



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

**Portafolio de Título**

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

**Docente portafolio: Marjorie Daphne Caldera Calvert**

**Estudiante (s):  
Rolando Sebastián Nicolás Ibarra Martínez**

**Santiago de Chile, 20 octubre de 2020**

## **AGRADECIMIENTOS**

El término de una etapa no exenta de dificultades que obedece al cumplimiento de metas personales, las que sin lugar a dudas tienen el respaldo y apoyo del grupo familiar, mis agradecimientos son a ellos a mis padres, hermanos y tíos que desde siempre han estado de manera incondicional conmigo. Puede que se trate de un título personal, pero sin lugar a dudas se extiende una parte a cada uno de ellos.

Por otro lado, agradezco el apoyo de mis compañeros de carrera con quienes armamos un grupo cercano y de respaldo, compartiendo actividades que fueron más allá del ámbito educacional enriqueciendo aún más el proceso experimentado.

Finalmente, mis agradecimientos a docentes y asistentes académicos quienes fueron un apoyo constante durante todo el proceso de estudio.

## **INDICE**

|  |         |
|--|---------|
| Glosario I. Administración, marketing, introducción a la economía .....  | Pág. 4  |
| Mapa Conceptual I .....  | Pág. 8  |
| Glosario II. Branding, macroeconomía, ética y responsabilidad social .....   | Pág. 9  |
| Caso práctico “Compra de equipos para operación frigorífica, reduciendo consumo de horas máquina y minimizando horas extras de trabajo durante temporada de uva de mesa” ..... | Pág.15  |
| Glosario III. E-marketing, desarrollo económico, gestión de talento, Brand management .....  | Pág. 21 |
| Caso “Full reciclajes Ltda.” .....   | Pág. 27 |
| Glosario IV. Conducta del consumidor, taller de habilidades directivas, evaluación de proyectos, taller de gestión comercial .....   | Pág. 36 |
| Mapa Conceptual II .....   | Pág. 41 |
| Conclusiones .....   | Pág. 42 |
| Bibliografía .....   | Pág. 44 |

## **GLOSARIO I**

### **ADMINISTRACIÓN**

Administración: Actividad fundamental en el plano personal como empresarial, la que tiene un carácter social y económico. Ya que requiere de la interacción entre grupos de personas para realizar acciones que permitan alcanzar objetivos; a través del uso eficiente de los recursos limitados que se poseen para maximizar los beneficios obtenidos.

Sinergia: Concepto que nace de la interacción de las partes de un sistema que trabajan conjuntamente. Utilizando como base, que la suma de los trabajos realizados en conjunto es mayor que el trabajo individual que realiza cada parte por separado.

Funciones administrativas: Partes del proceso administrativo, que permiten dar cumplimiento a los objetivos trazados y en las cuales fundamenta su operación. Reunidas fundamentalmente en cuatro, las cuales son planificación, organización, dirección y control.

Cultura organizacional: Corresponde al modelo de conducta que tiene una organización, considerando elementos como valores, creencias y tradiciones. Su importancia radica en el impacto que tenga en los trabajadores, si estos comparten y se sienten cómodos con esta cultura organizacional es muy probable que el nivel de productividad se eleve en base a mejores desempeños.

Planificación estratégica: Metodología utilizada por las empresas para fijar el rumbo de la organización, por medio del análisis de los factores internos y del entorno que la afectan. Estableciendo el estatus de la situación actual y generando planes de acción que permitan marcar diferencias frente a sus competidores.

Análisis FODA: Herramienta analítica utilizada para definir la capacidad competitiva de una organización. A través del estudio de variables internas y externas de mercado que permitan establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes, así por medio de este diagnóstico se pueden potenciar los factores positivos que generan la ventaja competitiva y mejorar las deficiencias detectadas.

ORSR: Siglas que significan Organización de respuesta sensible rápida. Y que hablan de la capacidad que deben poseer las empresas para destacar en el mercado actual, anticipándose a los cambios; teniendo en consideración las seis dimensiones de la competencia, costo, calidad, credibilidad, flexibilidad, tiempo y servicio. Y contando con requisitos como mejoramiento continuo, investigación y desarrollo, adopción de tecnología avanzada e integración de personas y sistemas.

## MARKETING

Estrategia Empresarial: Enfoque y conjunto de acciones establecidas por las empresas para cumplir los objetivos establecidos en el corto, mediano y largo plazo. Dependiendo de las expectativas a alcanzar por la organización podemos encontrar, por ejemplo, estrategias de segmentación, posicionamiento y crecimiento.

Análisis Pesta: Herramienta de análisis utilizada para evaluar factores del macroentorno, permitiendo conocer aspectos del contexto competitivo y comprender el crecimiento de mercado. Entre los aspectos que considera están los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter: Modelo estratégico utilizado para analizar los factores del microentorno que afectan a una empresa, permitiendo establecer el nivel de competitividad existente en la industria y generar estrategias de negocio. Las fuerzas a considerar son, rivalidad entre los competidores actuales, entrada de competidores potenciales, cantidad de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores.

Ventaja competitiva: Característica única que posee una empresa, que le permite diferenciarse del resto de los competidores y obtener mejores resultados. Ya sea a través de ser más eficiente productivamente o poseer elementos que son valorados por el mercado. Esta característica puede ser generada por los recursos que posee la organización o por las habilidades que poseen sus trabajadores.

Definiciones políticas: Lineamientos que sirven de base para dirigir a la empresa en la consecución de sus objetivos a largo plazo. Estos lineamientos están compuestos por la misión, la visión y los valores y buscan responder tres interrogantes principales que definen a la empresa ¿qué es?, ¿qué quiere ser? y ¿qué es importante para ella?

Cadena de valor: Metodología diseñada por Michael Porter, la cual sirve para determinar el valor total de la organización, identificando aquellas actividades

primarias y de apoyo en donde el valor percibido es mayor que el costo de generar dicha actividad; siendo por lo tanto atractivos para el cliente.

4 Ps: También conocido como marketing mix o comercial, es una estrategia de análisis utilizada para conocer la situación de la empresa en el mercado y desarrollar estrategias de posicionamiento poniendo énfasis en las variables producto, precio, distribución y promoción.

## INTRODUCCIÓN A LA ECONOMIA

Economía: Ciencia social que estudia los procesos que tienen relación con los procesos de producción, distribución y consumo de bienes. Siendo su principal problema la existencia de recursos limitados para la satisfacción de un número ilimitado de necesidades. De donde emanan las tres preguntas elementales ¿Qué producir?, ¿Cómo producir? Y ¿Para quién producir?

Necesidades: Se entiende por necesidades todas aquellas carencias que poseen las personas y las sociedades, las cuales buscan ser satisfechas por medio del uso de una cantidad determinada de recursos. Encontrando necesidades de diverso tipo como transporte, vivienda, seguridad, ocio y ropa por mencionar algunas.

Costo oportunidad: Concepto asociado al coste de la elección que realizamos entre la satisfacción de una necesidad por sobre otra. Al no contar con los recursos para satisfacer ambas necesidades se debe optar, por aquella que mejores beneficios nos entregue en el momento de elegir.

Oferta y Demanda: Conceptos claves en economía. La oferta hace referencia a la cantidad de bienes, productos o servicios que se ofrecen en el mercado; mientras la demanda se refiere la cantidad de bienes, productos o servicios que los compradores intentan comprar o adquirir en el mercado. Existiendo diversos factores que afectan su desempeño. Se representan gráficamente mediante una curva, que mide la variación del precio o las cantidades.

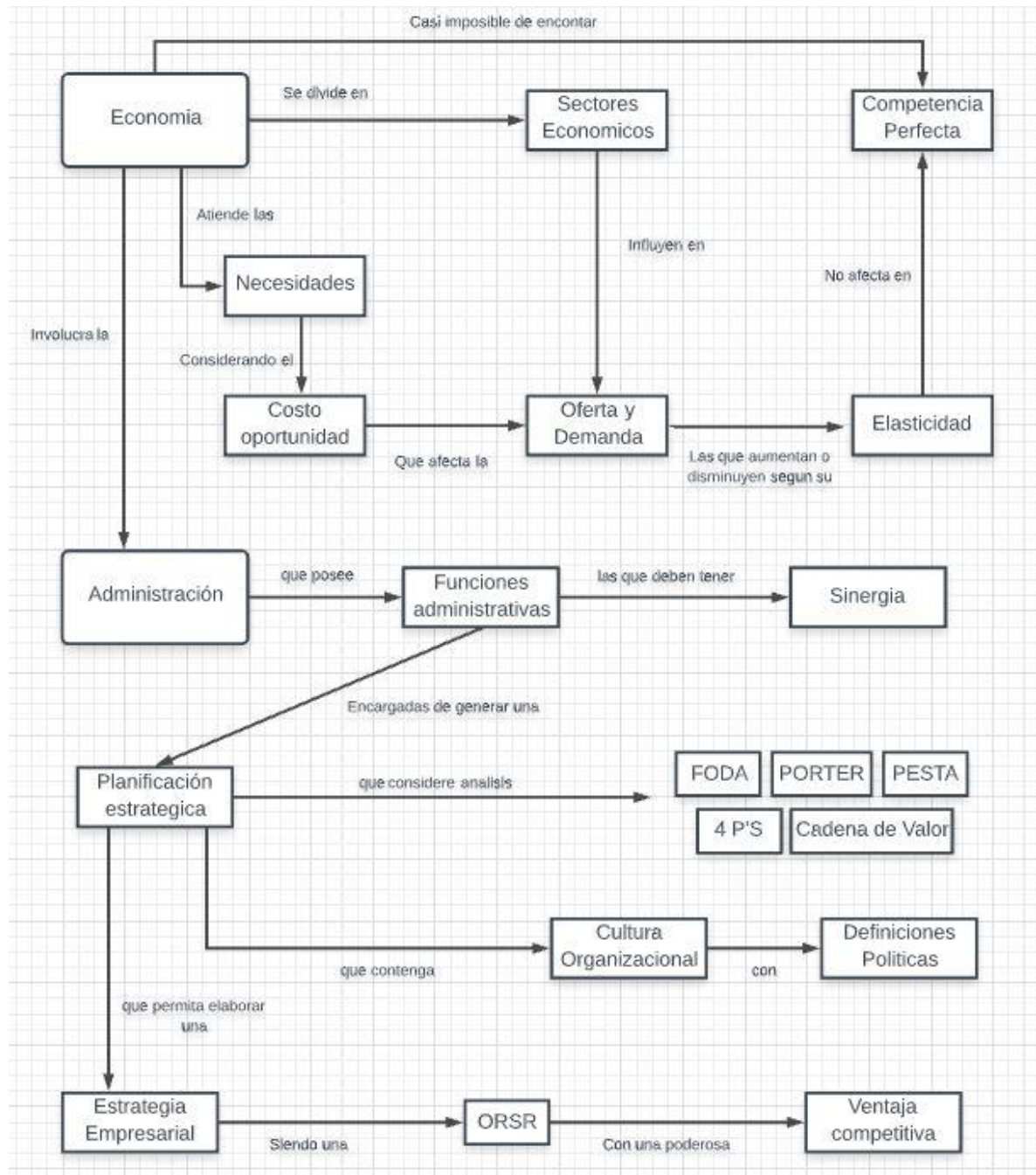
Elasticidad: Concepto utilizado para cuantificar la variación que experimenta una variable en estudio ante el cambio de otra variable de la cual es dependiente. Por medio del cálculo de sus coeficientes se puede determinar el nivel de dependencia entre las variables; pudiendo encontrar elasticidades de tipo elástica, inelástica y unitaria.

Sectores económicos: Corresponde a la división que realiza un determinado estado de su actividad económica, necesarios para alcanzar los objetivos económicos esperados. Encontrando diferentes tipos de clasificación; según producción están el sector primario, secundario, terciario y cuaternario o públicos y privados según el tipo de empresa que representan.

Competencia perfecta: Es una estructura de mercado en donde las empresas son incapaces de intervenir en el precio de un bien o servicio. El precio de equilibrio en tanto se genera por la interacción entre ofertantes y demandantes; el cual es aceptado por ambas partes.



## MAPA CONCEPTUAL I



Fuente: elaboración propia

## **GLOSARIO II**

### **BRANDING**

Branding: Concepto que hace referencia a todos los aspectos involucrados en la creación y gestión de marca, creando estrategias que permitan generar valor en los clientes, permitiendo aumentar la rentabilidad de la marca en el corto y largo plazo.

Comunicación: Es el proceso mediante el cual se busca dar a conocer una idea por medio de la transmisión verbal o no verbal de información, contemplando elementos como el emisor, receptor, código, canal, mensaje, contexto y respuesta.

Community manager: Es el profesional que forma parte del área de comunicaciones de la empresa, encargado de administrar el contenido que se comparte a través de las diferentes plataformas online que posee una marca, tales como las redes sociales; estableciendo comunicación directa con los consumidores.

Imagen de marca: Corresponde a la percepción que tienen las personas sobre una marca en particular, dadas las formas en como sus características hayan sido proyectadas hacia el exterior. Esta percepción puede ser positiva o negativa en virtud por ejemplo de las experiencias de consumo que se hayan generado.

Arquitectura de marca: Hace referencia a la herramienta que ocupan las compañías para establecer y definir los objetivos que quieren alcanzar en sus entornos competitivos; definiendo campos de acción a través de la implementación de estrategias de segmentación, posicionamiento o diferenciación. Destacándose

cuatro modelos el monolítico, asimétrico, de marcas independientes y apoyo de marcas.

Lovemark: Se le llama a la marca, que a través de su propuesta de valor ha logrado generar en sus consumidores una percepción que va más allá de la simple preferencia, estableciendo lazos emocionales que denotan un alto grado de fidelidad de sus clientes.

Naming: Se le llama al proceso creativo, de alta complejidad mediante el cual se construye la creación del nombre de la marca. Considerando aspectos sintácticos y visuales que busquen reflejar la identidad de la compañía.

## MACROECONOMIA

Flujo circular de la renta: Diagrama que muestra la interacción generada entre los diferentes agentes económicos que dan origen al funcionamiento macroeconómico de una determinada nación. Estos agentes corresponden a las familias, las empresas, el gobierno y el sector externo.

Balanza de pagos: Corresponde a un instrumento contable que se utiliza para registrar todas entradas y salidas de divisas generadas por los residentes de una nación con los otros países. La cual se encuentra compuesta por la cuenta corriente, de capitales, variaciones de reservas y errores y omisiones.

Demanda agregada: Es un indicador económico utilizado para mostrar la cantidad de bienes y servicios que son demandados por los diferentes agentes económicos de un país (familias, empresas y estado) a un nivel de precios determinado.

Multiplicador del gasto: Concepto que hace referencia al efecto que originará en la economía de un país el incremento del gasto público que realiza el Estado. Considerando la propensión marginal a consumir como elemento fundamental de los gastos secundarios que se generen.

Crowding out: Se le conoce como efecto de desplazamiento, el cual explica la disminución de la inversión privada producto del aumento en la tasa de interés generada por el aumento del gasto público.

Políticas económicas: Corresponden a todas las medidas que implementa el Estado, con el objetivo de tratar de mantener en equilibrio el sistema económico de su nación. Políticas que pueden ser de tipo fiscales cuando las desarrolla el Ministerio de Hacienda o monetarias llevadas a cabo por el Banco Central.

Ciclos económicos: Son fluctuaciones expansivas o recesivas ocurridas en un periodo de tiempo que afectan la actividad económica, con secuencias cíclicas compuestas de cuatro fases; la recesión, cima, fondo y expansión.

## ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Ética: Es una disciplina filosófica, en donde las decisiones que se toman y las acciones que se realizan provienen de un proceso reflexivo individual. Donde priman conceptos personales relacionados a lo que se entiende como bueno o malo o en virtud de los beneficios o consecuencias que se esperan como resultado, producto de este proceso racional.

Moral: Concepto que hace referencia a las normas de comportamiento que establece una determinada sociedad, como una guía que reglamenta el actuar de las personas, bajo las consideraciones que esta sociedad determina como correctas.

Mit Sein: Concepto introducido por el filósofo alemán Martin Heidegger, que hace referencia a la necesidad que tiene el ser humano de relacionarse y de estar en contacto con otros al “ser con”, apuntando a la convivencia descartando la individualidad.

Comunidad: Conjunto de individuos que poseen una relación de pertenencia entre sí, con identidad social y conciencia colectiva que generan un entorno de confianza, lo que les permite trabajar en conjunto en pos de alcanzar los objetivos esperados.

Responsabilidad social empresarial: Concepto que hace referencia a una nueva visión de las empresas, entendiendo su rol como actores sociales, preocupándose no solamente por el desarrollo económico, sino también por el impacto que generan en la sociedad y en los diferentes grupos de interés las decisiones y acciones que llevan a cabo con su operación.

Libertad: Capacidad que poseen las personas para decidir que conductas éticas tomar frente a diferentes situaciones, entendiendo que deberán ser responsables de los resultados que estas acciones generen.

Relación interpersonal: Elemento fundamental para el desarrollo integral del ser humano que hace referencia a la necesidad que tenemos de interactuar con otras

personas como parte de un proceso de crecimiento y adaptación al entorno, generando lazos que determinan nuestra calidad de vida.

## GESTION FINANCIERA CORPORATIVA

Informes contables: Corresponden a los elementos de salida del proceso contable, convirtiéndose en herramientas que sirven de base para la toma de decisiones empresariales. Existen diferentes tipos de informes los que muestran aspectos específicos de acuerdo a los movimientos generados en un periodo de tiempo determinado.

Ratios financieros: Son instrumentos financieros utilizados para evaluar el desempeño de una organización, en torno a diferentes temáticas de interés, ya sea en relación a la liquidez, endeudamiento, rentabilidad o gestión de la organización; valores que les permitirán tomar medidas a la alta dirección.

Activos: Se les llama así a los recursos, bienes y derechos que tiene una empresa, los cuales pueden ser convertidos en dinero ya sea para invertir o cumplir obligaciones de pago. Existiendo los activos corrientes y no corrientes clasificación que dependerá de los plazos involucrados en su liquidez.

Pasivos: Corresponden a las obligaciones de pago que posee una empresa con terceros (acreedores y propietarios), dadas sus necesidades de financiamiento. Compuesta por las deudas de corto plazo, corrientes, las que deben liquidarse antes de doce meses o largo plazo, no corrientes, para plazos superiores.

Liquidez: Término financiero que hace referencia a la capacidad que posee una determinada organización para hacerle frente a las obligaciones que tiene en el corto plazo, siendo fundamental para dar continuidad a las operaciones que esta lleva a cabo.

ROA: Su nombre proviene del inglés "return on assets" o rentabilidad sobre los activos y corresponde a un indicador financiero que muestra la capacidad que posee la empresa para generar utilidades a través del uso de sus activos totales.

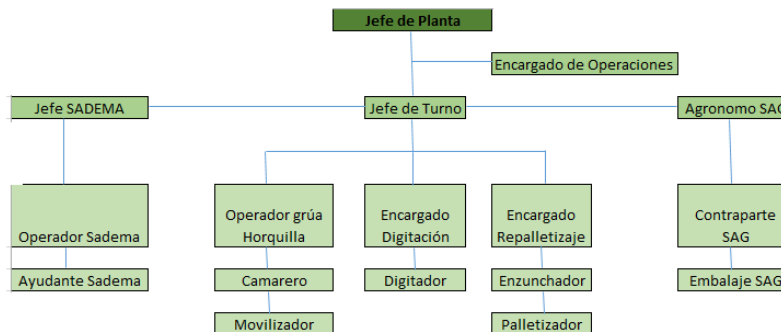
ROE: Ratio financiero que debe su nombre al inglés "return on equity" y que representa la rentabilidad del patrimonio, es decir la capacidad que posee la empresa para obtener utilidades netas a través del uso de la inversión de los accionistas como del capital propio.

## CASO PRACTICO

Título del Caso: “Compra de equipos para operación frigorífica, reduciendo consumo de horas máquina y minimizando horas extras de trabajo durante temporada de uva de mesa”

Contexto General: La planta frigorífica ubicada en Copiapó de la empresa Del Monte Fresh Produce Chile S.A. corresponde a la única infraestructura almacenadora de fruta en frío que posee la empresa en la zona norte de Chile. Por ello la importancia que requiere el eficiente funcionamiento de los procesos operativos de recepción y despacho, ya que su capacidad de almacenamiento es limitada y exigida al máximo en tiempos de temporada alta como son los meses de diciembre y enero.

La distribución formal de las funciones dentro de la planta está señalada en el siguiente organigrama:



Fuente: elaboración propia

El problema detectado tiene relación a la demanda de equipos utilizados para el funcionamiento de los procesos operativos, puntualmente el uso de grúa horquilla.



Existe una marcada demanda diaria por horas máquina de grúa horquilla, es necesario su uso para el 87% de las operaciones que se realizan en el frigorífico.

Por lo tanto, la propuesta de inversión en compra de activos fijos (transpaletas eléctricas) serviría para:

- Minimizar la demanda HM de grúa horquilla para las funciones operativas.
- Disminución del pago de horas extras a operadores.
- Rebajar la carga laboral de los operadores de grúa horquilla.
- Ampliar las funciones a desempeñar por camareros y movilizadores.
- Mejorar la eficiencia operativa de la planta frigorífica.

Los beneficios de la implementación están relacionados a los ramos de gestión financiera corporativa, a través de la adquisición de activos fijos, reducción en pago de remuneraciones y entradas/salidas de efectivo.

Además de considerar aspectos relacionados con ética y responsabilidad social, a través de las mejoras en las condiciones laborales; reduciendo la carga de trabajo de operadores y promoviendo el desarrollo de carrera para otros cargos.

#### INTERROGANTES PARA FACILITAR EL ANALISIS Y LA REFLEXIÓN

¿Es necesaria la inversión en equipos? ¿Se justifica la compra dada la intermitencia operativa de la planta? ¿Cuáles son las ventajas que entrega esta inversión?

En base a la información interna existente en la empresa Del Monte Fresh Produce Chile S.A., se elaboran cuadros informativos que fundamentan la elección de

compra de equipos como alternativa de mejoramiento operativo y condiciones laborales.

Cuadro N°1: Evidencia las labores desempeñadas en la planta de Copiapo. Se destaca con color amarillo la labor de digitación que correspondería a la única labor que no requiere el uso de grúa horquilla para ser desempeñada. Además, se muestra la demanda de horas máquinas y horas hombre necesarias para la temporada.

| Labores                                   | Diciembre |     | Enero |      | Febrero |     | Marzo |    | Total Temporada |      |
|---|-----------|-----|-------|------|---------|-----|-------|----|-----------------|------|
|   | HM        | HH  | HM    | HH   | HM      | HH  | HM    | HH | HM              | HH   |
| Descarga de camiones                      | 94        | 94  | 108   | 108  | 72      | 72  | 8     | 8  | 282             | 282  |
| Digitación de existencias                 | 0         | 32  | 0     | 36   | 0       | 24  | 0     | 2  | 0               | 94   |
| Posicionamiento pallet en tuneles de frio | 118       | 162 | 134   | 202  | 92      | 138 | 10    | 14 | 354             | 516  |
| Inversión de tuneles                      | 88        | 146 | 102   | 170  | 70      | 116 | 8     | 12 | 268             | 444  |
| Ordenamiento en camaras                   | 140       | 162 | 162   | 190  | 110     | 128 | 12    | 14 | 424             | 494  |
| Despacho de camiones                      | 212       | 376 | 244   | 434  | 166     | 294 | 18    | 32 | 640             | 1136 |
| Total Mensual                             | 652       | 972 | 750   | 1140 | 510     | 772 | 56    | 82 | 1968            | 2966 |

Fuente: Cuadro n°1, elaboración propia.

Cuadro N°2: Muestra la proyección de cajas de uvas de mesa que se esperan recibir en la planta frigorífica para la presente temporada.

|                       | Diciembre | Enero  | Febrero | Marzo | Total  |
|-----------------------|-----------|--------|---------|-------|--------|
| Cajas                 | 304000    | 350300 | 237200  | 25000 | 916500 |
| Pallet                | 2815      | 3244   | 2196    | 231   | 8486   |
| Camion fruta caliente | 93        | 108    | 73      | 8     | 282    |
| tunel                 | 88        | 101    | 69      | 7     | 265    |
| Camion despacho       | 141       | 162    | 110     | 12    | 425    |

Fuente: Cuadro n°2, elaboración propia

Por lo tanto, existe una demanda por temporada de 1968 Horas Maquina, las cuales se encuentran con contrato de arriendo a empresa externa. En relación a las

condiciones contractuales, se paga un valor base de \$250.000 por grúa horquilla, adicional al pago de \$2.500 por Hora Maquina.

En definitiva, por las dos grúas horquillas que se utilizan durante la temporada se cancela la suma de \$5.420.000.

Además, si se consideran semanalmente 35 horas efectivas de trabajo por operador (2 en el turno día / 2 en el turno noche) tendríamos un total de 560 horas de trabajo por mes, lo que se traduce en el pago de 282 horas extras mensuales durante diciembre y enero respectivamente.

Ahora bien, si consideramos que las transpaletas eléctricas pueden contribuir a realizar un 25% de las siguientes labores:

| Labores                                   | Tiempos asociados uso grúa horquilla por proceso |
|---|--|
| Descarga de camiones                      | 30 minutos                                       |
| Posicionamiento pallet en tuneles de frio | 40 minutos                                       |
| Inversión de tuneles                      | 30 minutos                                       |
| Ordenamiento en camaras                   | 1,5 minutos x pallet                             |
| Despacho de camiones                      | 45 minutos                                       |

Fuente: elaboración propia

Existiría una disminución de 244 Horas Maquina en la demanda de grúas horquilla por temporada y a la vez se reduciría al mínimo el pago de horas extras a operadores.

Importante señalar que, para la compra se privilegiará a proveedores que cuenten con oficinas en la ciudad de Copiapó, de tal manera de optimizar los tiempos de atención pos falla o los servicios de pos venta. Bajo esta modalidad y dando

cumplimiento a los requerimientos mínimos de uso se optaría por comprar equipos a Empresa Sepco S.A. Precio equipo: \$2.530.000 + IVA

Si bien, los datos presentados apuntan a una reducción presupuestaria, debemos considerar que la compra de equipos tecnológicos requiere de capacitación a usuarios, por lo tanto, esta inversión no solo apunta a un mejoramiento operativo, sino que también va asociado a un desarrollo de competencias técnicas de camareros y movilizadores, descentralización de responsabilidades de los jefes de turno y cumplimiento de jornadas laborales.

Estableciendo una reducción del 25% de la dependencia de grúas horquillas y considerando un valor HM de \$2.500 y Hora extra de \$3.111 tendríamos que:

| Mes       | Hora Maquina | Ahorro 25% |
|-----------|--------------|------------|
| Diciembre | 652          | 163        |
| Enero     | 750          | 188        |
| Febrero   | 510          | 128        |
| Marzo     | 56           | 14         |

| HM        | Ahorro     |
|-----------|------------|
| Diciembre | \$ 407.500 |
| Enero     | \$ 470.000 |
| Febrero   | \$ 320.000 |
| Marzo     | \$ 35.000  |

| Hora Extra | Ahorro     |
|------------|------------|
| Diciembre  | \$ 286.212 |
| Enero      | \$ 591.090 |

Fuente: elaboración propia

Además, se debe considerar como ingreso el concepto de arriendo interplanta por los meses de abril a octubre, el valor mensual de transpaleta será de \$100.000 base, con un pago de \$750 contra horómetro.

Para calcular el ingreso por concepto de arriendo se considerará un uso diario de 8 horas, entonces:

Uso Mensual = 40 horas

Ingreso mensual (abril a octubre) = Arriendo base + (40 horas \* \$750)

Ingreso mensual = \$130.000 (por una transpaleta)

### CONCLUSIÓN DEL CASO

La compañía Del Monte Fresh Produce Chile S.A tiene como política para lograr determinar la viabilidad de un proyecto de inversión que tenga una tasa de descuento igual al 15% anual.

Dado que en nuestro caso se realiza un flujo de caja mensual, cabe señalar que dicha tasa aplicable mes a mes, corresponderá al 0,0125 mensual.

El análisis económico de resultados se muestra en Excel adjunto.



Desde un primer punto de vista el VAN positivo reflejaría una favorable alternativa de inversión, además no fue tomado en cuenta un posible valor residual que aumentaría las posibilidades de factibilidad del proyecto.

Cabe señalar que la VAN fue calculada en base a un proyecto que debiese tener una duración de tres temporadas. Sin embargo, los equipos tienen una vida útil garantizada de por lo menos 7 años. Por lo tanto, ya a partir de la tercera temporada

los ahorros generados por dichos equipos garantizarán aún más la rentabilidad de su compra.

Por otro lado, la inversión inicial sería recuperada en un plazo de 20 meses, siendo una inversión a mediano plazo, interesante desde el punto de vista de favorecer el desarrollo operacional de la planta Copiapó, además de la posibilidad de realizar un arriendo interplanta dentro de la compañía que garantizaría un uso constante sin contar con vacíos de ingresos mensuales.

Entonces, si bien la compra de activos evidencia beneficios económicos para la empresa, en relación a una disminución presupuestaria por el pago de remuneraciones y arriendo de equipos debemos considerar también, los beneficios en las condiciones laborales de los trabajadores. Dando cumplimiento a las jornadas laborales establecidas por Ley, pero sobre todo a un punto que ha sido tema de discusión entre los trabajadores de temporada, que son las pocas oportunidades de aprendizaje o desarrollo de competencias que ofrece la empresa; bajo este punto de vista la enseñanza en el uso de equipos de este tipo les permitirá poder desempeñarse como operadores en otras empresas dentro y fuera del rubro que utilizan estos equipos como herramientas operativas, ampliando sus posibilidades de trabajo.

## **GLOSARIO III**

### **E-MARKETING**

Marketing digital: Corresponde a un tipo de marketing que nace de los requerimientos actuales, que tiene como finalidad mantener conectada a la empresa con sus clientes y prospectos a través del uso de medios digitales, tales como páginas web y redes sociales. De tal manera de estar presente y de generar valor por medio del uso de Internet.

Web 2.0: Concepto que hace referencia a la evolución que ha experimentado el uso de Internet con el paso de los años, pasando de un uso inicial centrado en la búsqueda de información, a la comunicación de ida y regreso que se encuentra en la actualidad, priorizando la interacción continua entre personas y empresas a través de la web.

Spiders: Recurso tecnológico, se les conoce así a los rastreadores que utilizan los grandes buscadores web, estas “arañas virtuales” son utilizadas para la recopilación de datos de las innumerables paginas existentes, de tal manera de generar posicionamiento en el buscador, rankiando en los primeros lugares de búsqueda las páginas con mejores características en usabilidad, contenido y calidad.

SEO: Como es señalado por Web100 (2015), “es la abreviatura del inglés Search Engine Optimization, que en español podría traducirse por Optimización para Motores de Búsqueda”. Esto hace referencia a la estrategia que implica el desarrollo de mejoras en la página web ya sea a través del uso de palabras claves adecuadas, códigos HTML correctos, plataforma amigable con el usuario y generación de

contenido atractivo e innovador con el objetivo de lograr mejores posiciones en los motores de búsqueda aumentando el tráfico en nuestra página.

Email marketing: Estrategia que consiste en el uso del email como herramienta comercial de tal manera de enviar información vía este medio a clientes y prospectos sobre los productos o servicios que se tengan. Teniendo en consideración las múltiples ventajas que tiene es importante considerar elementos claves en su implementación, tales como la base de datos a quien enviar la información, el software a utilizar, el contenido del mensaje enviado y los indicadores a medir.

E-business: Se le conoce de esta manera a cualquier actividad de tipo comercial que se lleva a cabo a través de medios digitales, siendo múltiples y variadas las actividades que se puedan realizar con socios, clientes, proveedores y que forman parte de este concepto, por ejemplo, la compra y venta de productos y servicios por internet conocido como e-commerce o la gestión de la cadena de valor.

One Page Marketing Plan: Es una estrategia de marketing compuesta de tres etapas antes, durante y después. La cual busca a través de la identificación del mercado meta, buscar enviar un mensaje atractivo que permita dar a conocer los productos que se tienen, con una propuesta de valor que genere la suficiente confianza para que los prospectos se transformen en clientes y estos a la vez se fidelizan con la marca, generando promoción y mejores ventas.



## DESARROLLO ECONOMICO

Desarrollo económico: Corresponde a una rama de la economía que busca explicar las razones de la existencia de diferencias entre los estados de bienestar que tienen las naciones. Estudio que conlleva el análisis de variables micro y macroeconómicas, considerando resultados que involucran indicadores relacionados a desarrollo material y desarrollo humano.

FNB: Siglas que representan la felicidad nacional bruta, indicador creado en Bután, que da cuenta de la importancia de considerar el bienestar y el desarrollo humano como elementos que forman parte del crecimiento económico de las naciones.

Externalidades: Se les llama de este modo a aquellas acciones no deseadas que ocurren como resultado de alguna actividad económica, efectos secundarios que pueden generar alcances positivos o negativos en el medio ambiente y la sociedad. Costos que por lo demás sus generadores no están dispuestos a solventar.

Modelo AK: Modelo propuesto por Rebelo en el año 1991, que busca explicar el crecimiento económico en base a variables endógenas al sistema. Considerando el capital físico como factor relevante en la función de producción.

Modelo de Solow: Modelo de crecimiento exógeno planteado por Robert Solow en 1956. El cual explicaba el crecimiento económico en función de la demanda agregada. Considerando constante el nivel de producción cuando se desarrolla en escala.

ISI: Modelo económico que aparece en la segunda parte del siglo XX, como respuesta a la escasez de bienes y servicios ocasionadas por las guerras mundiales y con un impulso adicional producto de la gran depresión. Razón por la cual se opta por el desarrollo de la industrialización basada en el desarrollo sustitutivo de las importaciones. Fomentando el desarrollo de las industrias locales con políticas de demanda interna y control del tipo de cambio.

Economía social de mercado: Modelo económico que aparece en la década del 50 como respuesta a los postulados capitalistas y socialistas, explicando el crecimiento económico, considerando a las empresas como agentes con responsabilidad social y al Estado como un agente social activo preocupado de implementar medidas subsidiarias para los más necesitados.

#### GESTION DE TALENTO / BRAND MANAGEMENT

Gestión de talento: Corresponde a una nueva misión que debe tener el área de recursos humanos, dejando de lado antiguos paradigmas, de tal manera de establecer planes de acción que permitan desarrollar el talento humano a través de estrategias de capacitación y desarrollo con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, mejorando la eficiencia y generando valor en la organización.

Modelo de roles múltiples: Modelo que hace referencia a los nuevos paradigmas que involucran al área de recursos humanos, carácter cambiante que deben enfrentar sus funciones al estar en constante revisión para evaluar el cumplimiento de los desafíos planteados, dando respuesta a las inquietudes de las personas y generando cambios en el manejo de roles asociados a la gente o a la organización.

Según Ulrich (2003), estos roles tienen que ver con la administración de recursos humanos estratégicos, de infraestructura, de la contribución de los empleados y de la administración de la transformación y el cambio.

**Reclutamiento y Selección:** Subsistema del área de recursos humanos que tiene como objetivo ocupar un cargo vacante dentro de la organización, a través de la ejecución de un proceso compuesto de siete etapas; se busca encontrar la persona que cuente con las competencias exactas para llevar a cabo el cargo según las exigencias establecidas por la organización.

**Assessment Center:** Corresponde a un método de entrevista grupal utilizado en la actualidad que sirve para evaluar a los candidatos a un cargo. Por medio de la creación de situaciones puntuales, asociadas a actividades reales de la organización, se busca medir las habilidades conductuales y de resolución que tiene el postulante frente a las tareas propuestas.

**Capacitación:** Subsistema del área de recursos humanos que consiste en la preparación del talento humano a través de la entrega de conocimientos y transmisión de habilidades. De tal manera de aumentar la eficiencia individual y colectiva del equipo de trabajo generando ventajas competitivas que agregan valor a la organización.

**Matriz de desempeño:** Son mecanismos de segmentación utilizados como herramienta para medir el desempeño de las personas. A través de esta medición, se ubican a los colaboradores en cuadrantes previamente establecidos que dan cuenta de las posibilidades y necesidades que otorga el capital humano.

Evaluación de desempeño: Es parte de la gestión del desempeño organizacional, correspondiente a un instrumento de medición que busca medir las competencias personales y profesionales de los colaboradores en base a indicadores previamente definidos, de tal manera de identificar a las personas y competencias que mejoran la eficiencia operacional y aportan valor a la organización.

Estrategia Branding: Corresponde al plan de acción elaborado por una empresa para elevar las posibilidades de éxito al incorporar una nueva marca al mercado, considerando las características propias tanto del producto o servicio que se quiere comercializar como las características del segmento objetivo al cual se quiere apuntar.

Estándar psicológico: Hace referencia a la sensación que genera una marca en los consumidores, sensaciones que generan asociación a sentimientos o cualidades que significan valor para ellos, otorgándoles preferencia por sobre otras.

Extensión de marca: Es una estrategia empresarial que busca el incremento de ingresos a través de la incorporación al mercado de un producto nuevo tomando como respaldo una marca reconocida. Extensión que puede apuntar a una misma o distinta categoría de productos.

## **CASO FULL RECICLAJES LTDA**

Full reciclajes Ltda. corresponde a una empresa que actualmente basa su operación en el reciclaje de productos como el cobre, acero y aluminio, reconociendo en primer lugar los riesgos que implican las externalidades (nacionales y extranjeras) que puedan afectar la demanda, como el precio de estos productos, determinando el grado de desarrollo económico que puedan llegar a alcanzar.

Planteando además la posibilidad de extender su línea de negocios al reciclaje de caucho, proceso ya avanzado con la compra del terreno en Lampa, pero que no evidencia análisis de costos, ni estrategias de branding para generar valor al nuevo producto que lanzarán al mercado.

Desde el punto de vista administrativo podemos reconocer la existencia de una estructura organizacional plana que, si bien facilita la comunicación entre las líneas de mando superiores y el resto de los colaboradores favoreciendo la toma de decisiones, carecen de departamentos o jefes de área especializados, aumentando las responsabilidades de la gerencia, principalmente del gerente de administración, quien se encarga de cumplir los requerimientos del área de finanzas, contabilidad y personal.

Además, no existen estrategias de negocios asociados al desarrollo del talento al interior de la empresa, los prejuicios y la mentalidad de don Alberto Valverde, dan cuenta de una gestión referente al área de recursos humanos limitada al pago de remuneraciones, con una inexistente gestión del talento carente de funciones como

selección y reclutamiento y desarrollo de competencias los que sin duda podrían beneficiar la eficiencia productiva mejorando la rentabilidad de la empresa.

Operacionalmente, el desarrollo de procesos no ha experimentado cambios en los últimos 20 años, lo que puede evidenciar una desventaja competitiva frente al resto de las empresas, ya que actualmente es una constante el análisis de los procesos productivos, existiendo herramientas e innovaciones tecnológicas que sin lugar a dudas pueden ayudar a mejorarlos.

Los balances financieros efectivamente dan cuenta de una baja en el efectivo disponible y un nivel de endeudamiento mayor en comparación al año 2015,

Por otro lado, la baja en los ingresos percibidos se explica principalmente por el número de clientes existentes, siendo necesaria la generación de estrategias comerciales para mantener clientes actuales y captar prospectos.

## **CURSOS DE ACCIÓN**

- 1. Desarrollo de un plan de branding para la extensión de negocio, asociada a la implementación de la planta de caucho.*

### **Beneficios**

- Disminución del riesgo financiero (volatilidad de ventas) por dependencia de ciertos productos (cobre, acero, aluminio).
- Permite diversificar las fuentes de ingresos de la empresa, evitando descensos de ventas por situaciones económicas, tecnológicas,

socioculturales, políticas, legales, que modifican las preferencias de los clientes.

#### Desventajas

- Costos asociados a la implementación de estrategias para la generación de valor de marca (estudios de mercado, encuestas, campañas publicitarias, marketing digital, etc.).
- A pesar de todas medidas implementadas para la extensión de marca, no puede garantizarse el éxito absoluto de la planta de caucho, teniendo que realizar análisis continuos de su desempeño.

#### *2. Incorporación de un gerente o jefe de recursos humanos.*

#### Beneficios

- Descentralización de las funciones del gerente de administración, acotando sus labores a las funciones de finanzas y contabilidad.
- Desarrollo de estrategias asociadas a los nuevos paradigmas del área de recursos humanos actuando como socio estratégico de la empresa.

#### Desventajas

- Reestructuración organizacional que puede generar confusiones entre el resto de los colaboradores dados los cambios generados por esta contratación.

- Incorporar a los costos de remuneraciones, el sueldo asociado al nuevo cargo implementado, aumentando el presupuesto bajo este concepto.

### *3. Modificación de procesos operacionales*

#### Beneficios

- Mejorar la eficiencia productiva.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa.

#### Desventajas

- Costos asociados a la inversión en innovación tecnológica.
- Plazos involucrados en capacitación, implementación y puesta a punto de nuevos procesos.

### *4. Elaborar sistema de evaluación de desempeño que regule los montos entregados por concepto de bonos.*

#### Beneficios

- Evaluar objetivamente las contribuciones individuales de los colaboradores de la planta recicladora.
- Estimular a las personas para alcanzar niveles de eficiencia superiores, a través de un estilo de dirección participativo.



## Desventajas

- Posible desmotivación en trabajadores por los resultados obtenidos.
- Falta de objetividad en los resultados, debido a errores causados por el método de evaluación utilizado por el evaluador (error de indulgencia, efecto halo y eco, etc.).

*5. Desarrollo de estrategias publicitarias para ampliar la cartera de clientes, por medio del uso de canales digitales y análogos.*

## Beneficios

- Generar valor de marca dando a conocer las características de la empresa (misión, valor y cultura organizacional), con enfoque en los beneficios medio ambientales que conlleva el reciclaje de productos.
- Captación de nuevos clientes.
- Aumento de ingresos por ventas.

## Desventajas

- Costos asociados al desarrollo e implementación de campañas publicitarias en los diferentes medios.
- No existe certeza absoluta sobre el retorno a obtener a través de la inversión realizada bajo este concepto.

6. *Desarrollo de estrategias para el manejo de cuentas contables, aumentando los activos circulantes y disminuyendo los pasivos circulantes.*

#### Beneficios

- Otorgar mayor liquidez a la empresa, disminuyendo los riesgos asociados a la falta de efectivo.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa.

#### Desventajas

- Rechazo de Alberto Valverde ante la implementación de estrategias nuevas que afecten las cuentas contables de la empresa.

En base a las problemáticas detectadas en el análisis del caso y teniendo en consideración los beneficios y desventajas propuestos en cada uno de los posibles planes de acción a desarrollar, creo que los tres planes más viables de desarrollar corresponden a:

- *Desarrollo de un plan de branding para la extensión de negocio asociada a la implementación de la planta de caucho.*

Dada la inversión realizada por la compra del terreno en Lampa para la creación de la planta recicladora de caucho, creo pertinente desarrollar un plan de branding para la extensión del negocio, tomando como punto de inicio la base de datos compuesta por las redes de contacto generada por la planta recicladora de cobre, acero y aluminio y su funcionamiento por más de tres décadas.

La idea en primer lugar es recopilar información referente a las necesidades, impresiones y percepciones que tienen los clientes sobre la implementación de esta nueva planta de caucho a través de una campaña de email marketing considerando como objetivo de esta, la retención de los clientes actuales y la captación de nuevos clientes. Considerando además sus características al ser una herramienta económica, dado su componente digital de implementación y la posibilidad que otorga de monitorear constantemente el desempeño de la estrategia a través de indicadores como las tasas de entrega, de rebote, apertura y conversión por señalar algunas.

Con esta información recopilada es posible diseñar estrategias de negocio con enfoque en el cliente, considerando sus necesidades como pieza angular del proceso productivo, además de implementar plataformas digitales que permitan generar tráfico y cercanía con el consumidor digital aumentando las posibilidades de ingresos.

Para de esta manera alcanzar la diversificación de los ingresos de la compañía, minimizando el riesgo que implica las variaciones en el precio de los commodities.

- *Incorporación de un gerente o jefe de recursos humanos.*

A pesar del incremento en los costos que representa la incorporación de un alto ejecutivo a la estructura organizacional de la empresa. Las ventajas asociadas a esta contratación pueden ser la generación de ventajas competitivas y desarrollo de actividades que aportan un valor muy superior a la organización que la remuneración asociada al cargo.

Partiendo por la disminución de la carga laboral asociada al cargo de gerente de administración, limitando sus funciones al área de contabilidad y finanzas.

La existencia de un gerente de recursos humanos permite la posibilidad de desarrollar estrategias variadas enfocadas en la gestión de talento dentro de la organización, actividades que, mediante el modelo de competencias, permitan aumentar las capacidades individuales de los colaboradores incrementando la eficiencia productiva de las plantas recicladoras.

Además de actuar como socio estratégico de la organización aumentando las posibilidades de desarrollar grupos de trabajo de alto desempeño.

Una vez realizado el análisis de las ventajas y desventajas de su implementación el plan de acción a desarrollar corresponde a:

- *Desarrollo de estrategias para el manejo de cuentas contables, aumentando los activos circulantes y disminuyendo los pasivos circulantes.*

El manejo financiero de la organización es elemento fundamental y condicionante de la gran mayoría de los planes de acción señalados precedentemente, por lo tanto, de no existir los recursos necesarios para ejecutar y desarrollar las estrategias de expansión, de posicionamiento o de capacitación no existirá la posibilidad de llevarlos a cabo, restringiendo las oportunidades de Full reciclajes Ltda. pudiendo incluso ser causante de quiebra.

En base a los balances presentados correspondientes al año 2015 y al 30 de octubre de 2016 se analizan los siguientes ratios financieros:

Liquidez General (2015) = Activos circulantes / Pasivos circulantes = 1,25

Liquidez General (2016) = Activos circulantes / Pasivos circulantes = 0,96

Capital de trabajo (2015) = Activos circulantes - Pasivos circulantes = 300

Capital de trabajo (2016) = Activos circulantes - Pasivos circulantes = -50

Endeudamiento a corto plazo (2015) = Pasivos circulantes / Patrimonio = 0,3

Endeudamiento a corto plazo (2016) = Pasivos circulantes / Patrimonio = 0,37

En base a estos resultados obtenidos comparativamente entre ambos balances se puede evidenciar que son ciertas las sospechas de don Alberto en relación a la existencia en la baja del negocio de los commodities.

La diferencia de 400 MM en el monto disponible de efectivo entre un año y otro es notorio. El incremento en el saldo de la cuenta correspondiente a los pasivos circulantes entre un año y otro (liquidez general menor a 1 y capital de trabajo negativo) indica un grado de solvencia que, si bien no es crítico, podría llegar a generar problemas para hacer frente a las deudas en el corto plazo, afectando las operaciones de la recicladora.

El ratio de endeudamiento de corto plazo da cuenta de que gran parte de la operación se sustenta en base a financiación propia, lo que representa un indicador positivo ya que, a pesar de la baja en los ingresos percibidos, el financiamiento externo durante al año 2016 alcanza un 37%.

Debemos considerar también, que al margen de los costos que representa la planta recicladora de acero, cobre y aluminio se debe considerar el pago semestral de la cuota del crédito comercial por la compra de la planta de Lampa, significando la necesidad actual de desarrollar estrategias para aumentar los flujos de efectivo existentes en caja.

Por lo tanto, dentro de las estrategias a elaborar para mejorar los recursos disponibles, en primer lugar, se deben establecer criterios de evaluación para el pago de sueldos y la entrega de bonos, regularizando los pagos excesivos y alineándolos a los rendimientos de la empresa. La ejecución de una evaluación de desempeño puede ser una buena alternativa para darle objetividad al proceso.

En segundo lugar, es fundamental que el gerente comercial elabore estrategias para la retención y captación de clientes, de tal manera de que los ingresos percibidos no dependan de la demanda generada por solo algunos clientes, minimizando el riesgo actual.

Además se deberán realizar estrategias comerciales para agilizar la rotación de inventarios (considerando los 720 MM inmovilizados en este ítem), siendo una alternativa viable y de bajo costo la generación de estrategias publicitarias en medios digitales, desarrollando valor de marca a través de la creación de plataformas como página web [www.fullreciclajes.cl](http://www.fullreciclajes.cl) enfocada en un público objetivo de mayor rango etario y plataformas como Instagram y Facebook apuntando a un público de menor edad que puede servir de base para la difusión de marca y generación de tráfico a nuestra página web aumentando las ventas.

Para mejorar el flujo de caja, se pueden establecer lazos de comunicación con clientes de confianza para modificar las condiciones de venta, minimizando los plazos de crédito o acelerando el pago de deuda generando ingresos para capital de trabajo; disminuyendo el saldo de las cuentas por cobrar.

De igual manera se deberán consultar alternativas para la renegociación de las cuentas por pagar, siendo una opción para minimizar los egresos de efectivo.

## CONCLUSIONES

En definitiva, Full reciclajes Ltda. deberá ser capaz de elaborar estrategias de negocios que le permitan aumentar las ventas y regular los egresos de caja, aumentando la rentabilidad de capital, considerando la inversión necesaria que implica la puesta en marcha de la planta recicladora de caucho en el mediano plazo.

A pesar de la baja en la venta de los commodities la operación se sigue sustentando en base a un alto porcentaje en financiamiento propio, lo que da cuenta de las posibilidades de recurrir a financiamiento externo de ser necesario, por otro lado, existe también la alternativa de vender activos fijos de manera de generar efectivo en el mediano y largo plazo.

Creo pertinente evaluar los planes de acción implementados en un plazo no superior a un año, es decir al 30 de octubre de 2017, de esta manera se pueden establecer indicadores que den cuenta del éxito o fracaso de las acciones realizadas, realizando correcciones o de existir resultados positivos se podrá definir la implementación de la planta recicladora para su entrada en funcionamiento el año 2019.

Además es fundamental revisar la estructura organizacional, dejando de lado la estructura patriarcal de Don Alberto Valverde, dando cuenta de las necesidades existentes en la actualidad, en relación al manejo del negocio, a la transmisión de los valores y la cultura organizacional, a la innovación de los procesos productivos pero sobre todo, del trabajo que se debe desarrollar en torno al principal activo de la recicladora que es el capital humano, la experiencia que tienen los colaboradores puede ser un elemento diferenciador importante y ventaja competitiva para mejorar la rentabilidad de la empresa de la mano de un modelo de gestión de competencias.



## **GLOSARIO IV**

### **CONDUCTA DEL CONSUMIDOR.**

Comportamiento del consumidor: Concepto que hace referencia a las diferentes conductas que tienen los consumidores al enfrentar un proceso de compra, comportamientos que requieren para su estudio el uso de diversas disciplinas, dados los múltiples factores que pueden actuar como determinantes en la decisión que tomen; ya sea nuevas tendencias o beneficios que otorguen valor al producto o servicio que se quiere adquirir.

Aculturización: Se entiende como el proceso de aprendizaje que se realiza de una cultura ajena a la propia. Siendo fundamental para las estrategias de marketing que se quieran desarrollar para la comercialización de productos o servicios en países extranjeros, ya que de esta manera se pueden conocer características que motivan su consumo.

Subcultura: Para Harris (1990) es “un grupo cultural distinto que se caracteriza por creencias, valores y estilos de vida particulares dentro de una sociedad más grande y más compleja”. Siendo importante entonces para el desarrollo de estrategias de diferenciación basándose en las características particulares que posee este grupo objetivo.

Compra racional: Enfoque actual que hace referencia a la necesidad de las empresas de conocer a los consumidores y sus necesidades, para de esta manera asumir el rol de orientar a los clientes en el proceso de decisión de compra. Considerando el cambio que ha experimentado el consumidor con el paso del

tiempo, tomando decisiones en base al mayor nivel de experticia que posee y el creciente acceso a información que lo alejan de paradigmas antiguos como el comprar por comprar.

SERVQUAL: Modelo de gestión desarrollado por Leonard Barry, enfocado en proveer un servicio excepcional al cliente. En base al estudio de factores que actúan como determinantes de un buen servicio, destacándose 5 dimensiones correspondientes a fiabilidad, soporte físico, capacidad de respuesta, seguridad y comprensión.

Modelo SPC: Siglas que hacen referencia al modelo de gestión Service Profit Chain desarrollado por J.L. Heskett, W.E. Sasser y L.A. Schlesinger, el que busca entregar herramientas a los gerentes para que orienten sus esfuerzos al desarrollo de actividades y estrategias que permitan alcanzar altos niveles de satisfacción del cliente por el servicio entregado. Siendo necesaria la inversión en activos que permitan el desarrollo de ventajas competitivas mejorando los retornos de rentabilidad.

Neuromarketing: Disciplina moderna que, a través de la convergencia de las neurociencias y el marketing, busca incorporar los conocimientos que se tienen de los procesos cerebrales a las actividades que se desarrollan en torno a las estrategias de negocios, de tal manera de penetrar en el subconsciente de los clientes pudiendo influir en su comportamiento de consumo.

## TALLER DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Habilidades directivas: Se entiende por habilidades directivas al conjunto de capacidades y competencias que debe poseer un directivo, para ser capaz de dar cumplimiento a los objetivos establecidos por los altos ejecutivos; mediante el establecimiento de relaciones sinérgicas y armónicas entre sus colaboradores generando un ambiente laboral adecuado y logrando un compromiso organizacional compartido por todos.

Inteligencia emocional: Para Huerta & Rodríguez (2006) es “la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducirlas hacia un resultado positivo”, forma parte de las habilidades que debe poseer un directivo para ejercer liderazgo, direccionando el actuar de sus colaboradores en pos del cumplimiento de los objetivos establecidos.

Escucha activa: Forma parte de uno de los elementos que mejoran el proceso de comunicación, corresponde a la habilidad de saber escuchar lo que dice otra persona, poniendo atención y dando sentido a lo que comunica, tomando en consideración sus ideas y pensamientos.

Motivación: Desde un punto de vista personal, se puede entender como una fuerza interior que incentiva nuestro actuar. Para los directivos es una habilidad que les sirve para identificar necesidades en sus colaboradores, siendo necesario el cumplimiento de acciones y tareas para que esta necesidad sea satisfecha, favoreciendo una doble ganancia para la organización y el trabajador.

Negociación: Proceso mediante el cual se busca entregar una solución satisfactoria a dos o más partes que se encuentran en conflicto, un buen líder debe ser capaz de generar instancias de dialogo e intercambio de propuestas para de esta manera tratar de encontrar el mayor beneficio para cada una de las partes involucradas; considerando además que los conflictos no son evitables dadas las relaciones interpersonales existentes en la organización.

Toma de decisiones: Corresponde a una habilidad directiva altamente valorada dado el riesgo que involucra para la resolución de conflictos organizacionales. Siendo necesario el cumplimiento de las siguientes etapas para el desarrollo de un proceso efectivo, disponer de información, seleccionar datos importantes, definir el problema, establecer objetivos, enunciar y valorar las soluciones alternativas, elegir la más adecuada, comunicar la decisión, controlar los resultados y establecer medidas correctivas.

Equipo de trabajo: Se entiende como un grupo de personas que realizan labores en conjunto en pos de alcanzar resultados que favorecen a la organización, estas personas cuentan con competencias diferentes y específicas las que les permiten desarrollar ciertas áreas de la tarea encomendada, las que por medio de la sinergia existente aumentan la eficiencia operacional.

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS / TALLER DE GESTIÓN COMERCIAL

Gestión comercial: Corresponde a la función que se encarga de realizar el intercambio entre empresa y mercado, de tal manera de dar a conocer la organización al mundo exterior. Cumple un rol fundamental ya que permite entre

otras cosas desarrollar un sistema comercial eficiente, eligiendo los mercados a los cuales acceder y el o los productos con los cuales se intentará competir.

CRM: Sigla que viene del inglés Customer Relationship Management, que corresponde a una estrategia que busca administrar la relación que se tiene con el cliente, la idea es utilizar el desarrollo de las técnicas de la información para diseñar estrategias, que mediante el estudio y análisis de sus gustos y preferencias satisfagan sus necesidades y de esta manera generar fidelización.

Contrato psicológico: Concepto que hace referencia a la generación de un acuerdo implícito entre los clientes (internos/externos) y una organización, a través de la existencia de una correspondencia recíproca entre ellos basada en contratos e interés mutuos. Estableciendo lazos de fidelización en base a la confianza que entrega el otorgamiento y recepción de beneficios justos para ambas partes involucradas.

Evaluación de proyectos: Análisis que busca entregar información que disminuya el riesgo de inversión de un proyecto en particular, a través de la medición de variables cuantitativas se esperan obtener indicadores de eficiencia, que den cuenta de la viabilidad del proyecto tomando en consideración temáticas técnicas, legales, económicas y financieras.

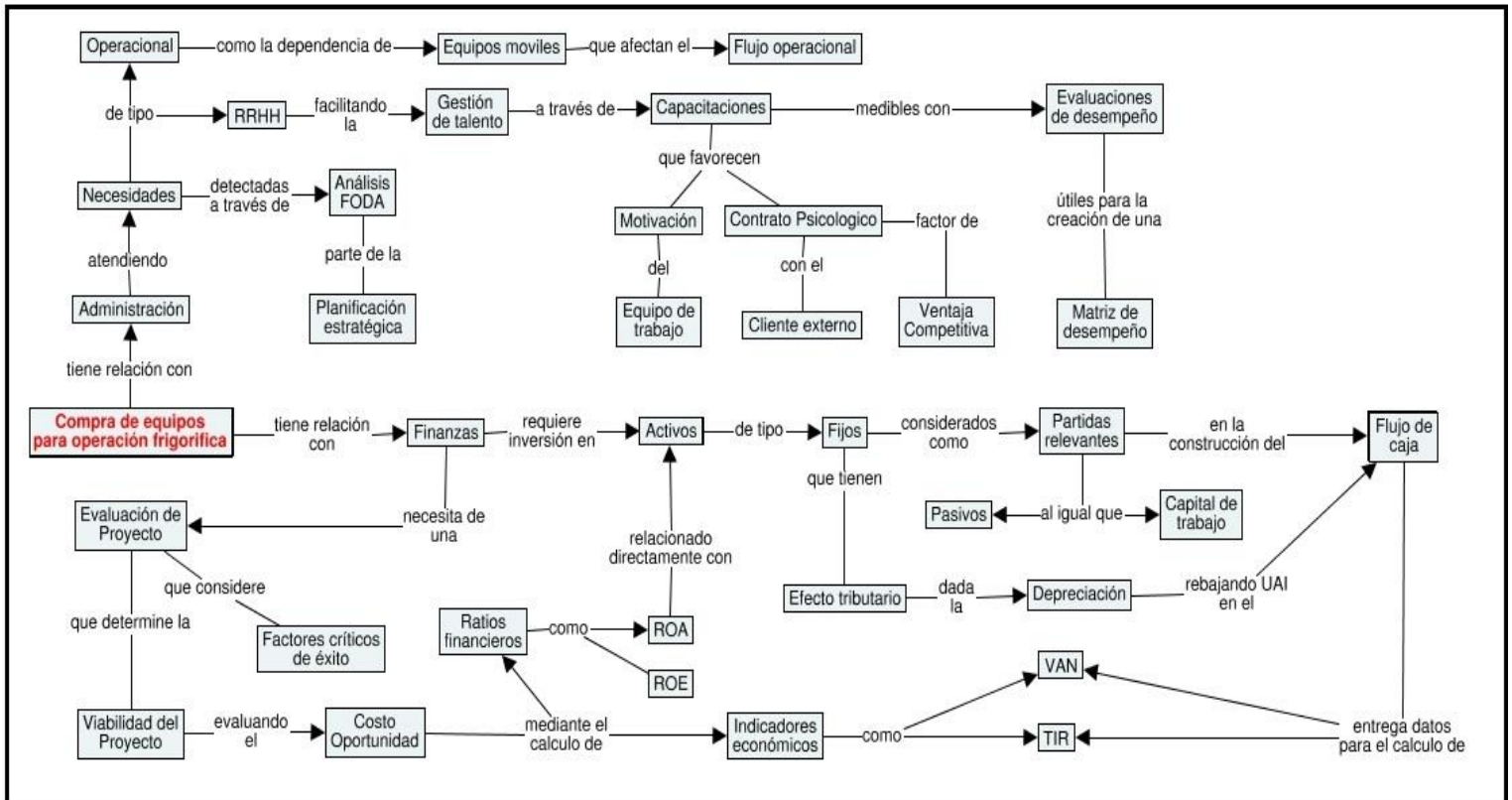
Factores críticos de éxito: Corresponden a factores o elementos que no pueden fallar ni faltar en un proyecto ya que afectará el resultado final, en términos de calidad o cantidad por mencionar algunos aspectos. Estos factores deben ser monitoreados antes y durante la realización de un proyecto ya que entregan

información importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El compromiso de la dirección, la definición de responsabilidades y el trabajo en equipo son algunos de estos elementos críticos.

Depreciación: Concepto que hace referencia a la pérdida de valor del activo fijo en el tiempo, dado el reconocimiento del desgaste que tienen por su utilización. Dadas sus características su vida útil es definida por el SII. Es considerada una partida relevante dentro del flujo de caja a raíz del beneficio tributario que otorga rebajando la utilidad antes de impuestos.

Capital de trabajo: Según Sapag (2008), es parte integral de las inversiones relevantes del proyecto. Ya que debe garantizar la disponibilidad de recursos tanto monetarios como de materias primas para permitir el correcto desempeño de las operaciones, cubriendo todos los desembolsos relevantes antes de que la operación permita el autofinanciamiento del proyecto.

## MAPA CONCEPTUAL PORTAFOLIO IV



Fuente: elaboración propia



Cmap-1 (1) check test.jpg

## **CONCLUSIONES MAPA CONCEPTUAL**

El origen del proyecto tiene relación a la identificación de necesidades organizacionales, detectadas mediante la realización de un análisis FODA, considerando aspectos que afectaron la operación en temporadas de exportación de años anteriores, como la dependencia excesiva de grúas horquillas para el desarrollo de labores operativas (dependencia que alcanza un 87%), provocando el incremento de pago de horas extraordinarias; así como también la inexistencia de programas de capacitación para el personal frigorífico.

Si bien la compra de activos fijos puede ser parte de un plan de acción que considera optimizar la eficiencia del flujo de trabajo en frigorífico, con impacto directo en el área operacional, también implica el involucramiento de otras áreas de la empresa, tales como el departamento de administración, dada la gestión que se realiza sobre el fortalecimiento del capital humano y el área de finanzas producto del análisis que requiere la aprobación o rechazo del proyecto en cuestión.

La evaluación del proyecto “compra de equipos para operación frigorífica” basa su decisión, en el análisis de factores relacionados al departamento financiero. Dada la necesidad de tener que realizar egresos de efectivo para la compra de activos fijos; es necesario determinar la viabilidad del proyecto, con énfasis en el estudio de variables de gestión y económicas, contemplando evaluación de tipo económica y social. Considerando además aspectos como el monto de inversión, el periodo de recuperación, la rebaja presupuestaria asociada al ítem de remuneraciones, partidas relevantes y sus efectos tributarios que nos sirven de base para la



confección del flujo de caja; herramienta que nos permite determinar indicadores de eficiencia económica como el VAN, que al reflejar un valor positivo da cuenta de la obtención de una rentabilidad superior o un beneficio adicional por sobre la alternativa u otros indicadores de rentabilidad sobre activos y pasivos.

Por otro lado, la ejecución del proyecto tiene directa relación con un plan estratégico que busca mejorar la eficiencia operacional, realizando gestión; a través de la mejora de las condiciones laborales, dando cumplimiento a las jornadas de trabajo ordinarias e implementando planes de desarrollo para los movilizados, planes que consideran la capacitación en el uso de las transpaletas eléctricas, como factor motivacional que aumente la eficiencia del equipo de trabajo, favoreciendo además los roles múltiples al interior de la organización.

El desarrollo de competencias tiene como enfoque, el fortalecimiento del contrato psicológico con los trabajadores, apostando a este aspecto como factor fundamental de la creación de ventaja competitiva para la empresa Del Monte Fresh Produce Chile S.A.

Finalmente debemos considerar que, si bien los indicadores de eficiencia pueden arrojar resultados positivos sobre la ejecución del proyecto, estos sirven como antecedentes para la toma de decisiones. Siendo necesario además incluir en el análisis los costos y beneficios que otorga desde el punto de vista operacional, de recursos humanos y de administración. De este modo, podemos dar a conocer el impacto que genera en la organización la decisión de compra de equipos móviles y su implicancia en las estrategias de negocios que se quieran desarrollar.

La obtención de un VAN positivo, las mejoras en la eficiencia del proceso operacional, la disminución presupuestaria por ítem de remuneraciones, el cumplimiento de jornadas de trabajo, el desarrollo de planes de competencia y capacitación y el fortalecimiento del contrato psicológico dan cuenta de las posibilidades que otorga la inversión, avalando su realización y evidenciando el carácter transversal que representa en la organización la compra de equipos móviles de trabajo.

## **BIBLIOGRAFIA**

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

Colegio de Contadores de Chile (1973). Boletín Técnico N° 1. Santiago de Chile. Recuperado de:<http://portal.chilecont.cl/wp-content/uploads/2016/07/BoletinN-1.pdf>

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

UNIACC (2016). Las finanzas en la gestión empresarial. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 4).

UNIACC (2015). Ética y Moral. Ética y Responsabilidad Social. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2015). Ética, persona y relaciones interpersonales. Ética y Responsabilidad Social. Lea esto primero (Semana 2).

UNIACC (2015). Gestión de Comunidades. Ética y Responsabilidad Social. Lea esto primero (Semana 3).

Sociedad Branding (2011). El origen del Branding y su vínculo con el Posicionamiento. Disponible en <http://goo.gl/ULCStm> Stanton, W. (2007).

Fundamentos de Marketing. 14ª edición: México, Editorial McGraw Hill.

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

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

UNIACC (2014). Conceptualización creativa. Branding. Lea esto primero (Semana 6).

Mankiw G. (1998). Principios de Macroeconomía. España: Mc Graw Hill.

UNIACC (2015). La demanda agregada, sus componentes básicos y el desarrollo económico. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 2).

UNIACC (2015). El sector público en la economía. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 3).

Blanchard, O. (2006). Macroeconomía. 4ª edición. Madrid, España: Pearson Educación.

UNIACC (2015). Sector externo de la economía. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 5).

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

DANES PUC (2017). Contabilidad. Clase magistral 1 y 2.

Rinsche, A. (2018). Fundamentos y principios del Marketing digital. Apunte de clase semana 1, E-Marketing, Universidad UNIACC.

Rinsche, A. (2018). Gestión de contenido en Marketing digital, buscadores y móviles. Apunte de clase semana 3, E-Marketing, Universidad UNIACC.

Rinsche, A. (2018). Estrategia de precio en el mundo digital, e-mail marketing y datamining. Apunte de clase semana 4, E-Marketing, Universidad UNIACC.

Rinsche, A. (2018) Desarrollo e implementación de planes de marketing digital. Apunte de clase semana 5, E-Marketing, Universidad UNIACC.

Rinsche, A. (2018). Laboratorio de marketing digital y contenido social. Apunte de clase semana 6 E-Marketing, Universidad UNIACC.

Juliá, C. (2011). Nuevas Métricas en Social Media para Campañas. IAB Chile.

Gallardo, F. (2017). Conceptos previos. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 1).

Gallardo, F. (2017). Desarrollo económico y medio ambiente. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 2).

Gallardo, F. (2017). Algunos modelos de crecimiento y desarrollo económico. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 4).

Gallardo, F. (2017). Etapas Del Desarrollo Económico De Chile (Parte I). Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 5).

Stiglitz, J. (2000). La economía del sector público. (3a edición) España: Antoni Bosh Editor.

UNIACC (2014). Estrategias para la gestión de marcas. Brand Management. Lea esto primero (Semana 1).

Vílchez, F (2018). Extensiones de marcas. Brand Management. Lea esto primero (Semana 2).

Vílchez, F. (2018). Portafolio de marcas. Brand Management. Lea esto primero (Semana 3).

UNIACC (2016). La naturaleza cambiante de los recursos humanos: las personas y las organizaciones. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2016). Subsistemas de Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 2).

UNIACC (2016). Subsistemas de recursos humanos: Capacitación. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 3).

UNIACC (2016). Comportamiento del consumidor. Conducta del consumidor. Lea esto primero (Semana 1).

Roberts, K. (2005). Lovemarks: El futuro más allá de las marcas. Barcelona, España: Empresa Activa

UNIACC (2016). Proceso de decisión en el consumidor. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 3).

Heskett, J; Sasser, W; Schlesinger, L. (1997). The service profit chain. New York, USA: The Free Press

UNIACC (2016). Neuromarketing: Compra emocional. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 5).

UNIACC (2016). Metodología de la Investigación del Consumidor. Conducta del

Consumidor. Lea esto primero (Semana 6).

Alcaíno, P. (2017). Dirección y liderazgo. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 1).

Huerta, M. J. J. y Rodríguez, C. G. I. (2006). Desarrollo de habilidades directivas. México, D.F., México: Pearson Educación.

Alcaíno, P. (2017). Motivación. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 3).

Alcaíno, P. (2017). Negociación y solución de conflictos. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 4).

Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas, México. McGraw-Hill.

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

UNIACC (2016). Aspectos y conceptos relevantes asociados a la evaluación de un proyecto. Evaluación de Proyectos. Lea esto primero (Semana 2)

Bilbao, J. & Pérez, F. (1987). Valoración de proyectos y empresas. (1ª ed.) Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile

Vílchez, F. (2017). La gerencia de venta y la gerencia comercial de una organización. Taller de gestión comercial. Lea esto primero (Semana 1).

Vílchez, F. (2017). El contrato psicológico con el cliente. Taller de gestión comercial. Lea esto primero (Semana 2).

Vílchez, F. (2017). Fidelizando al cliente interno. Taller de gestión comercial. Lea esto primero (Semana 4).