un perfil claro según las exigencias presentes y futuros del rol. Por ejemplo el reclutamiento internos se puede presentar de manera de transferencia de personal, ascensos directos, transferencias con ascenso, programas de desarrollo y planes profesionalización de carrera (UNIACC, 2016). Subsistemas de Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 2)., 2016) Por otro lado el reclutamiento externo se pueden presentar con la ayuda de empresas externas de reclutamiento y/o con anuncios tanto en redes profesionales como en medios digitales propios de la empresa.
- **Gestión por Competencias:** Este es uno de los modelos orientados al desarrollo del capital humano y dentro de sus prioridades tiene la detección de las distancias entre lo que la empresa requiere para enfrentar los desafíos presentes y futuros y lo que hoy sus colaboradores poseen como habilidades y capacidades. Para que esto se ha ejecutado correctamente se hace imprescindible tener parámetros de medición claros que nos permitan tener un horizonte claro de las expectativas tanto en el mediano como en el largo plazo. Esto nos ayudará a tener una evaluación de desempeño del empleado claro y conciso sin interpretaciones (UNIACC, Subsistemas de recursos humanos: Capacitación. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 3)., 2016).
- **Orientación:** Para explicar este concepto podríamos también usar un sinónimo como por ejemplo acompañamiento dado que la orientación enmarcada en el proceso del ciclo de desempeño dice relación con el procesos continuo y permanente de alineación de expectativas versus rendimiento mediante al menos dos acciones.

- La primera es mediante la observación del desempeño entregando feedback del mismo y segundo esta orientado dentro de la etapa formal de evaluación que en algunas empresas pudiera ser en los últimos trimestres del año principios del siguiente o la menos dos veces al año (UNIACC, Subsistemas de recursos humanos: evaluación del desempeño. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 4)., 2016).

Conclusiones

En nuestra carrera no podemos encontrar con muchas vicisitudes tanto en el ámbito netamente económico, estratégico, marketing incluso en el área de RRHH. Por tanto una de las funciones de repasar estos conceptos es entender que al momento de aplicar estos conocimientos en el mundo laboral debemos estar alineados no solo en lo teórico sino también en lo práctico ya como hemos visto todo está entrelazado al momento de tomar decisiones.

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad exponer nuestros conocimientos adquiridos hasta ahora para la resolución de una problemática empresarial que pudiéramos mencionar como típica dentro de las compañías en especial si las definimos como familiares y cuando están situadas dentro de las medianas o pequeñas empresas. Sabemos que para hacer frente a las dificultades que hoy se presentan en el mercado no solo basta aplicar buenas intenciones, debemos realizar análisis de mayor envergadura con seguimientos profundos y prácticos que nos posibiliten realizar los cambios necesarios para poder modificar de la manera mas eficiente posible el rumbo si así el negocio nos indica. El caso expuesto es un buen ejemplo de lo anteriormente mencionado.

Desarrollo

Trabajo Full Reciclaje Ltda

Don Alberto Valverde era un gran empresario dedicado al rubro del reciclaje de metales con especial énfasis en el cobre, acero y aluminio. Como pertenecía a una gran asociación de empresarios dedicados al rubro del reciclaje, le habían comentado lo incipiente del reciclaje del caucho, negocio al cual estaba evaluando seriamente entrar.

La empresa de don Alberto “Full reciclajes Ltda.”, había sido fundada en 1980 y como le sucedió a todos los rubros de la economía en estos años, había pasado por la parte alta de los ciclos económicos ocurridos a nivel mundial y local, pero también había tenido que convivir con las crisis que estos traen. En especial en este último tiempo había tenido que lidiar con las bajas en el precio de los commodities, lo que le había traído a la empresa un tiempo de “apriete del cinturón” como él lo había definido.

La empresa tenía un funcionamiento del tipo familiar donde los principales cargos de la gestión de la misma eran ejercidos por familiares y conocidos de don Alberto, pues como lo decía él “la confianza” es un valor que no se transa y el desconfiaba de todo lo que no podía manejar o entender. Por otro lado la estructura de la Full reciclajes era una estructura más bien plana donde don Alberto ocupaba el cargo de gerente general, había un gerente de Administración que tenía a su cargo las áreas de finanzas, contabilidad y personal (la dotación de la empresa era de 130 personas), un gerente comercial, el que básicamente estaba a cargo de buscar nuevos clientes y por último un gerente de operaciones, que tenía a cargo el proceso productivo que no había sido cambiado por lo menos en los últimos 20 años de funcionamiento.

En lo referente a la política de personal, el señor Valverde pagaba salarios y bonos muy por sobre el mercado pues quería trabajadores motivados y que “no miraran para el lado”. Valoraba la experiencia en el trabajo en el área comercial durante los últimos dos o tres años había costado mucho encontrar nuevos clientes y se creía sensato entrar en nuevos negocios, para lo cual se compró un nuevo terreno en la salida norte (Lampa) de Santiago. El terreno en sí tenía 41.000 mt² donde se levantaría la recicladora de caucho.

Este terreno fue comprado en agosto del 2016, y se pagó con una cuota inicial al contado por MM\$ 300 y el saldo con un crédito comercial a 5 años con cuotas pagaderas semestralmente.

En el mes de Noviembre del 2016, el señor Alberto Valverde llegó como todas las mañanas a su oficina ubicada en el piso 12 de un céntrico edificio. Como se acercaba el fin de año y cierre del mismo quería saber cómo había estado la gestión y la evolución de los negocios durante el presente año y quería de alguna manera comparar esta gestión con el año pasado pues intuía que el negocio (sin haber visto las cifras), se encontraba a la baja.

Para lo anterior citó a su oficina al gerente de Administración y al gerente de operaciones y les pidió un resumen financiero acumulado entre enero y octubre del presente año y del año pasado y un resumen físico de los negocios. Por otro lado le pidió al gerente comercial un resumen ejecutivo de los nuevos clientes y su estimado de negocios con ellos.

Los principales indicadores y la información financiera y comercial relevante de aquella reunión se muestran a continuación:

Información Financiera:

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

Fuente: Material Uniacc

En base a la información entregada, se le pide a usted que realice un diagnóstico del caso presentado, que establezca cursos de acción, los evalúe y elija al “mejor” de ellos entregando razones relevantes de la alternativa escogida.

Diagnóstico

Para el desarrollo del caso primero debemos tener en consideración el hecho de que según el número de empleados la empresa “Full Reciclajes Ltda” es una compañía mediana. Otro punto a destacar es el hecho de que su estructura es mas bien plana y se ve escaso control de la gestión de cada departamento lo que a su vez se ve impactado en la información financiera mostrada, a continuación hago el siguiente resumen de la misma donde podremos ver las principales diferencias:

	2015	2016	Diferencia %
	MM\$	MM\$	
Activos Circulantes	\$ 1.500	\$ 1.530	2%
Disponible	\$ 550	\$ 150	-73%
Cuentas por Cobrar	\$ 250	\$ 500	100%
EDI	\$ -40	\$ -100	150%
Inventarios	\$ 400	\$ 720	80%
Otros	\$ 340	\$ 260	-24%
Pasivos Circulantes	\$ 1.200	\$ 1.580	32%
Cuentas por pagar	\$ 600	\$ 680	13%
Acreedores	\$ 300	\$ 420	40%
Impuestos por pagar	\$ 50	\$ 110	120%
Otros	\$ 250	\$ 370	48%
Activo Fijo	\$ 4.800	\$ 5.800	21%
Otros Activos	\$ 200	\$ 770	285%
Total Activos	\$ 6.500	\$ 8.100	25%
Pasivos a largo plazo	\$ 1.300	\$ 2.250	73%
Patrimonio	\$ 4.000	\$ 4.270	7%
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 6.500	\$ 8.100	25%
Utilidad Neta	\$ 720	\$ 350	-51%
Rentabilidad del Capital	0,18	0,08	-56%

Fuente: Elaboración propia.

De esta mirada podemos sacar las siguientes conclusiones:

- 1- Aumento Significativo de Dudas incobrables, 150% superior comparado al año anterior, además del aumento de cuentas por cobrar.
- 2- Aumento de Inventario: Esta acumulación aumenta un 80% con respecto al año anterior.
- 3- Aumento de los pasivos circulantes: Las deudas de corto plazo aumentaron un 32%.
- 4- Aumento de impuestos: Se produce un aumento significativo de pago de impuestos de un 120%
- 5- Aumento de Activos Fijos: Llama la atención el aumento significativo de otros activos de un 285%
- 6- Mejoramiento de las capacidades comerciales.

Estos 6 puntos considero son sumo relevantes y responsables en el hecho de que tanto la Utilidad Neta como la Rentabilidad del Capital hayan experimentado una caída con respecto al año pasado de un 51% y un 56% respectivamente. Desde este punto presentaré por cada punto las alternativas que considero serán de ayuda para la recuperación oportuna de estos ratios. Sin embargo en términos generales como lo comenté en un comienzo es muy importante que en lo observado y leído de este caso existe muy bajo control de la gestión y el informe es evidencia del mismo.

Alternativas de acción

- 1- **Aumento de EDI:** Como revisamos en el informe las deudas incobrables han aumentado un 150%, este tipo de deuda viene dada por el riesgo de las ventas a crédito siendo por tanto el monto no pagado una pérdida para la empresa (INACAP, 2020). Dado lo anterior se dan las siguientes alternativas:
 - a. Aumentar las exigencias en los perfiles de clientes a los que les vendemos a crédito.
 - b. Tener mayor liquidez en el perfil más riesgoso de deuda documentando con cheques si fuese necesario.
 - c. Realizar seguimiento y control con Kpis claros sobre este ítem tanto al departamento de cobro como al área comercial.

Es evidente que todos los puntos deben ser seleccionados si queremos que este monto no aumente más y por el contrario disminuya, las estimaciones es que podríamos reducir las deudas incobrables a las cifras que se manejaban en el 2015 ya para el año 2017.

- 2- **Aumento de Inventario:** Como lo muestra el informe financiero el inventario en stock ha aumentado respecto al año pasado un 80%, esto puede deberse a múltiples razones una podría ser el cálculo errado del IBP y por tanto de cálculo una venta superior a la que realmente se realizó por otro lado también sucede por la ausencia de programación tanto en la venta como en la producción de la misma. Los efectos en el exceso de inventario dice relación con lo que conocemos como “Costo Oportunidad” ya que el no sacar esos productos de un almacén provocan perdidas no solo por el hecho de que se deja de vender sino que además el producto pierde valor por la depreciación natural y porque además le quita espacio a productos que pudieran tener mayor rotación que no pueden ser producidos por falta de almacenamiento (Solistica, s.f.). Las acciones propuestas son:

- a. Para la futura producción 2017 debe existir una sincronía perfecta entre la fábrica y el área comercial, dado que la primera fabricará lo que le indique el departamentos de ventas.
- b. Se revisará cada tres meses la proyección entre lo que dijimos que íbamos a vender y lo que realmente vendimos, de esta manera podremos ajustar nuestros inventarios no solo en términos de volúmenes sino que además podremos producir lo que tiene mayor rotación.
- c. Se realizará un procedimiento cross-funcional para poder adelantarnos a la demanda evaluando las tendencias del mercado, de esta manera podremos bajo los análisis correspondientes poder iniciar compras de materias primas entre otras funciones.

3- **Aumento de los pasivos circulantes:** En términos simples no es un problema tener pasivos circulantes, de hecho dependiendo de la naturaleza de estos es hasta recomendables dado que podemos hacer frente en el corto plazo evitando por ejemplo intereses mayores. Por otro lado sirve tener pasivos circulantes para poder hacer frente a obligaciones tanto de solvencia como de inversión. Dicho esto, ya hemos visto que las ventas no han aumentado y por tanto nuestra exigencia en términos de compra a proveedores debería seguir esta línea. Tomando esto como ejemplo es vital analizar los pasivos de manera detallada y así optimizar nuestros recursos financieros, la propuesta para dicho análisis es como sigue:

- a. Revisión de las cuentas a pagar a proveedores.
- b. Revisión de cobros anticipados a clientes a cuenta de futuras ventas.
- c. Revisión de deudas con entidades financieras y sus condiciones.
- d. Revisión de deudas con acreedores y sus condiciones.

4- **Aumento de pago de impuestos en un 120%:** Llama poderosamente la atención el aumento de la tasa de impuestos de la cual ha sido efecto la empresa analizada. El hacer un análisis exhaustivo de los impuestos pagados por la empresa no es tarea fácil, por tanto debe ser hecho por un especialista en estos temas, sin embargo recomiendo las siguientes acciones:

- a. Revisión del Régimen tributario de la empresa, por los datos entregados debiéramos estar en el “Pro Pyme Transparente.
- b. Determinar la Utilidad Tributaria, dada la complejidad de este ratio es sumo importante una correcta definición de lo que se entiende por venta, costo y gasto. Esto pensando en la disminución del RLI.
- c. Revisión del Capital Propio Tributario.

5- **Aumento de activos fijos:** Es interesante el aumento de un 258% de otros activos, como sabemos el activo fijo hace relación a todos los bienes que permanecerán dentro la empresa durante más de un año y que por tanto no se adquieren para su venta o comercialización más se utilizan para el proceso productivo. Ahora cuando hablamos de otros activos hablamos de aquellos que se volvieron improductivos o que se recuperan en el largo plazo (Gestiónpolis, s.f.). Siendo esto así la acción que recomiendo seguir es una revisión y desagregó de estos activos asegurándonos que no aumenten en el corto plazo y de hecho gestionar desde el departamento de contabilidad para que vayan disminuyendo, volviéndolos productivos tanto en el cobro como en la venta de los mismos si es posible. La meta es no superar los el monto del año 2015.

6- **Mejoramiento de las capacidades comerciales:** Como hemos visto en los pasos anteriores varias de etapas son dependientes y manera total o parcial por parte del área comercial. Este departamento es crucial para la consecución de los objetivos tanto comerciales como financieros y dado lo anterior llama poderosamente la atención que nos exista un reporte coordinado y frecuente hacia ni más ni menos que el Gerente General de empresa, es por esto que el lo cambios que planteo en este departamento son los siguientes.

- a. Presentación de resultados de ventas de manera mensual.
- b. Establecimiento de Kpis sobre las cuentas por cobrar con una reducción del 50% de aquí a 6 meses.
- c. Presentación por parte de la Gerencias de oportunidades en el mercado y adquisición de clientes con potencial en los próximos 3 meses.
- d. Variabilizar a todos los empleados que tengan como parte de su rol el cumplimiento de objetivos comerciales en una proporción 60-40. Para todos los vendedores esta variabilización será mensual según el cumplimiento de meta para el caso del Gerente Comercial este recibirá bono anual por cumplimiento de objetivos.
- e. En el sistema de comisiones se potenciará aquellos productos que hoy se posee más inventario con el fin de poder venderlos en un plazo de dos meses, al terminar ese plazo su grilla promocional será cambiada hacia los productos que tienen mayor potencial de crecimiento.
- f. El plan de demanda debe nacer en el área comercial este se procesará al final del año anterior y se revisará cada tres meses con el área productiva.
- g. Debemos cambiar el rol de los vendedores a KAM (Key Account Manager) en aquellos clientes con mucho potencial y que dado sus facturación debemos dar una mayor atención dada nuestra capacidad de gestión.

- h. Esto supondrá una nueva forma de evaluación proponiendo en primer lugar un entendimiento claro de lo que hoy tenemos al interior de la organización y lo que deseamos tener. Una vez establecida esa brecha analizaremos si la podemos cubrir en base a capacitaciones o tenemos que salir a buscar la mercado.

Dado los puntos expuestos creo relevante trabajar todos de manera conjunta sin embargo como lo estipula este informe seleccionaré tres que considero afectarán de manera directa tanto la Utilidad neta como la Rentabilidad de Capital, estas son los siguientes puntos:

- 1- Acciones sobre la disminución del inventario.
- 2- Acciones sobre las cuentas por cobrar y las deudas incobrables.
- 3- Acciones sobre el departamento comercial.

Conclusión

La confianza hoy en día es un valor muy atesorado y buscado en los negocios sin embargo debemos verlo con el prisma correcto cuando hablamos de negocios y acciones empresariales. En el caso de la empresa de Don Alberto “Full reciclajes LTDA” la confianza se basaba en el conocimiento que tenía de la persona y al ser familiar tanto mejor para él, lo que no reconocía es que la confianza al interior de la empresa radica en hacer de manera excelente lo que nos comprometimos y que forma parte esencial de nuestro rol, justamente este no era el caso dado que se observa poco control en las acciones por parte de quienes lideran los distintos departamentos claves. El control de la gestión es vital dado que lo que no se mide no se evalúa y por tanto no se mejora y este proceso debe ser si o si entre departamentos como por ejemplo entre el departamento comercial y la fábrica ya que ambas dependen una de la otra. Queda claro entonces que dirigir una empresa nunca es fácil pero si contamos con las personas correctas con el compromiso adecuado hacia la mejora continua seguramente harán frente a la adversidad de la mejor manera posible.

PORTAFOLIO IV

Portafolio IV

Introducción

Este trabajo tiene como finalidad elaborar una lista de las principales definiciones de los ramos previamente estudiados a lo largo de nuestro periodo de estudio, esto nos ayudará a comprender las interacciones que habrá en nuestra vida profesional.

Desarrollo

Administración

Gestión del Talento

- **Gestión del Cambio:** Desde la mirada empresarial y específicamente desde el prisma del área de RRHH sabemos que el mundo está cambiando con cada vez mayor frecuencia y desde una perspectiva empresarial este hecho es aún más marcado, principalmente por el avance tecnológico. Esto claramente a empujado a algunas organizaciones a estructurar una nueva filosofía o cultura y por tanto deben ver la manera de cambiar los mindset correspondientes a todos los colaboradores y es justamente ahí donde es necesario gestionar el cambio. En este punto los departamentos deben y sus integrantes deben sumo flexibles y proactivos para hacer frente a los nuevos desafíos.

- **Paradigma:** Todos tenemos nuestros pensamientos preconcebidos y claro muchas veces son muy necesarios para poder tomar buenas decisiones dado que se basan en experiencias previas, sin embargo paradigma, si nos vamos a su definición técnica hace alusión a “todo modelo, patrón o ejemplo que debiese seguirse en determinada situación” (Significados, significados, s.f.). Pero como hemos visto en otros conceptos vivimos en una era donde lo único estable es el cambio por tanto se hace necesario cambiar nuestros paradigmas en ciertas situaciones dado que las realidades antes situaciones similares cambian y por tanto las soluciones también deben cambiar, he ahí entonces de flexibilizar nuestro pensamiento para tomar decisiones acertadas.

- **Enfoque Funcional:** También llamado enfoque administrativo es lo que algunos departamentos de RRHH aún ocupan haciendo focalización en el seguimiento de tareas y normas establecidas por la organización, entendiendo su modelo como uno más orientado al resultado más que al desarrollo del individuo (UNIACC, La naturaleza cambiante de los recursos humanos: las personas y las organizaciones. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 1)., 2016).
- **Enfoque Estratégico:** Desde esta mirada el departamento de Recursos Humanos dice relación con el asesoramiento continuo a la Gerencia general derivado de los resultados del negocio volviéndose así en socio estratégico aportando procesos de capacitación, siendo una participante activo como agente de cambio lo que al final general valor agregado no solo a los procesos sino que además al como se desenvuelve cada colaborador dentro de la empresa, generando por cierto mayor productividad.

Evidentemente para que esto se pueda lograr es sumamente necesario descentralizar y externalizar si fuese necesario variados procesos administrativos básicos pero esenciales (UNIACC, La naturaleza cambiante de los recursos humanos: las personas y las organizaciones. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 1)., 2016).
- **Reclutamiento:** Este concepto es el segundo de 7 distintos procesos en la etapa de selección de personal y lo que busca primero es definir si la búsqueda será interna o externa o una presentación de ambas. Variadas empresas prefieren abrir un concurso con un perfil claro según las exigencias presentes y futuros del rol. Por ejemplo el reclutamiento internos se puede presentar de manera de transferencia de personal, ascensos directos, transferencias con ascenso, programas de desarrollo y planes profesionalización de carrera (UNIACC, 2016).Subsistemas de Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 2)., 2016)

Por otro lado el reclutamiento externo se pueden presentar con la ayuda de empresas externas de reclutamiento y/o con anuncios tanto en redes profesionales como en medios digitales propios de la empresa.

- **Gestión por Competencias:** Este es uno de los modelos orientados al desarrollo del capital humano y dentro de sus prioridades tiene la detección de las distancias entre lo que la empresa requiere para enfrentar los desafíos presentes y futuros y lo que hoy sus colaboradores poseen como habilidades y capacidades. Para que esto se ha ejecutado correctamente se hace imprescindible tener parámetros de medición claros que nos permitan tener un horizonte claro de las expectativas tanto en el mediano como en el largo plazo. Esto nos ayudará a tener una evaluación de desempeño del empleado claro y conciso sin interpretaciones (UNIACC, Subsistemas de recursos humanos: Capacitación. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 3)., 2016).
- **Orientación:** Para explicar este concepto podríamos también usar un sinónimo como por ejemplo acompañamiento dado que la orientación enmarcada en el proceso del ciclo de desempeño dice relación con el procesos continuo y permanente de alineación de expectativas versus rendimiento mediante al menos dos acciones. La primera es mediante la observación del desempeño entregando feedback del mismo y segundo está orientado dentro de la etapa formal de evaluación que en algunas empresas pudiera ser en los últimos trimestres del año principios del siguiente o al menos dos veces al año (UNIACC, Subsistemas de recursos humanos: evaluación del desempeño. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 4)., 2016).

Conducta del Consumidor

- **Comportamiento del Consumidor:** Es muy interesante este concepto desde el hecho que busca entender cómo se comportan los consumidores una vez que quiere adquirir un bien o servicio incluso el consumidor puede evaluar desechar productos o servicios si el consumidor así lo estima conveniente. Sin duda es un tema apasionante dado que dice relación con la motivación del consumidor sin embargo entendemos que como un individuo racional sus decisiones también lo son sin embargo no siempre las maras hacen click con esa racionalidad (UNIACC, Comportamiento del consumidor. Conducta del consumidor. Lea esto primero (Semana 1)., 2016).
- **Mercado de Consumo:** Según la academia este concepto dice relación con todos los involucrados en la compra y adquisición en bienes y servicios. Por tanto podríamos definirlo como las interacciones económicas entre los involucrados desde la mirada de la compra y venta por tanto forma parte de la estructura de la economía dado que este concepto se ve afectada por algunas condiciones como por ejemplo la inflación, circulación monetaria, oferta y demanda etc.
- **Comportamiento de compra extensivo:** Este concepto está relacionado cuando el consumidor ve un factor de riesgo muy alto desde la mirada del precio cuando desea adquirir un bien o servicio invirtiendo una cantidad de tiempo bastante elevado antes de tomar cualquier decisión. A modo de ejemplo podemos ver lo que pasa cuando queremos adquirir un bien raíz para poder vivir o rentar, sin lugar a dudas es un monto elevado a desembolsar por tanto la evaluación costo beneficio y/o costo oportunidad nos tomará tiempo bastante sustancial (UNIACC, Proceso de decisión en el consumidor., 2016).

- **Comportamiento de rutina:** Es todo lo contrario al concepto anterior dado que por la naturaleza de la compra dado que esta se hace con cierta frecuencia y por tanto está dada la experiencia con la misma se toma poco tiempo en la toma de decisión. Por ejemplo el comprar alimentos para tomar el té o comprar café en la mañana antes del comenzar el día de trabajo (UNIACC, Proceso de decisión en el consumidor., 2016).
- **Comportamiento de compra por impulso:** Como su nombre la a conocer esta compra se realiza sin pensamiento previo y por ende surge en el momento sin mayor premeditación y generalmente sucede con aquellos bienes y servicios de precios bajos o reducidos. Los bien llamados ofertones previo a fin de mes son promisorios para las compras por impulso (UNIACC, Proceso de decisión en el consumidor., 2016).

Taller de Habilidades Directivas

- **Liderazgo:** Definir liderazgo es un proceso un tanto complejo dado que tiene varias aristas que abarcan el concepto en su totalidad así que trataré de no dejar nada afuera. Liderar en palabras simples significa influir en las personas de manera que logremos motivarlas y dirigirlas hacia el logro de un objetivo en común, por otro el liderazgo no depende de ninguna manera al rango que tengamos dentro de las organizaciones ya que perfectamente pueden haber líderes no formales dentro de los equipos que son capaces de mediante el ejemplo y procesos comunicativos influir al interior del equipo inmediato. Sin lugar a dudas liderar dice relación con usar la capacidad de influenciar pero también de inspirar a otros de tal manera que se logre cambiar la vida de las personas potenciando de manera individual a un equipo completo (Excelencia, s.f.).

- **Dirección:** A diferencia del Liderazgo la definición de Dirección es un tanto más práctica y fácil de definir dado que según la academia se define como la capacidad de las personas de conducir a las personas hacia el logro de objetivos definidos previamente por tanto está muy relacionado con el liderazgo, el desarrollo de buenas relaciones laborales y/o el manejo de conflictos siendo vital para la planificación, organización y ejecución de tareas (UNIACC, Dirección y liderazgo., 2017).
- **Control:** Este concepto aunque conocidos por todos tiene implicancias muy relevantes dentro de las organizaciones dado que grafican el avance o no de las tareas definidas de manera previa para la consecución de objetivos. Por otro lado el control conlleva de manera periódica si existen beneficios para la organización verificando los riesgos del cumplimiento y por sobretodo el no cumplimiento de las tareas claves (UNIACC, Dirección y liderazgo., 2017).
- **Proceso de comunicación:** La comunicación la damos por sentado dado que es algo que aprendimos desde las bases de nuestra niñez y por tanto poco nos detenemos a pensar como funciona este proceso. Dado lo anterior entendemos que para que se genere la comunicación debe existir un emisor, un receptor, una canal y un mensaje. Podemos asegurar que si cualquier de estos faltase no existe comunicación por tanto cuando funciona de manera correcta el mensaje emigra desde el emisor hacia el receptor siendo de esta manera codificado lo que a su vez genera otra respuesta tanto verbal como no verbal. Sin embargo un componente que pocas veces lo hemos escuchado dice relación con el “Ruido” y es que este concepto interrumpe o distorsiona la fidelidad del mensaje (UNIACC, Dirección y liderazgo., 2017).

- **Motivación:** Se suele hablar mucho de la motivación cuando hablamos de liderazgo y en especial cuando nos referimos la mundo laboral sin embargo las implicancias y como se genera son diversas e individuales pero haremos bien en buscar una definición correcta. Podemos decir que es una fuerza interna que es totalmente individual y que en algunas ocasiones es modelada por el exterior pero que es dinamizada en el interior. Tenemos que destacar que la motivación totalmente individual y particular del individuo que no podemos generalizar aunque si en ocasiones podremos deducir al conocer más profundamente al sujeto (UNIACC, Dirección y liderazgo., 2017).
- **Conflictos:** Claro está este concepto solemos entenderlo sin mayor dificultad sin embargo y aunque además seguramente hemos vivido algún tipo de conflicto poco nos hemos detenido para entender su significado. Según lo estudiado está relacionado con las incompatibilidades percibidas como una interferencia en las relaciones tanto grupales como individuales por tanto en sentido práctico un conflicto nace cuando un individuo ve que sus intereses u objetivos se ven interrumpidos por alguna acción de un tercero (UNIACC, Negociación y solución de conflictos Semana 4, 2017).

Evaluación de Proyectos

- **Proyecto:** Si nos dirigimos a la definición técnica este hace referencia a una idea planificada y por cierto a la ejecución de una serie de procesos que ayudará a la consecución de los objetivos predeterminados. Por tanto podríamos determinar que una proyecto es en definitiva el llevar a cabo de manera concreta una idea que ayuda a entregar una solución a ciertas problemáticas tanto financieras como económicas.

Como sabemos para llevar a cabo un proyecto es necesario una serie de recursos tanto en capital de trabajo como monetarias, estas últimas pueden tener origen propios o externas desde la inversión o créditos directos (Economipedia, Economipedia, s.f.)

- **Ciclo de vida de proyecto:** Los ciclos forman no solo parte de la vida en términos biológicos sino que también existen ciclos de en la vida de todo lo que el humanos es capaz de crear por ejemplo, las marcas ya sean estas de bienes o servicios cuentan con una ciclo de vida que dice relación básicamente con la contribución a la organización desde el lanzamiento de este y que tan diferenciado se encuentra con respecto al avance de la competencia.

Por eso cuando hablamos del ciclo de vida de un proyecto nos referimos a los diferentes procesos que no solo dan inicio sino que además dan conclusión del mismo y estos son: Fase conceptual, fase de estructuración, fase de ejecución y fase de conclusión (UNIACC, El contexto estratégico de la valoración de empresa y evaluación de proyecto. Semana 1, 2016).

- **Evaluación Privada:** Este concepto hace referencia a la revisión tanto económica como financiera del proyecto, el primero concentra el análisis en testear si la iniciativa es una buena idea y mejor que otro tipo de instrumentos además considera el hecho que el proyecto será realizado con inversión propia por tanto dado este argumento este tipo de evaluación desestima el problema financiera.

Por otro lado la evaluación financiera se focaliza en el análisis desde la mirada de quién es dueño de los recursos. Dado lo anterior se evalúa todo el financiamiento involucrado tanto el propio como el capital ajeno, determinando de esta manera si el proyecto tiene capacidad financiera o no.

Dicho de otro modo más sencillo en este proceso lo que se busca determinar es si los resultados financieros del proyecto pagará o no la inversión ajena (UNIACC, El contexto estratégico de la valoración de empresa y evaluación de proyecto. Semana 1, 2016) (UNIACC, El contexto estratégico de la valoración de empresa y evaluación de proyecto. Semana 1, 2016).

- **Tasa de Interés Nominal:** Es el interés que se ha llegado acuerdo con el acreedor al momento de solicitar un crédito, ejemplos clásicos de este tipo de interés son los depósitos a plazo y créditos de consumo hasta 60 meses. Debemos decir también que este tipo de interés tiene una incorporada la tasa de inflación proyectada o esperada (UNIACC, El contexto estratégico de la valoración de empresa y evaluación de proyecto. Semana 1, 2016).
- **Tasa de interés real:** Esta es una tasa que vemos por ejemplo en los créditos hipotecarios dado que es la diferencia entre el interés nominal y la inflación, esta última vuelve como sabemos hace que el costo de la vida aumente si esta no está controlada. Ahora bien debemos considerar que el dinero cambia su valor por tanto el valor que hoy obtenemos de un bien o servicio no será el mismo en el futuro y esto es uno de los factores que refleja la tasa de interés real. Para calcularla debemos restar a la tasa de interés nominal la tasa de inflación (UNIACC, El contexto estratégico de la valoración de empresa y evaluación de proyecto. Semana 1, 2016).

Taller de Gestión Comercial

- **Gestión Comercial:** Vivimos en un mundo sumamente competitivo donde la toma de decisiones eficientes y la visión de las mismas hacen la diferencia entre el éxito o fracaso de las organizaciones así que dado lo anterior la gestión comercial es de vital importancia dado que en este proceso se toman decisiones como por ejemplo, que precio fijar, que productor diseñar, donde se distribuirá, etc. Adicionalmente lo que también se busca en la gestión comercial es agilizar su funcionamiento de tal manera que operen de manera coordinada con áreas tan importantes como son entre otras la de Marketing.

Otro punto muy relevante que tiene que hacerse cargo la gestión comercial dice relación con las herramientas de control de gestión interna que se diseñaran para medir las acciones y dado los resultados seguir tomando decisiones. Así que en resumidas cuentas la gestión comercial se debe hacer cargo de la planificación estratégica del área junto con establecer políticas comerciales y establecer lazos eficientes tanto con el clientes como con departamentos al interior (UNIACC, La gerencia de venta y la gerencia de ventas de una organización-, 2017).

- **Gestión de ventas:** Por más organizada que este una organización comercial si esta no logra vender y por tanto poner a disposición sus productos estará destinada la fracaso y es aquí entonces donde la gestión de ventas entra a jugar un rol clave. En palabras simples la gestión de ventas debe por así decirlo ganarse y ganarle al mercado, este último concepto está relacionado con crecer más que el resto de la competencia que se ha definido previamente sin embargo cuando hablamos de ganarse al mercado hacemos referencia a persuadir a los que compraran nuestros productos es decir a los clientes (UNIACC, La gerencia de venta y la gerencia de ventas de una organización-, 2017).

- **Estrategia de Marketing:** En este concepto la organización manifiesta la manera en cómo conseguirá los objetivos de venta tomando decisiones sobre la cartera de productos a promocionar logrando la mayor rentabilidad posible. Adicionalmente como paso previo es necesario que al diseñar la estrategia se determine con claridad cual será el mercado objetivo del mix de productos propios de la organización, así que podemos resumir la estrategia en lo que se conoce como las 4P es decir: Place (lugar) , Promoción, Producto y Precio (UNIACC, La gerencia de venta y la gerencia de ventas de una organización-, 2017).
- **Excedente del consumidor:** Este concepto también lo hemos revisado en el ramo de Macroeconomía y dice relación con la ganancia en dinero que tiene el consumidor al estar dispuesto un monto mayor que el valor real del bien o servicio a comprar o contratar. Lograr esto no es tarea fácil dado que es necesario poder posicionarse en la mente del consumidor como un gran producto y esto no solo debe ser establecido desde el punto de vista de marketing sino que debe ser parte de una estrategia estructural de la organización donde sin lugar a dudas debe existir una elaboración de excelencia pasando una post venta que marque la diferencia largamente con la competencia (UNIACC, El contrato psicológico con el cliente. Taller de gestión comercial. Semana 2, 2017).
- **Fidelización del cliente:** Este es el objetivo de toda las organizaciones especialmente en el área de promoción y ventas y es que hay muy pocos mercados donde existan pocos competidores por tanto lo podemos definir como un proceso donde el consumidor lograr ser fiel a un producto o servicio repitiendo la compra a través del tiempo e incluso recomendando a otras personas su compra por los beneficios que entrega.

Las implicancias de la fidelización de clientes son muy positivas para las compañías dado no solo por la venta sistemática y estable que provoca sino que también dado que se rentabiliza los esfuerzos que se realiza para obtener más clientes ya que esto último mucho más costoso que la compra de clientes ya fidelizados (UNIACC, El contrato psicológico con el cliente. Taller de gestión comercial. Semana 2, 2017).

Introducción

Para este trabajo de Portafolio IV tomé como referencia el caso que debimos analizar en el ramo de Portafolio II por tanto dejo parte del trabajo en el desarrollo. Como hemos analizado un mapa conceptual nos ayuda a entender de manera más sencilla un asunto visualizando de qué manera se relacionan los conceptos entre si, siendo estos ordenados de manera jerárquica utilizando conectores para su mayor entendimiento. La dificultad mayor que conllevó este trabajo dice relación que el mapa conceptual debe regirse por los conceptos estudiados a lo largo de la carrera por tanto son límites que debemos hacer calzar.

Desarrollo

Vivimos en una sociedad que está rompiendo paradigmas en todo sentido movidos por una sensación de indefensión por parte de quienes tienen hoy el poder, lo interesante y hasta paradójico es que podríamos determinar que quienes lideran a los grupos demandantes son quienes desean el poder. Por su parte como si fuera una acelerante en pastizales muchos de los que pertenecen a los grupos más radicales no tienen nada que perder sin embargo no solo podemos adjudicar todo el levantamiento social ocurrido en Chile y en varias partes del mundo a estos meros antecedentes ya que incluso en siglo VIII Immanuel Kant observó detenidamente que los seres humanos poseían una “Sociable Insociabilidad”, en otras palabras según él, anhelamos editarnos de manera sistemática y al mismo tiempo lograr comprometerse con otros. Esta característica expresa o demuestra en la interacción que tenemos con el dinero y el mercado de forma abstracta y por otra parte como necesitamos que la política construya el mundo que tenemos en común (Peña, 2020).

Otro factor que algunos estudiosos no solo lo atribuyen a lo ocurrido en Chile sino que también a algunos acontecimientos acaecidos en los Antares de la historia moderna, como por ejemplo lo ocurrido en Francia postguerra donde la educación seglar se masificó es el hecho de la modernización, este concepto lleva a la reinención del conocimiento, del empoderamiento y por tanto de la defensa de lo que considero justo, defendiéndolo muchas veces con hidalguía otras con violencia, ni hablar la defensa de lo que se considera injusto. Todos estos análisis y más me han llevado a interesarme por el dilema ético y las consecuencias de no llevarlo a la práctica y es por eso que me situaré en el año 2003 específicamente en Italia y estudiaremos lo ocurrido con Parmalat, pero antes un poco de historia.

Contexto

Antes de llegar al tema foco de este trabajo que ya adelantamos se relaciona con la Ética Empresarial en la Gestión de Finanzas Corporativas veamos un poco de historia de las empresas Parmalat, esta abrió sus puertas en la ciudad Italiana de Parma en Julio de 1961 con una pequeña fábrica de Pasteurización y quién la fundó fue Calisto Tanzi, aunque algunas publicaciones también sitúan su creación en 1960 en Collecchio (Italia) la ciudad natal del fundador. Catorce años después se internacionalizaron llegando primero a Brasil, Venezuela y Ecuador para luego dar prioridad a países con facilidades tributarias como Holanda, Luxemburgo, Austria y Malta pero no solo eso, además se situaron en paraísos fiscales como Islas Caimán, Islas Vírgenes y las Antillas Holandesas (María Arroyo, 2006).

Otro Hito destacable y por supuesto positivo tiene que ver con que en 1990 logran ser el séptimo grupo privado en Italia, ocupando el primer puesto mundial en el mercado de leche larga vida, este proceso se logra gracias a la pasteurización a ultra – alta temperatura (UTH). Adicionalmente podemos identificar otra ventaja de los productos principales de Parmalat y son sus envases tetrapack lo cual posibilita que la leche se pueda conservar por mucho más tiempo refrigerada. Ya en el 2002 Parmalat tenía 36.356 empleados y 139 plantas de producción (María Arroyo, 2006).

Cuando en 1997 Parmalat saltó al mundo financiero no solo procedió a las adquisiciones internacionales, sino que también adquirió deudas provenientes de algunas empresas adquiridas sin embargo, las nuevas unidades de negocio en 2001 empezaron a perder mucho dinero y podríamos decir que aquí comenzó el fraude.

El Fraude

Con las dificultades expuestas a principios de este siglo Parmalat se ve en dificultades tras décadas de bonanzas sin embargo el problema se vería infinitamente agravado cuando el Contador Ejecutivo Oficial, Don Fausto Tonna de manera intempestiva decide y anuncia en el año 2003 una nueva edición de Bonos por unos 500 millones de Euros, fue tan sorprendente este anuncio que ni el Gerente de la época sabía de esta emisión despidiendo a Tonna y trayendo en su reemplazo a Alberto Ferraris.

Todas estas medidas tomadas no evitaron que el 11 de Noviembre del 2003 Parmalat se desplomó en la bolsa por un poco más de un 8% tras que la empresa auditora Deloitte & Touche le rechazará la aprobación de las cuentas correspondientes del primer semestre del mismo año, esto fue así ya que está reconocida empresa de auditorías pusiera en duda la transparencia de su cliente.

Si recordamos el contexto Parmalat utilizó paraísos fiscales para la generación de mayores utilidades, siendo más detallados en este ítem, las investigaciones dan como resultado que la empresa había relazado por años la colocación de bonos y acciones convertibles precisamente en estos paraísos fiscales las cuales financiaron docenas de adquisiciones alrededor del mundo.

Las ventas se vieron incrementados en un 410% entre los años 1993 y 2002 sin embargo el escándalo explotó cuando a finales del año 2003 la empresa reconoció públicamente que no podía garantizar la inversión realizada por unos 496,5 millones de euros colocados en unos fondos en Islas Caimán, este hecho provocó la renuncia del director financiero de la época Fausto Tonna (Anónimo, 2010)

En palabras simples lo que realizó Parmalat fue un fraude concertando una falla en sus sistemas de control de todas sus Sociedades Cotizantes, fabricando

practicante una central de falsificación de documentos contables, financieros y bancarios para obtener liquidez de los bancos.

De hecho en uno de los informes citados en este trabajo dan a conocer unos de sus principios contables y este se basaba en el principio de Arquímedes el cual se aplica en la Hidrostática sugiriendo *que “Todo cuerpo sumergido en un fluido experimenta un impulso hacia arriba igual al peso del volumen de fluido que desaloja aplicado en el centro de gravedad del cuerpo sumergido”* Se sabe que cuando el propio Arquímedes descubrió y formuló este principio salió desnudo a la calle gritando “Eureka” lo que da alusión a “Lo Encontré”.

Bueno toda esta historia es para explicar que en Luxemburgo en la Sociedad que lleva el nombre del pronunciado por Arquímedes y con ayuda de Citigroup, descubrieron que una de las sociedades creadas por Parmalat para tener crecimientos exponenciales fue llamada “Archimede” por tanto según el Diario ABC la nueva versión del principio de Arquímedes según Tonna es *“Toda factura ficticia sumergida en un balance de Parmalat, provoca un empuje del activo hacia arriba exactamente igual al importe de la factura inventada”* (María Arroyo, 2006)

Siguiendo con la cronología de los hechos, recordemos que ya la empresa de auditorías había puesto en dudas la transparencia contable y la misma empresa ya reconocía su falta de liquidez para cumplir con algunas de sus principales obligaciones, todo esto trajo consigo la renuncia del propio Alberto Ferraris el 14 de Noviembre del mismo 2003 disfrazando sus renuncia con la prioridad que le entregaba una nueva aventura internacional, en su reemplazo llega Luciano del Soldato, el mismo afirma que la deuda es de un valor de 604 Mil Millones de Euros.

Tras varios intentos para obtener liquidez y superando varias fechas límites para el pago de sus obligaciones provocando la dimisión de Del Soldato el 09 de diciembre del 2003 sumado a que 5 días después el fundador de Parmalat, Calisto Tanzi dimite como CEO y Chairman ocupando dicho lugar Enrico Bondi, al igual que Tonzi tres miembros del consejo como Fausto Tonna, Luciano Silingardi y Giovanni Tanzi dimiten siendo sustituidos por Guido Angiolini y Umberto Trancanella.

Sin embargo lo que prosigue siguen siendo una historia llena de conflictos donde las Finanzas Corporativas y sus decisiones mantienen conflicto permanente no solamente con la Ética en los negocios sino también con la Ley y es que el 19 de Diciembre del año 2003 el Bank of America informa a Grant Thornton, el auditor de Bonlat Financing Corporation quien se comportaba como una compañía situada en Islas Caimán y pertenecientes al Grupo Parmalat, que no existe ninguna supuesta cuenta a nombre de Bonlat. Es más, Bank of America sostiene que el documento que presenta Parmalat para evidenciar la existencia de 3.950 mil millones de Euros es groseramente falso. Esto abrió una causa para la investigación por parte de la fiscalía económica Italiana comprometiendo su participación en el esclarecimiento de los hechos del mismo primer ministro Silvio Berlusconi (María Arroyo, 2006).

Con toda la investigación realizada el 27 de diciembre del año 2003 el Tribunal declara insolvente a Parmalat y Tanzi es arrestado admitiendo que de todos los activos que están plasmados en la contabilidad faltan unos 8 mil millones de Euros además de admitir que desvió 500 millones a compañías pertenecientes a su familia.

Podríamos seguir enumerando una decena de acontecimientos que se desencadenaron posterior al arresto de Tanzi, de hecho, está documentado que los últimos que fueron condenados a encarcelamiento efectivo o domiciliaria fueron sus hijos, Francesca y Stéfano lo cual aconteció el 27 de Febrero del 2004.

El estado Italiano estableció un plan de salvataje que inicio con una reestructuración de la compañía donde dieron de baja las actividades menos rentables sin embargo no alcanzaría para la conversión de la deuda total ya que esta ascendía a unos 14.300 millones de Euros, es por eso que entregaron a los bancos y acreedores el control total del grupo alimentario reduciendo la deuda en primera instancia a unos 4.400 millones de Euros (María Arroyo, 2006).

Consecuencias

Aunque hemos hablado de algunas consecuencias directas para los principales responsables, debemos decir que no fueron las únicas ya que el caso Parmalat primero dejó en evidencia la débil supervigilancia de los bancos y el sistema financiero Italiano pero no solo eso ya que como sabemos en aquel entonces tenía presencia en más de 30 países impactando en los productores de la materia prima en cada uno de esas naciones y dejando entre dicho el sistema bancario ya que cada uno de los bancos implicados, en especial el Bank of America fue ampliamente investigado junto a su empresa de auditorías. Además, como sabemos la economía es muy especulativa y se mueve de manera permanente en el estado de confianza que cada país es capaz de generar y por supuesto el nivel de desconfianza que provocado por este hecho fraudulento y todas sus implicaciones remeció el nivel de inversión que capitales extranjeros estaban dispuestos a realizar, de más está decir todo el impacto en el empleo afectando a quienes nada tenían que ver (BBC, 2020).

Conclusiones Generales

Quise traer este caso a la palestra ya que demuestra que el error de una empresa en su conducta puede traer consecuencias no solo monetarias, sino que también afectación a la reputación de un país, incluso puede llegar a desestabilizar el orden establecido afectando a familias inocentes. Ahora también la alusión que hago al estallido social en la introducción es que como hemos estudiado en el ramo de Gestión Financiera Corporativa la responsabilidad de quienes pertenecen a la línea de liderazgo y tomas de decisiones no solo radica en obtener utilidades para los dueños y accionistas también radica en proteger todos los activos actuando con ética y Responsabilidad Social empresarial.

Cuando esto último no ocurre y de manera sistemática se elude la ley, la moral y la ética se rompe la ligazón que se tiene con la sociedad y por tanto cuando todo sale a luz no solamente la empresa involucrada se ve afectada, sino que también la sociedad en su conjunto por efectos colaterales. Cómplices pasivos puede ser también el poder judicial que aún en algunos casos son juzgados y enjuiciados las penas que se tienen no son a la altura del delito.

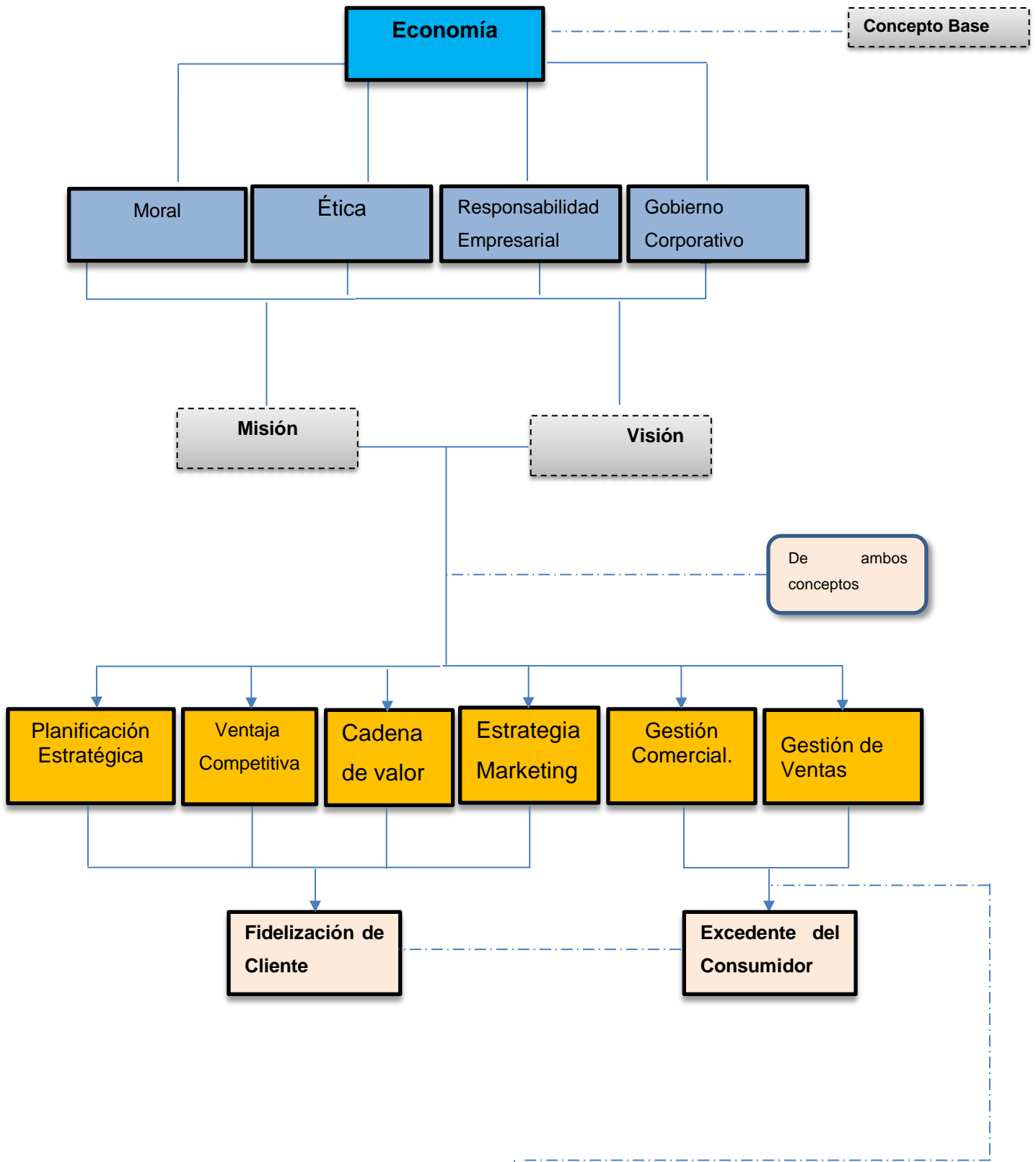
Como vimos en Italia con todos los bemoles que pueden tener en términos de fiscalización, su poder judicial no titubeo en hacer cumplir la ley con todas las implicancias que eso traería no solo a los dueños, sino que a todos lo que de alguna manera estuvieran involucrados, siendo gran parte de ellos encarcelados.

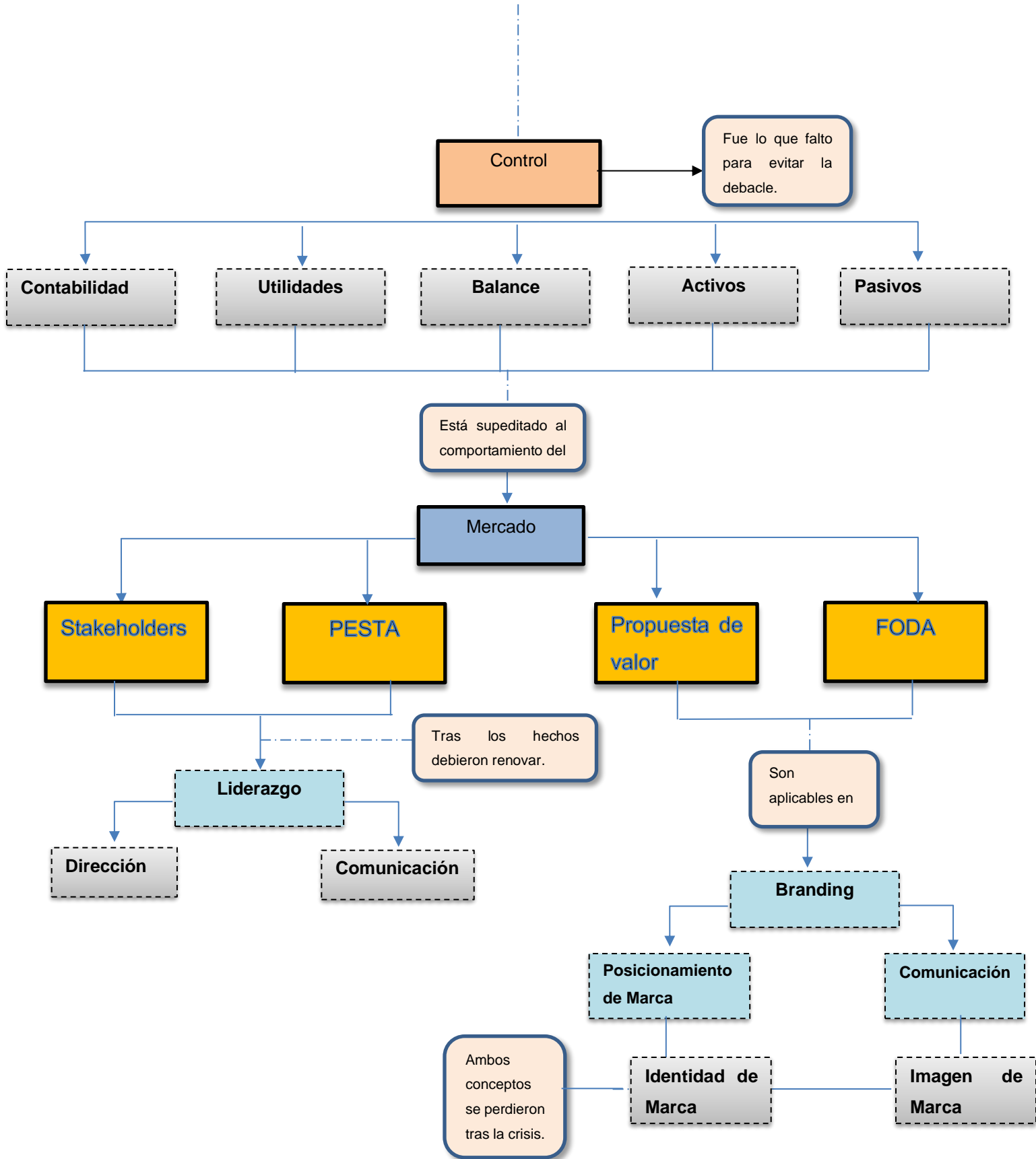
Pero más que centrarnos en lo que ocurre en Chile teniendo casos similares a lo ocurrido con Parmalat aunque no con las mismas implicancias si me quiero centrar en como pasar la línea roja que sobrepasa la moral y ética en los negocios se vuelve tan atractiva, ya en el foro de discusión debatíamos si estos dos conceptos pueden convivir en el mundo de los negocios, llegando a la conclusión que es totalmente factible, es más debemos dejar de pensar en lo muchos libros de administración y estrategia empresarial ponen de manifiesto como la única gran responsabilidad de un Gerente, dar utilidades a la empresa.

Es más hoy se da una importancia relevante a construir en las empresas una cultura donde todos sus trabajadores puedan cumplir con el código de ética y conducta que la organización ha desarrollado, en el entendido incluso que su propia Compliance puede llegar hacer incluso mucho más rigurosa que la del mismo país.

Ahora volviendo al caso Parmalat, me pregunto ¿Qué le hizo creer a Tonzi que haciendo lo que hizo podría esperar menos que la cárcel? ¿Será que la ambición puede llegar a ser más fuerte que el pensar en las consecuencias de sus actos? ¿Están saliendo los futuros profesionales con las herramientas Éticas y Morales adecuadas para enfrentar el mundo de los negocios asociados a los nuevos paradigmas que hoy forman parte del quehacer diario y que van modificándose de manera aún más frecuentemente que antes? Bueno las respuestas estarán reservadas en el actuar de cada uno y me invita a no dejar de lado los conceptos no solo teóricos prácticos propios de la carrera, sino que además todos estos deben ponerse en práctica de manera Ética y esto no significa que sea únicamente respetando las leyes del país más bien hace referencia a pensar siempre en las consecuencias de mis acciones y como esto afectará a quienes me rodean.

Mapa Conceptual





Conclusión General

Es evidente que la ambición rompió el saco y es que sin lugar a dudas a todos nos gusta ganar sin embargo no se puede ganar a cualquier costo, tenemos que ser conscientes que en todo lo que hagamos debemos rendir cuentas por nuestras decisiones donde incluso no tomar una decisión es una decisión en si mismo. El mapa conceptual nos ayuda a entender que las fallas principales de Parmalat y las que ayudaron a que el fraude se llevara a cabo fue la falta de cumplimiento de su Misión y Visión lo que a su vez llevo a que otros procesos críticos de éxito como son el control de procesos financieros contables. Por otro lado, tras la salida a la luz de toda la malversación también hubo una reconstrucción desde las bases de la compañía que conlleva la renovación del liderazgo junto con la configuración de su identidad y como con la ayuda de Marketing iban a reconstruir la imagen hacia la comunidad, algo que sin lugar a dudas no es tarea fácil. Esto me lleva a pensar lo importante que es cada cierto tiempo ir repasando no tan solo los valores identificadorios de las organizaciones con sus colaboradores, también es preciso revisar los procesos de control de las decisiones críticas de éxito, no basándolos en el mero control y prevención de prácticas tan absurdas como las presentadas en el caso Parmalat, sino que además como estos pueden agilizar la puesta en marcha de las compañía.

Bibliografía

- Castejón, G. G. (2003). *Castejón, Gómez, González, Matínez, Mochón y Pérez*, p.6.
- UNIACC. (2015). *La oferta, la demanda y el mercado. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 2)*.
- UNIACC. (2015). *Aplicaciones de la oferta y la demanda. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 3)*.
- O'Sullivan, A. y. (2204). *Economía. Principios e Instrumentos. 3ª edición. Madrid, España: Pearson Educación. S.A.*
- UNIACC. (2015). *Los costos en economía. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 5)*.
- UNIACC. (2015). *Las estructuras de mercado. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 6)*.
- Ferguson, C. E. (1991). *Teoría Microeconómica. 10ª edición. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica, S.A.*
- Peña, C. (2020). *Pensar el Malestar*. Taurus.
- María Arroyo, I. A. (2006). *El Fraude Contable Parmalat*.
- Anónimo. (2010). *El caso Parmalat*.
- BBC. (2020). *BBC*. Obtenido de http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1555_corrupcion/page5.shtml
- UNIACC. (2015). *Sistema macroeconómico básico: el flujo circular de la renta. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 1)*.
- Economipedia. (2020). <https://economipedia.com/definiciones/balanza-de-pagos.html>.
- UNIACC. (2015). *Sector externo de la economía. Macroeconomía*.
- Economipedia. (2020). *Tipo de Cambio*.
- UNIACC. (2015). *Problemas macroeconómicos. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 6)*.
- UNIACC. (2015). *Ética y Moral. Ética y Responsabilidad Social*.
- UNIACC. (2015). *Ética, persona y relaciones interpersonales. Ética y Responsabilidad Social*.
- UNIACC. (2015). *Ética en la organización y en el trabajo. Ética y Responsabilidad Social. Lea esto primero (Semana 5)*.
- Corresponsables, C. (2020). [/chile.corresponsables.com](http://chile.corresponsables.com).

- UNIACC. (2015). *Responsabilidad social empresarial, medioambiente y grupos de interés. Ética y Responsabilidad Social. Lea esto primero (Semana 6)*.
- Significados. (2020). www.significados.com.
- marketinginteli. (2020). www.marketinginteli.com/documentos-marketing/fundamentos-de-marketing/la-propuesta-de-valor/.
- UNIACC. (2014). *Comunicación de la marca, UNIACC (2014). Lea esto primero (Semana 2)*.
- BangBranding. (s.f.). www.bangbranding.com. Obtenido de 2020.
- UNIACC. (2014). *Identidad de la marca. Branding. Lea esto primero (Semana 3)*.
- UNIACC. (2016). *El proceso contable. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 1)*.
- Monografías. (2020). <https://www.monografias.com/trabajos94/que-es-la-contabilidad/que-es-la-contabilidad.shtml>.
- 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)*.
- Economipedia. (2020). <https://economipedia.com/definiciones/ratios-de-liquidez.html>.
- Economipedia. (s.f.). <https://economipedia.com/definiciones/demanda-agregada.html>. Obtenido de 2020.
- Economipedia. (s.f.). www.Economipedia.com. Obtenido de 2020.
- Economipedia. (2020). Economipedia.com.
- UNIACC. (2014). *Concepto y desarrollo de la marca. Branding. Lea esto primero (Semana 1)*.
- Significados. (s.f.). <https://www.significados.com/comunicacion/>. Obtenido de 2020.
- UNIACC. (2018). *Fundamentos y estrategias del Marketing digital*. Santiago.
- UNIACC. (2018). *Gestión de contenido en Marketing digital, buscadores y móviles. Semana 3*.
- UNIACC. (2017). *Conceptos previos. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 1)*.
- Economipedia. (s.f.). [economipedia](http://economipedia.com). Obtenido de www.economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- UNIACC. (2017). *Conceptos previos. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 1)*.
- UNIACC. (2000). *La economía del sector público. (3a edición) España: Antoni Bosh Editor*.
- Economipedia. (s.f.). [Economipedia](http://Economipedia.com). Obtenido de www.economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/exogeno.html>

- UNIACC. (2005). *Grandes economistas de la historia. Editorial El Mercurio Aguilar (1a ed.); Chile - 3 Semana.*
- Significados. (s.f.). *significados*. Obtenido de www.significados.com:
<https://www.significados.com/paradigma/>
- 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). *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).*
- INACAP. (2020). *Cuentas de ajustes y sus registros.*
- Solistica. (s.f.). *blog.solistica*. Obtenido de www.blog.solistica.com:
<https://blog.solistica.com/lo-que-necesitas-saber-sobre-el-exceso-de-inventario>
- Gestiónpolis. (s.f.). *gestiónpolis*. Obtenido de www.gestionpolis.com:
<https://www.gestiopolis.com/como-se-clasifican-los-activos/>
- UNIACC. (2016). *Comportamiento del consumidor. Conducta del consumidor. Lea esto primero (Semana 1).*
- UNIACC. (2016). *Proceso de decisión en el consumidor.*
- Excelencia, E. E. (s.f.). *Escuela Europea de Excelencia* . Obtenido de www.escuelaeuropeaexcelencia.com:
<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>
- UNIACC. (2017). *Dirección y liderazgo.*
- UNIACC. (2017). *Negociación y solución de conflictos Semana 4.*
- Economipedia. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de www.economipedia.com :
<https://economipedia.com/definiciones/proyecto.html>
- UNIACC. (2016). *El contexto estratégico de la valoración de empresa y evaluación de proyecto. Semana 1.*
- UNIACC. (2017). *La gerencia de venta y la gerencia de ventas de una organización-*
- UNIACC. (2017). *El contrato psicológico con el cliente. Taller de gestión comercial. Semana 2.*
- UNIACC. (2015). *Conceptos básicos del problema económico. Microeconomía. Semana 1.*
- UNIACC. (2015). *La oferta, la demanda y el mercado. Microeconomía.*

- UNIACC. (2015). *Aplicaciones de la oferta y la demanda. Microeconomía.*
- UNIACC. (2015). *Conceptos, clasificación y sistemas de costos. Costos y Presupuestos.*
- UNIACC. (2015). *Sistemas de costeo: por órdenes de trabajo y procesos. Costos y Presupuestos Semana 2.*
- UNIACC. (2016). *Costos estándar y costeo directo. Costos y Presupuestos.*
- UNIACC. (2016). *Análisis situacional: aspectos externos.*
- UNIACC. (2016). *Análisis situacional: aspectos internos y diagnóstico Semana 2.*
- UNIACC. (2016). *Ventaja competitiva y estrategias.*