



**UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN**

**Facultad de Administración**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**Portafolio de Titulo**

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

**Docente portafolio: Francisco Gallardo González**

**Estudiante (s):**

**Alejandro Patricio Escobar Tello**

**Santiago de Chile, 14 de Octubre de 2020**

**ÍNDICE**

1. Agradecimientos .....	2
2. Objetivos.....	3
2.1. Objetivos generales .....	3
2.2. Objetivos Específicos .....	3
3. Desarrollo LA GRIPE FINANCIERA .....	4
4. Holding Agrosuper .....	6
5. La gripe aviar 2017 .....	7
6. Áreas de conocimiento abarcadas .....	12
7. Mapa conceptual: Conceptos transversales .....	15
8. Conceptos transversales .....	16
9. Glosario portafolios I, II, III, IV, V. ....	20
10. Conclusión .....	40

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer al cuerpo de docentes que componen la institución y los que me acompañaron en mis asignaturas lectivas, quienes con su conocimiento y apoyo me guiaron a través de cada una de las etapas de esta carrera para alcanzar los resultados que esperaba.

También agradezco a la institución por brindarme todos los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo mi proceso de titulación. No hubiese podido llegar a estos resultados sin su vital ayuda.

Por último, quiero agradecer a todos mis compañeros y en especial a mi familia, por apoyarme aun cuando mis ánimos decaían. En especial, quiero hacer mención a mi pareja, que estuvo en momentos donde necesitaba tranquilidad y palabras de apoyo reconfortantes que permitieron renovar energías para seguir adelante.

Muchas gracias a todos.

## **OBJETIVOS**

### Objetivos Generales

Verificar las consecuencias que producen los factores externos a las organizaciones y cómo repercute negativamente en los indicadores y gestión de las mismas.

### Objetivos específicos.

Analizar el impacto adverso que tuvo la gripe aviar, enfermedad externa que afecto a los pavos chilenos y como afectan los indicadores de las compañías, además de la reestructuración a sus procesos habituales de producción impulsando a los líderes a tomar decisiones complejas para que la compañía prevalezca ante la adversidad.

## **LA GRIPE FINANCIERA**

El desarrollo económico en la producción de animal en Chile ha impulsado a empresas nacionales a tener un nicho de negocios en donde depositan esfuerzos para satisfacer la demanda en el exterior, específicamente el cerdo, el pollo, el Salmon y el pavo. Este último ha mostrado un crecimiento en los últimos años con presencia en exportación en países como Estados Unidos, Unión Europea, México, China y Sudamérica.

En el último año (2018), Chile prevé un crecimiento en la exportación de carne de ave hacia el extranjero que sin embargo en los últimos veinte años los embarques de carnes blancas han crecido a una tasa promedio anual de 15%, consolidándose como uno de los principales sectores exportadores de Chile. Esto fue abordado durante el «Seminario Internacional de las Carnes: Presente y Futuro», organizado por la Asociación Gremial de Exportadores de Carnes de Chile – EXPOCARNES, y contó con la participación de destacados expertos internacionales, autoridades de Gobierno, productores cárnicos (especialmente avícolas y porcinos), además de otros actores vinculados al sector.

En este negocio de las carnes blancas ha ocupado el segundo lugar con el 29% de participación en la exportación de pollos hacia el extranjero que, muy por debajo se ubica la comercialización de Pavos.

Es en este punto en donde se ha visto afectada este tipo de carne y lo ubican con exportaciones mediocres debido a la baja producción de este tipo de animal debido a gripes aviar que han afectado al sector y es uno de los desafíos más grandes resguardar el patrimonio sanitario.

En Chile la producción de aves es líder en el país, pero se concentra en un bajo número de ofertantes alcanzando 675 mil toneladas, mientras que en segundo lugar se ubica la carne de porcina con 584 mil toneladas y en tercer lugar la carne de bovina con 200 mil toneladas.

Hasta el año 2018 Chile exportó 100.000 toneladas de carne de pollo y pavo, lo cual se tradujo en ventas por US\$333 millones, un incremento del 33.8% respecto al año 2017, según cifras del Banco Central y de la oficina de estudios y políticas Agrarias (ODEPA).

Con estas cifras Chile se ubicó en el duodécimo lugar entre los mayores exportadores de carne de pollo y pavo del mundo.

## **HOLDING AGROSUPER**

La empresa Agrosuper S.A se ubica dentro de las líderes en producción de carne animal en el país. En el año 1996, dado el auge en el consumo de pavo en Chile y el mundo, Agrosuper decide ingresar a la propiedad de Sopraval, con el fin de aprovechar toda su experiencia en la crianza de animales en el negocio de pavos, materializando importantes sinergias en la operación basadas en su extensa cadena de distribución y asumiendo la dirección en la comercialización de sus productos. Sopraval es la empresa nacional líder en la producción de pavos, con una importante participación de sus ventas en el mercado de exportación. Agrosuper adquiere la participación accionaria de Sopraval que estaba en manos de la familia Allende, llegando así a un 81,2% de la propiedad. Paralelamente, la compañía efectuó una exitosa OPA por el restante de las acciones, logrando finalmente un 99,8% de la propiedad total de la compañía.

Sopraval S.A. la Sociedad fue constituida mediante escritura pública de fecha 20 de julio de 1967, como Sociedad de Productores Avícolas de Valparaíso Limitada. Con fecha 31 de diciembre 1992 la Sociedad procedió a modificar su escritura social, transformándose en Sociedad anónima cerrada, modificando su razón social de Sopraval Ltda. a Sopraval S.A. Posteriormente con fecha 22 de marzo de 1993 se efectuó la transformación a Sociedad anónima abierta inscribiéndose en el registro de valores bajo el número 449,

quedando sujeta a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile. Actualmente la Sociedad tiene su domicilio social en J. J. Godoy S/N "La Calera", Región de Valparaíso, Chile. Con fecha 29 de agosto de 2011, la subsidiaria Sopraval S.A., se acordó solicitar la cancelación voluntaria de la inscripción en el Registro de Valores llevado por la Superintendencia de Valores y Seguros, el objeto social es la cría de aves de corral para la producción de carne de pavo y fabricación de cecinas de pavo. Actualmente consta de una dotación aproximada de mil quinientos trabajadores activos siendo pilar de trabajo fundamental en la comuna y la provincia.

### **LA GRIPE AVIAR 2017**

El 04 de enero del año 2017 el SAG (servicio agrícola y ganadero) detectó un foco de influenza aviar en pavos de engorda de la región de Valparaíso, específicamente en granjas de Sopraval ubicadas en las Palmas, Quinta Región. Ante esta situación se activaron inmediatamente los protocolos existentes para eliminar estos focos y erradicar esta enfermedad exótica en Chile, que podría afectar a especies domésticas y agrícolas por igual.

El SAG determinó el sacrificio de las aves infectadas y aislamiento de la zona con el fin de evitar la propagación de la cepa, que no era peligrosa para la integridad de los humanos, manteniendo una condición de sanidad excelente en el sector que en conjunto



con la empresa se tomaron decisiones aún más drásticas que conllevaban eliminar los lotes de producción localizados en el sector para así evitar propagación entre las granjas aledañas de la empresa.

En la profundidad de esta enfermedad, no en los temas técnicos, ha sido afectada la empresa en sus números y repercutido en la producción normal de la compañía para enfrentar la demanda que debe cubrir tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional.

Después de la enfermedad de los pavos, la compañía se preparó para momentos difíciles en donde los números en todo sentido iban a ser afectados por este agente externo que afligía a producción.

Los primeros cuatro meses fueron de constante trabajo de parte de la producción de animal vivo (granjas) y de los interesados para mantener un estado de emergencia sanitaria que no se propagase a otros sectores y estabilizar el actual para prontamente volver a producir y llegar a niveles óptimos.

La empresa Agrosuper deposito grandes inversiones para el mejoramiento de las instalaciones, capacitación a los equipos de contingencia y doblo esfuerzo en limpiar el sector lo más rápido posible. La decisión de redoblar los protocolos de bioseguridad para impedir la diseminación de virus y solamente localizarlo en el sector afectado

determinando el sacrificio de cerca de 35.000 pavos, enterramiento de ellos y desinfección del lugar.

	Pollo M\$	Cerdo M\$	Pavo M\$	Procesados M\$	Total Carnes M\$
Activos Corrientes	187.858.937	237.950.831	56.894.467	39.278.963	521.983.198
Activos No Corrientes	345.338.033	323.436.062	108.794.536	23.378.453	800.947.084
<b>Total Activos</b>	<b>533.196.970</b>	<b>561.386.893</b>	<b>165.689.003</b>	<b>62.657.416</b>	<b>1.322.930.282</b>
Pasivos Corrientes	75.777.808	79.470.550	17.972.884	17.348.155	190.569.397
Pasivos No corrientes	89.660.387	87.928.877	22.757.581	8.685.336	209.032.181
<b>Total Pasivos</b>	<b>165.438.195</b>	<b>167.399.427</b>	<b>40.730.465</b>	<b>26.033.491</b>	<b>399.601.578</b>

Fuente: Memoria anual Agrosuper, SVS (2018)

En el balance anterior de las memorias anuales de Agrosuper S.A podemos ver el negocio de los pavos que lo lidera la empresa Sopraval S.A. con Activos Corrientes de 56.894.467.000 pesos en donde los pasivos corrientes se ubican en 17.972.884.000 pesos escenario que el año 2016 presentaba lo siguiente.

	Pollo M\$	Cerdo M\$	Pavo M\$	Procesados M\$	Total Carnes M\$
Activos Corrientes	182.993.802	260.408.935	63.787.602	37.484.282	544.674.621
Activos No Corrientes	268.670.486	346.254.373	95.901.812	22.972.246	733.798.917
<b>Total Activos</b>	<b>451.664.288</b>	<b>606.663.308</b>	<b>159.689.414</b>	<b>60.456.528</b>	<b>1.278.473.538</b>
Pasivos Corrientes	72.961.494	94.483.230	26.420.819	16.442.314	210.307.857
Pasivos No corrientes	80.737.199	89.760.064	23.047.510	8.068.502	201.613.275
<b>Total Pasivos</b>	<b>153.698.693</b>	<b>184.243.294</b>	<b>49.468.329</b>	<b>24.510.816</b>	<b>411.921.132</b>

Fuente: Memoria anual Agrosuper, SVS (2018)

El análisis básico que podemos mencionar es que en los activos corrientes de la empresa de Pavos se vio disminuida en el año 2017 debido a las enfermedades sanitarias que afectaron al sector y repercutieron en los números financieros de la compañía y que seguirán efectos años posteriores por ejemplo en el 2018 y más, es por esto por lo que como compañías se han tomado ciertas medidas para mitigar la pérdida empresa y que la compañía pueda enfrentar estos momentos difíciles.

La empresa tiene una dificultad en cómo afrontar los siguientes meses en la producción de pavos para poder seguir abasteciendo la demanda nacional e internacional, aunque en cierto aspecto la empresa ha perdido el valor de imagen ante el exterior ya que al ser China uno de sus principales clientes consumidores de carne de pavo y sus derivados, estos han cerrado mercado con Sopraval hasta que no se aseguren que los embarques de estos productos sean confiables y tengan las mismas exigencias de sanidad que han operado hasta el momento.

Esto último a afectado mucho a la empresa ya que sus operaciones internacionales han sido bloqueadas de manera temporal hasta que la situación logre repuntar en temas de sanidad avícola y la inocuidad de sus productos.

Las decisiones también pasan por crear medida de bioseguridad que permitan llegar a niveles óptimos de producción y así poder abrir mercados que están cerrados que son

de carácter urgente, ya que cada contenedor después de la noticia de gripe aviar será de vuelta por mercados externos a lo tener las garantías mínimas de sanidad, sin necesariamente que esta enfermedad sea de las cepas inferiores del contagio.

Es por lo que la organización ha visto disminuir sus niveles de producción y sigue teniendo la misma dotación que ha tenido en tiempos de alta demanda lo que también lleva a la empresa a tomar medidas correctivas que permitan adecuar los niveles de dotación además de los turnos productivos de sus plantas faenadoras de pavos, su gran aliado en este minuto es el respaldo que tiene de Agrosuper que posee una estabilidad financiera mayor y que pueda invertir en el negocio para sacarlo a flote.

El producir pavo en Chile se vuelve más caro por la falta de instalaciones adecuadas y restricciones de bioseguridad más exigentes en donde los costos son mayores al traer productos importados para el mercado Nacional, lo que pone a la empresa a tomar decisiones sobre la importación de algunos productos para cubrir ciertos mercados.

## **MATERIAS O ÁREAS DEL CONOCIMIENTO ABARCADAS**

En este ámbito y el problema expuesta a desentrañado conocimientos en las áreas de administración financiera, gestión financiera corporativa y análisis de los estados financieros de la compañía para ser más preciso, administración en la toma de decisiones, macroeconomía en los agentes externos como las restricciones que coloca el servicio agrícola ganadero para las decisiones cuando existen emergencias sanitarias en Chile.

¿La compañía, considerando las situaciones previstas, en el ámbito financiero, debe invertir recursos para lograr la recuperación total de producción, o es un gasto que Agrosuper no debe considerar? ¿es recomendable para la empresa empezar a realizar ajustes de dotación y turnos para bajar los niveles de gastos de remuneraciones del personal? ¿Cómo debe recuperar la empresa Sopraval S.A. su imagen en un mercado en el cual ya está consolidado como compañía? Estas preguntas aparecen después de enfrentar un momento difícil para el negocio pero que si no son abordadas al corto plazo pueda transformarse en algo perjudicial para la empresa y quizás la extinción de sus operaciones por un mal manejo de las condiciones de seguridad de sanidad avícola.

Es necesario tomar medidas en las que sean incluidas cada uno de los departamentos en la orgánica que conforman para que los gastos se vean disminuidos desde raíz y estancar por un tiempo las inversiones consideradas en tiempos de abundancia de la organización.

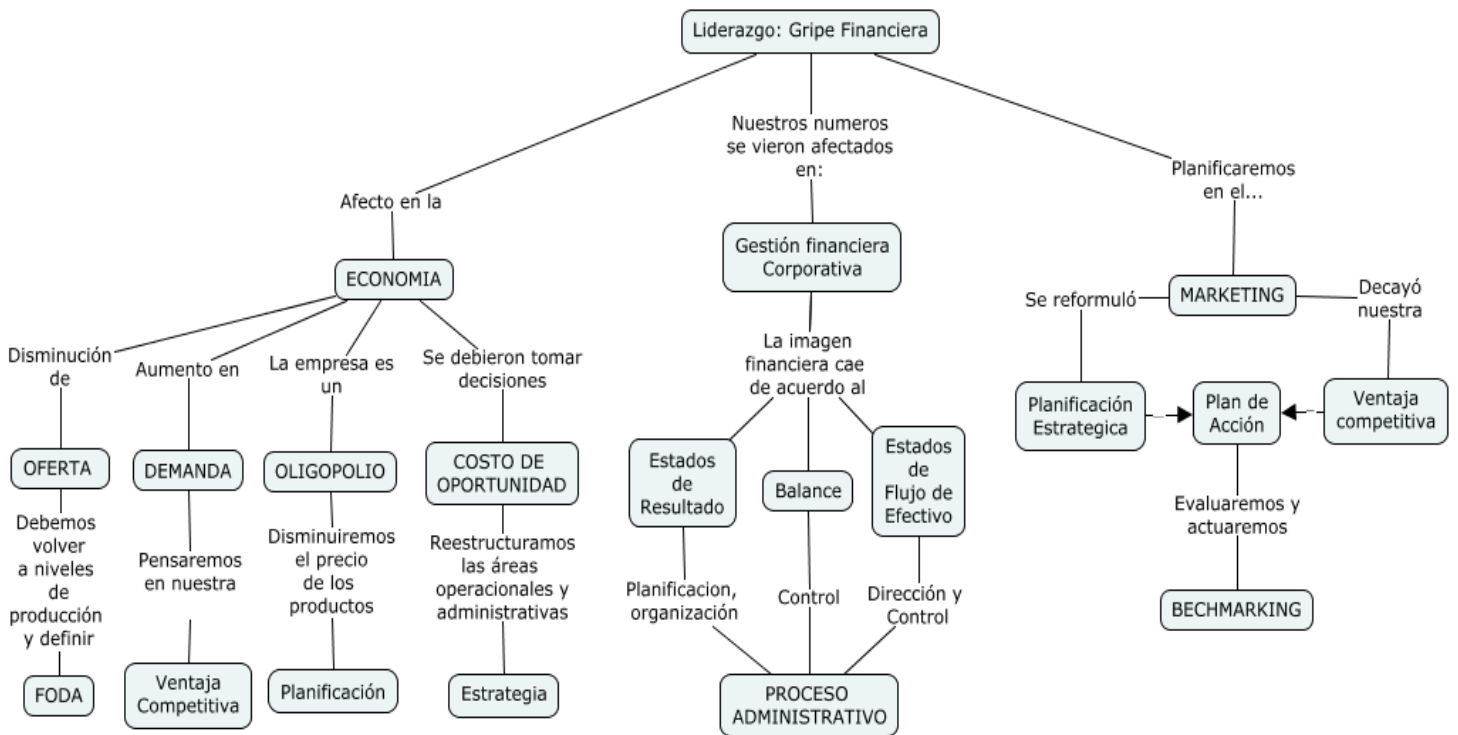
El análisis en la dotación de personal de la empresa se hace cada vez mas necesario ya que en niveles óptimos de producción se trabaja con una población de aproximadamente 1500 personas con turnos rotativos de mañana, tarde y noche. En la situación actual el área de producción de faena de pavos se ubica con menos producción de pavos que llegan al área de matadero y esto implica que muchos trabajadores queden con tiempos ociosos a horas tempranas de su turno de trabajo por falta de carne para faenar.

Con la desvinculación de personal se realiza análisis que permitan limpiar a la compañía de prácticas deficientes para mirar hacia un futuro más eficiente, como por ejemplo ausentismos reiterados, personal con bajo nivel productivo, ayuda al plan de retiro de personas con avanzada edad entre otras medidas.

El mercado de la carne de ave va en incremento y las proyecciones son cada vez más beneficiosas para el segmento actual, es por esto que la empresa depende de sus acciones a corto plazo en el beneficio al largo plazo en volver a niveles óptimos de producción con los más altos estándares de calidad que la han caracterizado a nivel

nacional e internacional, y así, ir abriendo mercados que le han sido cerrado por eventualidades que han afectado al negocio.

## MAPA CONCEPTUAL CONCEPTOS TRANSVERSALES





## CONCEPTOS TRANSVERSALES

**Liderazgo:** Habilidad que deben tener los administradores para influenciar las personas que tienen a su cargo, para que se esfuercen, de la mejor manera posible, en conseguir los objetivos organizacionales.

**Economía:** Ciencia ocupada de todas aquellas situaciones de la relación entre la interacción de las necesidades de la sociedad.

**Marketing:** Conjunto de técnicas que permiten comercializar mejor el producto y/o servicio.

**Oferta:** La oferta es la cantidad de bienes y/o servicios que se ofrecen en el mercado

**Demanda:** Es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores intentan comprar o adquirir en el mercado.

**Oligopolio:** Estado del mercado donde existen pocos ofertantes de un producto y que cada una de ellas puede influir en los precios de mercado.

**Costo de oportunidad:** En definiciones simples el costo de oportunidad es cuanto me cuesta la decisión tomada de una opción de alternativas. El proceso de rechazar alguna de ellas determina mi costo de oportunidad.

**FODA:** Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Ventaja competitiva:** Característica que sobresale del resto de las empresas del mercado o sector y que le permite tener mejores resultados que la competencia. La ventaja competitiva logra ser considerada cuando la fortaleza es sustantivamente mejor que las empresas competidoras.

**Planificación:** etapa del proceso administrativo que dirige sus fuerzas en responder las preguntas ordenadamente ¿qué hacer? ¿qué rumbo tomar? ¿qué actividad iniciar? ¿qué es lo que se quiere lograr realizar? ¿qué objetivos alcanzar? Y ¿Cómo anticipar los problemas?

**Estrategia:** Plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin de una empresa a largo plazo, se refiere al diseño del plan de acción dentro de una organización para el logro de metas y objetivos.

**Estado de resultados:** Este informe muestra la utilidad o pérdida resultante en un periodo contable. Representa de acuerdo a las ventas y los costos de los movimientos de la compañía.

**Balance:** El balance es un estado que presenta la situación financiera de la compañía.

**Estado de flujo de efectivo:** Flujo de efectivo mide los movimientos de dinero líquido de las compañías.

**Control:** Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional de modo de garantizar que en la realidad las formas concretas de trabajar, sean de acuerdo con lo que previamente se estableció en la planificación. Esto sirve como punto de comparación entre lo programado con lo realizado detectando derivaciones, lo que permite adoptar medidas para corregir los errores y alcanzar los objetivos perseguidos.

**Proceso administrativo:** Definición que desprende Henry Fayol del proceso administrativo, este afirma que la administración posee 5 etapas, Planificación, organización, dirección, control y coordinación.

**Planificación estratégica:** Herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones entorno al quehacer actual con el objetivo de obtener eficiencia y eficacia en la toma de decisiones.

**Plan de acción:** Mapa que define las acciones que se den emprender, en qué momento, con qué presupuesto, quién será el responsable, qué efecto se espera lograr, y a qué meta u objetivo ayudará a concretar.

**Benchmarking:** Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

## GLOSARIO

**Economía:** Ciencia ocupada de todas aquellas situaciones de la relación entre la interacción de las necesidades de la sociedad.

**Necesidades humanas:** Sentimiento de carencia o falta de algo.

**Modelos Económicos:** Se define como la referencia de las acciones a tomar desde el punto de vista del Estado clasificándolos en 4 tipos, modelo económico de libre mercado, modelo económico centralizado, modelo económico mixto y modelo económico de mercado.

**Problema económico:** es una problemática sin solución en la economía con la partida que los recursos son escasos y las necesidades son ilimitada. A lo largo de la historia se ha buscado dar solución a las interrogantes de ¿qué producir? ¿Para quién producir? ¿y cómo producir?

**Costo de oportunidad:** En definiciones simples el costo de oportunidad es cuanto me cuesta la decisión tomada de una opción de alternativas. El proceso de rechazar alguna de ellas determina mi costo de oportunidad.

**Oferta:** La oferta es la cantidad de bienes y/o servicios que se ofrecen en el mercado

**Demanda:** Es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores intentan comprar o adquirir en el mercado.

**Punto de equilibrio:** Es una equidad entre la oferta y la demanda, cuando existen la misma cantidad de ofertantes y demandantes para el mismo bien, producto o servicio y determina las ganancias son 0.

**Elasticidad:** Variación de la cantidad demandada en relación al precio del producto. Esta se mide entre la cantidad demandada dividida entre la variación porcentual del precio.

$$\begin{aligned} \text{Elasticidad-precio de la demanda} &= E_D \\ &= \frac{\text{Variación porcentual de la cantidad demandada}}{\text{Variación porcentual del precio}} \end{aligned}$$

Formula elasticidad precio demanda, samuelson y Nordaus 2003.

**Competencia perfecta:** Conjunto de empresas unidas tomadoras de los precios, un ejemplo de aquello es un productor agrícola que vende sus productos a los compradores aceptando el precio de mercado.

Oligopolio: Estado del mercado donde existen pocos ofertantes de un producto y que cada una de ellas puede influir en los precios de mercado.

Monopolio: Es cuando existe un solo vendedor que posee el control total.

Inflación: El aumento del nivel general de precios sobre indicadores del índice de los precios y promedio de forma ponderada los valores de miles de productos (canasta).

Sector Público: Son todas aquellas instituciones que pertenecen al estado, mediante la cual se hace cumplir la legislación del país.

Sector Privado: Se encuentra concentrada la mayoría de las empresas, y son las que no pertenecen al sector público. Sus características es que buscan el lucro y estas instituciones están lideradas por personas naturales o sociedades.

Sectores económicos: Tiene relación con la actividad económica que realiza cada empresa las que pueden ser del sector público o el privado. En ella se clasifican el sector primario, sector secundario o industrial y el sector terciario o de servicios.

Agentes económicos: Son los protagonistas de las actividades económicas.

Planificación estratégica: Herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones entorno al quehacer actual con el objetivo de obtener eficiencia y eficacia en la toma de decisiones.

Análisis externo: Recopilación de información del macroentorno y los factores que afectan a las organizaciones en sus operaciones habituales.

Stakeholders: Se definen como los grupos de interés, que son influenciados o influenciadores indirecta o directamente en un proyecto de empresa, por ejemplo sectores gremiales, comunidades, etc.

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

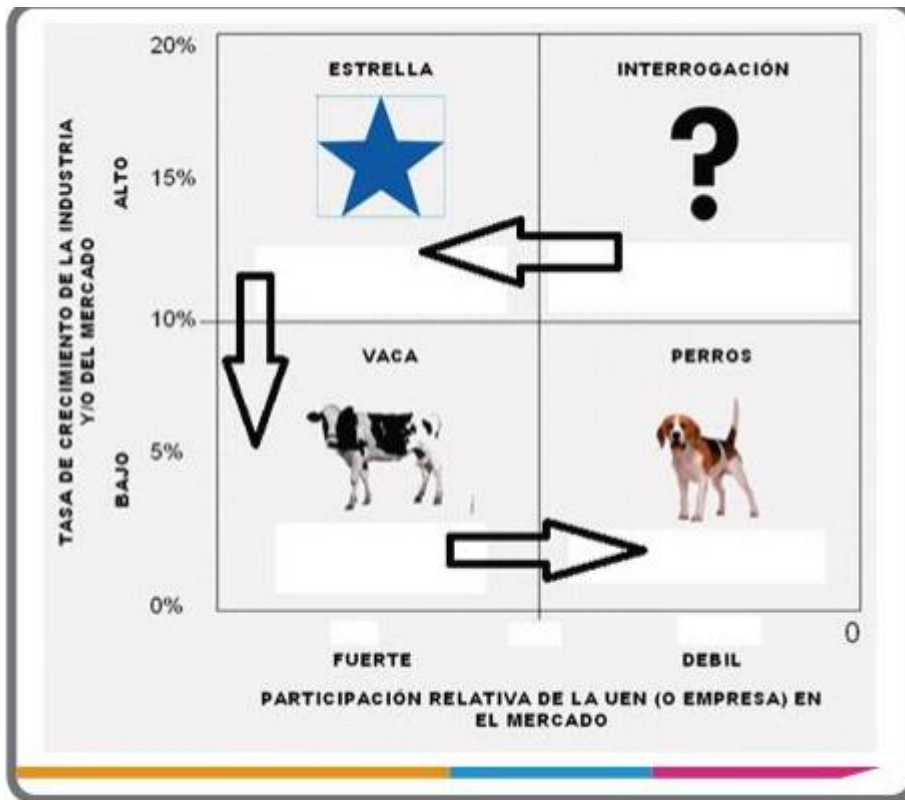
Misión: Descripción breve pero clara de los propósitos generales que persigue la organización y así entrega los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la organización al largo plazo.

Visión: Es la representación de un sueño, lo que le gustaría llegar a hacer a la organización, en esencia es una declaración aspiracional.

Ventaja competitiva: Característica que sobresale del resto de las empresas del mercado o sector y que le permite tener mejores resultados que la competencia. La ventaja competitiva logra ser considerada cuando la fortaleza es sustantivamente mejor que las empresas competidoras.



Matriz BCG: Herramienta utilizada para el análisis de una empresa que busca establecer dos aspectos: la posición competitiva de la UEN dentro de la industria y el flujo neto de efectivo necesario para operar dicha unidad.



Fuente: [www.empresayestrategia.com](http://www.empresayestrategia.com)

Plan de negocios: Mapa que permite guiar a la organización para poder lograr sus objetivos de la manera más eficiente posible. También sirve para darse cuenta de las oportunidades y las amenazas.

Plan estratégico de marketing: Mapa de una recolección de datos que permite guiar a la organización hacia objetivos y estrategias claras alcanzables, lo que facilitará la toma de decisiones y el uso eficiente de los recursos.

Plan de acción: Mapa que define las acciones que se den emprender, en qué momento, con qué presupuesto, quién será el responsable, qué efecto se espera lograr, y a qué meta u objetivo ayudará a concretar.

4P: Precio, Plaza, producto y precio.

La Sociedad: La sociedad o compañía es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común con la mira de repartir entre sí los beneficios que de ello provengan.

Proceso administrativo: Definición que desprende Henry Fayol del proceso administrativo, este afirma que la administración posee 5 etapas, Planificación, organización, dirección, control y coordinación.

Liderazgo: Habilidad que deben tener los administradores para influenciar las personas que tienen a su cargo, para que se esfuercen, de la mejor manera posible, en conseguir los objetivos organizacionales.

Planificación: etapa del proceso administrativo que dirige sus fuerzas en responder las preguntas ordenadamente ¿qué hacer? ¿qué rumbo tomar? ¿qué actividad iniciar? ¿qué es lo que se quiere lograr realizar? ¿qué objetivos alcanzar? Y ¿Cómo anticipar los problemas?

Organización: conjunto de cargos cuya regla y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, validarse en el medio, de tal suerte que le permita alcanzar determinados objetivos.

Dirección: influencia de forma coherente en los individuos de una organización, para que contribuyan con su trabajo a favor del cumplimiento de las metas que esa organización considera como propias.

Motivación: Acción de estimular a los empleados de una empresa con el objetivo de que obtengan un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa.

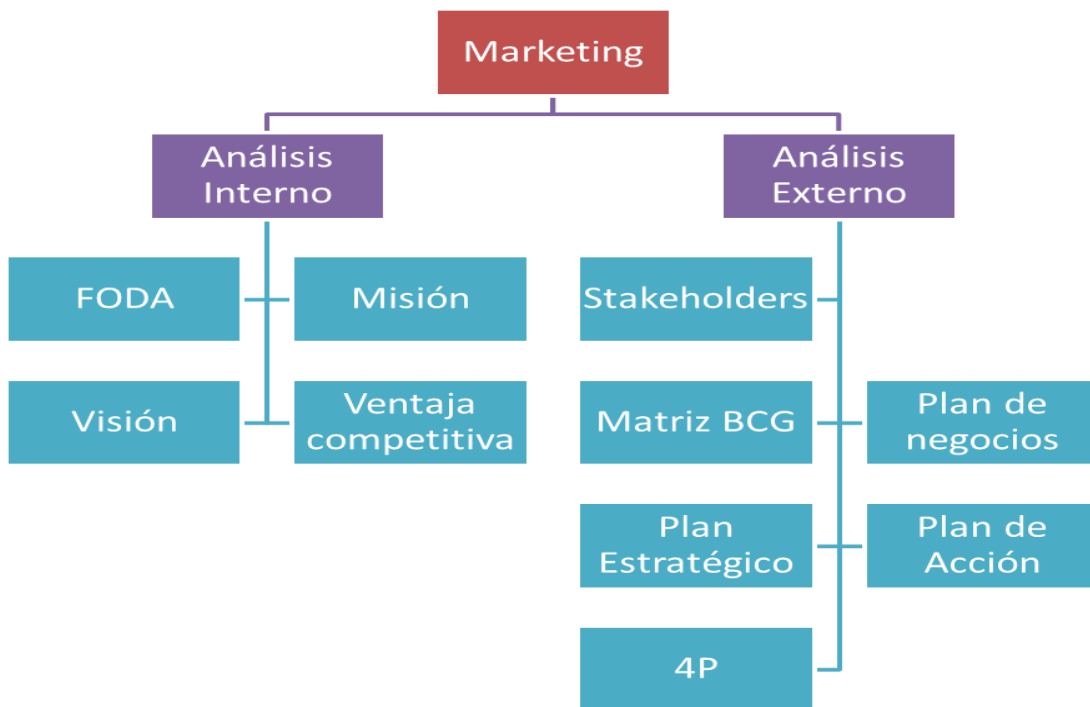
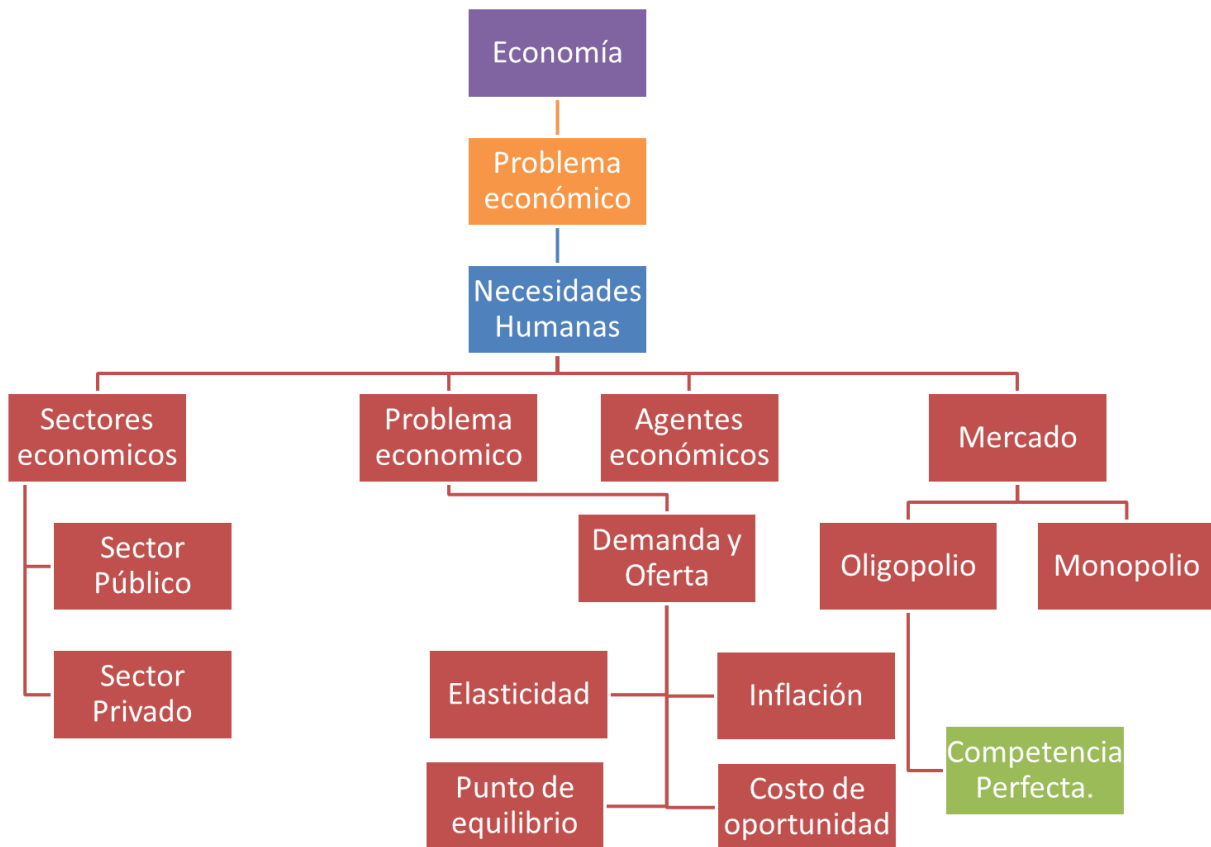
Comunicación interna: Es el proceso por el cual una fuente, el emisor despliega un esfuerzo para enviar un mensaje a través de un canal, para establecer una comunidad con el receptor. Dicho de otra forma, es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

**Control:** Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional de modo de garantizar que en la realidad las formas concretas de trabajar, sean de acuerdo con lo que previamente se estableció en la planificación. Esto sirve como punto de comparación entre lo programado con lo realizado detectando derivaciones, lo que permite adoptar medidas para corregir los errores y alcanzar los objetivos perseguidos.

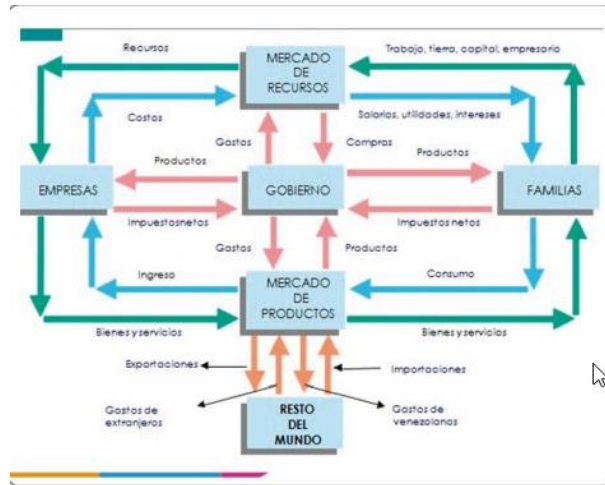
**Estrategia:** Plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin de una empresa a largo plazo, se refiere al diseño del plan de acción dentro de una organización para el logro de metas y objetivos.

**Empowerment:** Significa la creación de un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tiene influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro del área de sus responsabilidades.

**Benchmarking:** Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.



Flujo circular de la renta: Este flujo representa la participación de empresas y familias bajo el concepto de agentes económicos y se relacionan mediante el intercambio de variables nominales (dinero) y variables reales (bienes y servicios).



Fuente: Flujo circular de la renta <https://goo.gl/HfzGLr>

**Multiplicador del gasto:** Refiere al efecto incrementado que tiene el aumento del gasto público sobre la economía, es decir el aumento mayor por cada moneda invertida.

**Gasto público:** Representa parte del PIB de un país y corresponde a todos los bienes y servicios realizados por el gobierno a nivel nacional en transferencias a las familias, subsidios e impuestos. Este gasto suele representarse como lo que el gobierno gasta menos sus ingresos.

**Función LM:** corresponde a la función que analiza el comportamiento de la tasa de interés cuando varía el nivel de ingreso, este ya sea en aumento o disminución con el desplazamiento de la curva hacia arriba o abajo.

**Balanza de pagos:** Instrumento que permite medir las transacciones de un país con el resto del mundo. De esta medición podemos identificar la balanza de la cuenta corriente y la cuenta capital.

Tipo de cambio: Precio de la divisa en moneda nacional, por ejemplo, corresponde al cambio de moneda del dólar a pesos chilenos. Las fluctuaciones de la moneda nacional son consideradas por el tipo de cambio, esta se encuentra definida como devaluación y depreciación.

Inflación: Corresponde a la fluctuación sostenida de los precios de los bienes y servicios en un determinado rango de tiempo que habitualmente es de un año. Este indicador es regido por el indicador de precios al consumidor y su consecuencia es en la moneda y su poder adquisitivo.

Branding: es la habilidad de gestionar sobre la marca corporativa de cada compañía para aumentar la rentabilidad al largo plazo.

Propuesta de valor: Corresponde al aprecio que tienen los clientes sobre la marca y que tan dispuestos están por preferirla. Muchas marcas apelan a la emotividad de los clientes en estar en el corazón de ellos.

Información: Comunicar una noticia desde un emisor a un receptor que busca el conocimiento de la persona.

Comunicación: Corresponde a la trasmisión de contenidos, verbal o no verbal, de un emisor a un receptor que se espere que capte el mensaje y lo retenga.

Identidad de marca: Son las características que constituyen la marca y la gestión de este se realiza mediante en Branding. Este concepto representa la imagen de la compañía, se asimila a la cedula de identidad de la compañía.

Arquitectura de marca: Es una herramienta que permite establecer y organizar los objetivos.

Posicionamiento: Es el lugar que ocupa la marca dentro de la mente de los consumidores.

Proceso contable: Proceso en el cual se contabiliza los asientos contables procurando que la información sea oportuna, fidedigna y precisa.

Balance: El balance es un estado que presenta la situación financiera de la compañía.

Estado de resultados: Este informe muestra la utilidad o pérdida resultante en un periodo contable. Representa de acuerdo a las ventas y los costos de los movimientos de la compañía.

Estado de flujo de efectivo: Flujo de efectivo mide los movimientos de dinero líquido de las compañías.

Producto Interno Bruto (PIB): Es el número que identifica el crecimiento y desarrollo económico. A medida que el PIB aumenta, el país se desarrolla. Es el mejor indicador conocido, aunque nunca será el exacto debido a varios factores que quedan fuera.

Costo del crecimiento económico: Corresponde al precio que hay que pagar debido a la explotación de algún recurso en beneficio del crecimiento y desarrollo económico de un país. Este costo siempre debe ser retribuido al bienestar social de una nación debido a la participación de todas las personas transformando el concepto en responsabilidad social empresarial.

Crecimiento exógeno: La explicación del problema es afectada por variables externas de un sistema. Corresponde a un dato fijo determinado por agentes externos.



Crecimiento endógeno: La explicación del problema es afectada por variables internas de un sistema. El modelo característico AK es un modelo característico considerando capital físico, tanto público como privado.

Modelo neoliberal: Es una liberación económica y sustenta sus pilares en el libre comercio, la privatización extranjera y la disminución del sector estatal, propuesta que fue impulsada en los años setenta en Chile por la intervención del régimen militar.

Ecología y economía: Ocupación estatal por el crecimiento económico en industrias que afecten factores medioambientales no renovables buscando controlar por medio de políticas públicas que restrinjan y castiguen dichas actividades.

Desarrollo sustitutivo de importaciones (ISI): Industrialización masiva de las empresas en todos los escalones.

Web 2.0: Evolución de la web 1.0. Globalización de la red e interacción de la misma entre usuarios y empresas

E.X.I.T.O.: Nomenclatura que define las nuevas estrategias del marketing digital que busca interacción del usuario con la publicidad digital mediante canales de información masiva, redes sociales y paginas como blogs y foros.

Posicionamiento de marca digital: lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor por medio de estrategias de búsquedas. Generalmente las marcas invierten grandes cantidades de dinero y depositan esfuerzos para permanecer en los primeros lugares de los buscadores con palabras claves, contenidos y formatos.

SEO: Es un optimizador en los motores de búsqueda de la web 2.0. las páginas realizan modificaciones para permanecer en los primeros lugares de los buscadores.

La tecnología móvil: son todas las tecnologías portables de los usuarios de internet, son subsistemas que permiten comunicar la manera efectiva el marketing digital.

Pirámide invertida: Es una estructura piramidal que busca abordar temas del más importante al que tenga menos trascendencia. En común la ocupamos en estrategias de email marketing, donde el objetivo es atraer al cliente desde un principio con la entrada o lead hasta terminar con los temas secundarios.

Influenciadores: son personas que consumen y producen información en grandes cantidades en redes sociales y que interactúan con los usuarios o potenciales clientes que se puedan sentir reconocidos con sus pensamientos, actos, opiniones, etc.

Funciones directivas: Son tareas básicas en la organización y deben ser practicadas por los altos directivos y profesionales procurando la excelencia en cada una de sus etapas. Los pilares son planificación, organización, integración del personal, dirección y control.

Comunicación organizacional: Es la forma en cómo interactúan los agentes internos dentro de una organización buscando relaciones horizontales y verticales, de arriba abajo e izquierda a derecha. Esta representa la base de la información y ayuda a integrar los equipos en pos de un objetivo.

Resolución de conflictos: Acción por la cual el directivo busca una solución a un problema que afecta a la organización buscando opciones con el menor costo posible.

Toma de decisiones: habilidad que todo directivo debe adquirir o practicar en sus tareas diarias. Esta acción debe ser metódica y debe respetarse en cada uno de sus procesos, recabar la información, seleccionar datos importantes, definición del problema, establecer los objetivos, enunciar las alternativas, valorar las soluciones, elegir, comunicar la decisión, control, introducir medidas correctivas.

Trabajo en equipo: conjunto de personas que realizarán una tarea con un objetivo en común.

Proceso de decisión de compra: elementos que componen una conducta lineal temporal que determina la decisión de una opción sobre otra en la adquisición de un producto o contratación de un servicio.

Servicio al cliente: Habilidad de todos los trabajadores que se percibe de manera intangible que es generada para producir satisfacción de compradores. Contienen características de intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad.

Neuromarketing: estudios científicos que miden el comportamiento en la conducta de los consumidores en el proceso de compra

Investigación de mercado: herramienta para el análisis de la información que se encuentra dentro de un mercado o nicho el cual nuestro producto o servicio será ofertado.

Evaluación de proyectos: proceso por el cual se determina el análisis de las ventajas y desventajas en asignar recursos a una inversión o proyecto.

Tasa de interés nominal: tanto por ciento acordado entre el acreedor y el deudor que incluye la tasa de inflación esperada y proyectada.

Tasa de interés real: Este indicador corresponde a la diferencia entre el tipo de interés nominal y la inflación, esta acción permite, al aumento de la inflación hay que descontarlos de la ganancia en interés.

Flujo de caja: Sabana que busca registrar los ingresos y salidas de fondos determinados en cada acción de la empresa con el objetivo de descubrir si el proyecto será rentable, cómo y cuándo. Estos pueden ser reales o nominales.

Depreciación: Se caracteriza por no ser un egreso de efectivo, se utiliza con fines tributarios y es normada por el servicio de impuestos internos. Corresponde a la pérdida de valor de los activos y desde el punto de vista de los proyectos conviene depreciación acumulada al principio de la inversión y menos al final. Dentro del flujo de caja se ubica como una disminución antes de impuestos y una recuperación después de impuesto la que la caracteriza como una cuenta que reduce el pago de impuestos.

Gestión comercial: estrategias que permiten acceder a nuevos mercados, la clasificación en el mix de productos, fijación de precios y como ser mas eficientes en el mercado actual. Es decir, en otras palabras ¿cómo vendemos nuestros productos y servicios?

Gestión de ventas: administrar las ventas por medio del capital humano. Es un departamento ejecutor de diferentes acciones por la gestión comercial. Es el encargado de convencer al potencial cliente dándole validez a lo ofertado.

Estrategia de marketing: responde al cuestionamiento de como conseguiremos los objetivos comerciales determinando posicionamiento, fidelidad y variables que puedan resultar en concretar una venta.

Contrato psicológico: Se define como un acuerdo entre las partes, por una la individualiza el hombre y por otra la organización, además se relacionan mediante beneficios mutuos.

Reclutamiento y selección: Acción que permite atraer talentos a la organización comenzando con la búsqueda del nuevo colaborador según las competencias requeridas para el cargo hasta la selección del mismo que busque la relación entre el cliente interno y externo.

Fidelización: Mediante estrategias y técnicas se consigue vender la imagen que tenemos como organización hacia nuestros clientes externos e internos. Muchas veces se apela al principio de emotividad en sus acciones para producir un vínculo aun mayor entre los involucrados.

Marketing interno: Es vender la idea de la empresa y que tan bueno somos para ello dentro de las actividades de la empresa y que cada trabajador se haga participe del objetivo planteado dándole identidad y valor al desempeño en cada una de las líneas productivas.

## CONCLUSIÓN

El mapa permite asociar las áreas funcionales en relación al problema, ya que al identificar un problema que solo puede verse afectado a producción es una variable transversal que se expande a todos los departamentos de una organización.

El concepto transversal elegido fue el liderazgo ya que en él podemos recaer la responsabilidad de las acciones a tomar, es decir, como dirigir nuestros esfuerzos para que cada una de las áreas comprometidas logren tomar la mejor oportunidad que permita salvar a la organización de una posible quiebra o llevar a la estabilidad de la compañía a desplomarse.

En el análisis se identifican el desvanecimiento de la columna vertebral de cada empresa como lo es la parte financiera, humana y administrativa, que rápidamente podemos concentrar nuestros esfuerzos en fortalecer dichas áreas. En conclusión, debemos considerar este mapa como una herramienta de análisis que nos guiará a descomponer y distribuir el problema en pequeñas soluciones haciendo de este conflicto el resurgimiento de una marca y empresa con fidelización en el mercado de los alimentos.

## FUENTES

- Según “Industria Avícola” (2018), aumentan las exportaciones de pollo y pavo chileno.
- Barajas, Alexander (2018). El pavo y pollo, Chile vendió US\$197 millones. Consultado el 31 de agosto de 2018 en <http://www.industriaavicola.net>.
- El sitio Web de la superintendencia de valores y seguros (2018) contiene datos de gran relevancia acerca de la memoria anual de empresas “Agrosuper s.a.”
- EXPOCARNES. “Chile prevé aumento en la explotación de carne de ave para el 2018”. Consultado el 15 de enero de 2018 en <http://www.avicultura.info>.
- En su sección “El mostrador” (2017), el diario “El país” menciona sobre la segunda planta de pavos Agrosuper es afectada por Gripe aviar (*El Mostrador*, 2017)