



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

**Portafolio de Título**

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

**Docente portafolio: Francisco Gallardo Gonzalez**

**Estudiante: Paulina Fuentealba Hernández**

**Santiago de Chile, 25 de Julio de 2020**

## Agradecimientos

“De verdad creo que mi vida no tiene límites. Quiero que te sientas igual respecto a tu existencia sin importar cuales sean tus retos y tus obstáculos. Antes de comenzar este viaje juntos, quiero que te tomes un momento para pensar en las limitaciones que tú te has impuesto o aquellas que otros han impuesto en tu camino, Ahora, piensa en como sería sentirse libre de esas limitaciones. ¿Cómo sería tu vida si cualquier cosa fuera posible?” (Libro: Una vida sin límites de Nick Vujicic)

El libro que cita lo que escribí más arriba me lo regaló mi esposo antes de empezar a pololear; porque ya nos conocíamos hace casi dos años y él siempre confió en mí, incluso más que yo misma.

Le dedico este logro a él, mi gran compañero y amigo, con quien he crecido como mujer, como mamá, como profesional y como ser humano.

Sin su apoyo ninguno de los logros que hoy me enorgullesen habrían sido posible.

Y también se lo dedico a los tres hombres más importantes de mi vida, mis tres hijos.

Cada cosa que intento, cada esfuerzo que hago, es pensando en ellos. En darles lo mejor. El mejor ejemplo, las mejores oportunidades, y por qué no decirlo, las cosas que les gustan y disfrutan.

Quiero que se sientan orgullosos de la mamá que tienen. Así como yo me siento tremendamente orgullosa de ellos y agradecida de tenerlos como hijos.

No puedo dejar de mencionar a mi papá y a mi mamá. Mi papá el hombre más trabajador y generoso que jamás haya conocido. Y mi mamá, igualmente generosa y enfrentando con optimismo cada día de toda su vida, lo que me hizo intentar ser como ella y no amargarme por un día nublado.

Por último, mi adorada Cachito, mi nana. Quien ha estado conmigo desde mis 9 meses de edad. No imagino mi vida sin ella. Ella me lo ha dado todo. Amor, tiempo, dedicación, paciencia, comprensión, ánimo y risas...muchas risas a lo largo de los años. Ella ha alegrado cada día de mi vida. Y todo eso multiplicado por tres, porque ha hecho lo mismo por cada uno de mis hijos.

A todos y cada uno de ellos....gracias infinitas. Los amo con todo mi corazón y espero que este logro que es tan importante para mi, los haga tan felices como a mi me hace.

## **Indice**

Agradecimientos.....	3
----------------------	---

### **Portafolio I**

Glosario de términos.....	5
---------------------------	---

### **Portafolio II**

Glosario de términos .....	13
----------------------------	----

Caso: “¿Su vaca lechera o lo que siempre soñó?”	23
---	----

### **Portafolio III**

Glosario de términos.....	27
---------------------------	----

Caso: “Full Reciclajes Ltda.”.....	38
------------------------------------	----

### **Portafolio IV**

Glosario de términos.....	44
---------------------------	----

Caso: “De empresario “mentholatum” a empresario “core business” a través de la Subcontratación”.....	51
--	----

Mapa Conceptual.....	59
----------------------	----

### **Portafolio de Título**

Glosario de términos I, II, III y IV.....	62
---	----

Caso: “Externalización: una buena forma de aumentar tu productividad!”.....	95
---	----

Mapa Conceptual.....	107
----------------------	-----

**Portafolio I**

**Glosario de términos**

## **Glosario de términos**

### **1) Administración**

Se puede considerar como una ciencia, y además una técnica que busca el funcionamiento eficaz en las organizaciones. La Administración es necesaria dentro de una organización ya que dependen directa o indirectamente de ésta, porque necesitan organizar y utilizar debidamente sus recursos humanos y materiales, para poder mejorar su nivel de productividad. Se puede entender a la administración como una disciplina que permite a un determinado grupo de personas aprovechar un conjunto de recursos de la manera más eficiente y eficaz posible en distintas actividades para lograr un fin previamente establecido.

Cuatro funciones claves dentro de la Administración:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control.

### **2) Planeación**

Es la que lleva a la definición de los objetivos de una organización y al establecimiento de estrategias para lograr dichos objetivos junto con el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades de trabajo.

Para aclarar es importante entender: Objetivos y Planes

- Objetivos (metas): Resultados o propósitos deseados.
- Planes: Documentos que describen cómo se lograrán los objetivos (asignaciones de recursos, programas y otras acciones de que lleven a la implementación).

### 3) **Organización**

Una organización es donde el gerente debe acordar y estructurar el trabajo para cumplir las metas de la empresa. En esta función se determinan las tareas definitivas a realizar así como quien las llevará a cabo, como se agruparán, se definirá la línea de reporte y se determinarán los estamentos donde se tomarán las decisiones.

### 4) **Dirección**

Es la que ejecuta el gerente al trabajar con el personal, y a través de ellos lograr cumplir con los objetivos. El gerente es quien motiva, ayuda a resolver conflictos, influye en las acciones del personal, determina canales de comunicación efectivos y lidia con el comportamiento del personal. El gerente en definitiva tiene la función de dirigir.

### 5) **Control**

Teniendo los objetivos y planes establecidos (planeación), tareas y acuerdos estructurales definidos (organización), personal contratado, entrenado y motivado (dirección), es necesario que haya una evaluación y seguimiento para determinar si todo marcha según lo planeado y asegurándose que los objetivos estén siendo cumplidos, que el trabajo se este llevando a cabo de la manera que se determino.

Esa es la función de control, el gerente debe realizar un seguimiento y evaluar el rendimiento, el cual debe compararse con los objetivos establecidos. En caso que los objetivos no se cumplan, el gerente debe reajustar el trabajo y sus variables. El proceso de seguimiento, comparación y corrección son las principales funciones de control.

## **6) Cultura Organizacional**

Las organizaciones se diferencian entre sí no solo por lo que hacen (su misión), si no que también por que cada una tiene un conjunto de valores, principios y tradiciones que rigen el comportamiento y filosofía de los miembros de la organización. A este conjunto de valores se le conoce como cultura organizacional. Esta es entonces, la personalidad de las organizaciones.

## **7) Responsabilidad Social**

Es la intención que tienen las organizaciones de ir mas allá de sus obligaciones legales y económicas, entendiendo que sea cual sea su misión, área de negocios y trabajo estas se desarrollan en una sociedad, lo cual lleva a la organización a entrar a una dimensión en la que se realicen acciones que beneficien a dicha sociedad. La obligación social, hace referencia a la ejecución de esa intención. Es el compromiso de llevar a cabo esas acciones sociales que mejoren en si y en un todo a la sociedad donde se desenvuelve la organización.

## **8) Microeconomía**

Se define como la parte de la teoría económica que se encarga del estudio individual de la economía; es decir, estudia el comportamiento de los agentes individuales de la economía: individuos, empresas o unidades familiares sin hacer ninguna agrupación o agregación de los mismos

## **9) Macroeconomía**

Es la parte de la teoría económica que se encarga del estudio en conjunto de la economía; es decir, estudia la economía como un todo agrupando y agregando distintos componentes de la teoría económica



## **10) Producto Interno Bruto**

(PIB) es considerado un indicador de la economía de un país dado que mide el flujo total de bienes y servicios producidos en el país durante un determinado período de tiempo que generalmente por convención es de 1 año; es decir, el producto interno bruto no es más que el valor de los bienes y servicios finales producidos, generalmente durante un año, por los residentes del país dentro del territorio nacional y comprado por las economías domésticas.

El Producto Interno Bruto puede ser medido desde dos puntos de vista: el del gasto y el del ingreso.

## **11) Consumo de las familias o Consumo Privado (C)**

Es el gasto que realizan en bienes y servicios finales las familias y el mismo se divide en tres categorías: Bienes Duraderos: son aquellos que duran un tiempo relativamente largo, tales como: automóviles, muebles. Bienes No Duraderos: son aquellos bienes que se consumen rápidamente, por lo que su período de duración es corto, como por ejemplo los alimentos. Servicios: son todas aquellas cosas que se adquieren pero que no representan producción de objetos físicos, como por ejemplo la electricidad,

## **12) Consumo o Compras del Gobierno (G)**

Se refiere al gasto que realiza el gobierno en bienes finales y en fuerza de trabajo; es decir, el consumo del gobierno implica todas las compras que este realiza en bienes y servicios así como el pago de sueldos y salarios con el propósito de cumplir con sus funciones.

### **13) Inversión Pública y Privada (I)**

Son las compras de nuevos bienes (instalaciones, plantas fabriles, maquinarias e inventarios) por el sector privado; es decir, las familias o las empresas, que incrementan los medios de producción de la economía.

### **14) Exportaciones Netas (XN)**

Es la diferencias entre las exportaciones y las importaciones que realiza una economía.

### **15) Plan de Marketing**

Un Plan de promociones, mercadeo o marketing (Plan de Marketing) es un documento escrito y detallado de las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo que considere ventas, participaciones, etc.

### **16) Segmentación de Mercado**

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes según se clasifique por la organización o por alguna convencion general de la sociedad o mercado

### **17) Mercado Objetivo**

Se entiende por mercado objetivo el segmento del mercado al que está dirigido un producto o servicio. Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas o geograficas.

La estrategia de definir un mercado objetivo consiste en la selección de un grupo de clientes a los que se quiere prestar servicio o comercializar algún producto.

## 18) Posicionamiento

Se llama Posicionamiento a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia.

## 19) Marketing Mix

El Marketing mix son las 4P

**Producto** o servicio: En mercadotecnia un producto o servicio es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo.

**Precio:** Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción

**Plaza** o Distribución: En este caso se define como el canal de venta dónde comercializar el producto o servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor).

**Promoción:** es lo que hacemos para dar a conocer nuestro producto o servicio, transmitiendo las características y posibles diferenciaciones de los mismos.

## 20) Branding

Branding es una palabra en inglés empleado en mercadotecnia (marketing) que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (en inglés, brand equity) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (icono) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca.

En Branding es importante mencionar la estrategia de marca y la arquitectura de marca. (en esquema presentado al final del área Marketing se explica)

## **21) Merchandising**

El merchandising (término anglosajón compuesto por la palabra merchandise, cuyo significado es mercancía y tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta.

**Portafolio II**  
**Glosario de Términos**

## **Glosario de términos**

### **1) Economía**

El concepto de Economía debe incluir:

- Hecho económico
- La disciplina económica

El hecho económico considera elementos del mundo real tales como los agentes, los mercados, la moneda.

La disciplina económica se divide en dos partes: El pensamiento económico, relacionado con el pensamiento y análisis de los fenómenos económicos; y la administración económica, cuya más importante manifestación es la política económica.

El problema que ocupa a la Economía es el estudio de la satisfacción de las necesidades y de los deseos de los agentes (estos deseos y necesidades en conjunto pueden entenderse como ilimitados), sujetos a disponibilidades limitadas de recursos.

### **2) Costo de oportunidad**

El costo de oportunidad se define en Economía como el valor que representa cuánto cuesta “desaprovechar una oportunidad”.

Dicho de otra manera, el costo de oportunidad hace referencia al valor de las opciones perdidas. El coste de oportunidad de ir a la universidad, por ejemplo, puede ser el ingreso que se podría obtener en un trabajo si no se estuviera estudiando. El costo de oportunidad de ir a una fiesta sería obtener una menor puntuación en los exámenes porque no se estudió. Toda elección que se hace en la vida, importante o sin relevancia, tiene implícitos costos de oportunidad. No siempre son así de obvios. Muchos proyectos “que realizamos nosotros mismos” son en realidad una pérdida de tiempo y dinero cuando se considera el costo de oportunidad. Digamos que se tardan seis horas en hacer la declaración de la renta, tiempo que no se puede dedicar a los propios negocios. Si seis

horas de trabajo hubieran generado más que el costo de un contable, hacerlo por uno mismo supondría una pérdida. Para verlo desde otra perspectiva, se trata de puro cálculo mental. Al no entregar dinero físicamente, cuanto mayor sea el ingreso se están sacrificando medios que se podrían tener.

### **3) Demanda**

La demanda se define como: "la máxima cantidad de un determinado producto que una persona desearía comprar y además podría comprar a un determinado precio del bien y bajo un conjunto de gustos y preferencias propios de ella, todo lo que realizará a condición de no exceder un nivel máximo de dinero que esta persona podría gastar"

### **4) Precio**

El precio no es un parámetro de la función de demanda. El precio es la variable que determina cuál será el valor de la cantidad demandada.

Casos más complejos pueden incluir como parámetros adicionales de la función de demanda el conjunto de los precios de los bienes que pueden ser sustitutos del bien principal y el conjunto de los precios de los bienes que pueden ser complementarios a éste.

### **5) Oferta**

La oferta es "la cantidad de producto que yo deseo ofrecer de acuerdo con el precio que rige en el mercado".

La oferta puede incluir o no relaciones de producción. Si no incluye relaciones de producción, esto es, si sólo se considera un mercado de intercambio de bienes

preexistentes, la oferta estará determinada por motivos estrictamente psicológicos. Ahora si los bienes que se ofrecen tienen que ser producidos primero, la oferta deberá considerar el concepto de costo de producción.

El caso que no incluye tecnología ni costo de producción: A medida que se eleva el precio de un bien, las personas que pueden ofrecer este bien dentro de un mercado, aumentarán las cantidades ofrecidas del bien. Esto ocurrirá en virtud de que el precio representa un ingreso para la gente que ofrece el bien y por lo mismo un mayor precio implicará un mayor estímulo para la oferta.

El caso que sí incluye tecnología y costo de producción: En este caso, primero que todo, deben cubrirse los costos de producción. Una vez que éstos están cubiertos, debe encontrarse la relación entre cantidad ofrecida y precios que surge de la estructura de costos de producción. Si el costo marginal de producción es creciente (porque el producto marginal es decreciente), la función de oferta puede ser exactamente igual a la función de costo marginal de producción.

Podemos decir que la función de oferta puede venir determinada por estímulos psicológicos para ofrecer bienes o que puede estar determinada por la estructura de costos de producción.

## **6) Utilidad marginal decreciente**

Los incrementos en el consumo de un bien llevan a incrementos en la utilidad. Si a medida que aumenta el volumen consumido el consumidor muestra una tendencia creciente a la saturación, puede decirse que se da que los incrementos de utilidad decrecen. Esto es lo que se denomina una situación de utilidad marginal decreciente.



## **7) Competencia perfecta**

Se trata de una situación en la que coexisten varias empresas al interior de un mercado. Cada empresa es relativamente pequeña, de manera que ninguna puede controlar la oferta. En competencia perfecta las empresas tienen que estar reduciendo sus costos en forma constante, pues siempre aparecen nuevas empresas que las desafían y que tienen costos menores debido a que utilizan tecnología más avanzada o a que ingresan al mercado con precios de promoción.

## **8) Monopolio**

Del griego Monos (uno) + Polein (vender). Sólo uno vende. Tres características empresariales definen una situación de monopolio: La empresa candidata a ser monopolista debe ser capaz de satisfacer a la demanda de todo el mercado, debe además ser la única con esa capacidad, y debe poseer un excelente conocimiento de la estructura de la demanda del mercado. Si la empresa tiene rendimientos marginales decrecientes, se tornará en un monopolio perjudicial para el consumidor. Si, por el contrario, sus rendimientos marginales son crecientes, la empresa podría resultar beneficiosa para el consumidor (caída de precios por caída de costos y aumento del volumen de producción).

## **9) Eficiencia**

Es la virtud y facultad para lograr un efecto determinado. En Economía se le define como "el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos". "Eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible". Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que

se alcanza por sí mismo, sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que se desea analizar.

## **10) Eficacia**

Es la virtud, actividad y poder para "obrar". Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz. Eficacia se refiere a los "Resultados" en relación con las "Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales".

## **11) Productividad**

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad, sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos cuando en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

## **12) Marketing**

Marketing es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o marketing. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

Se dice que el marketing es un proceso social y administrativo porque intervienen un conjunto de personas, con sus inquietudes, deseos y necesidades y porque necesita de una determinada cantidad de elementos tales como la organización, la implementación y el control, para un desarrollo eficiente de las actividades.

### **13) Gestión del Marketing**

Consiste en concebir, planificar, ejecutar y controlar la elaboración, tarificación (precio), promoción y distribución de una idea, bien o servicio, con el objeto de llevar a cabo intercambios mutuamente satisfactorios, tanto para la organización como para los individuos.

Si tenemos en cuenta el rol activo que adopta la empresa en la relación de intercambio vemos que el marketing adopta una nueva filosofía en la gestión de esta, por la cual, para que la empresa alcance sus objetivos tiene que orientar todos sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Esta orientación está íntimamente ligada al principio de soberanía del consumidor que caracteriza a una economía de mercado, y supone que lo que se produce, cómo se produce y cómo se distribuye, está determinado por las preferencias de los consumidores, expresadas en sus decisiones individuales en el mercado libre.

### **14) Necesidad**

Es una sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla.

En un sentido amplio, las necesidades se dividen en funcionales o psicológicas. Así, la necesidad de alimentos, aire, agua, ropa y vivienda son consideradas necesidades funcionales, básicas o biológicas porque el cuerpo humano las necesita para sobrevivir. En cambio, la necesidad de seguridad, afecto, pertenencia, estima o autorrealización,

son necesidades psicológicas porque tienen relación con las emociones o sentimientos de la persona.

### **15) Deseo**

Las necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacerlos. Por ejemplo, la necesidad de alimento puede llevar a una persona a desear una hamburguesa o una pizza, la necesidad de vivienda puede impulsar a la persona a desear un departamento en un céntrico edificio o una casa con jardín en una zona residencial.

En ese sentido, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para las necesidades profundas (alimento, vestido, abrigo, seguridad, pertenencia, estimación y otras que se necesitan para sobrevivir)

### **16) Valor**

En Marketing, el concepto "Valor" hace referencia al valor percibido por los clientes acerca del producto o servicio que desean adquirir junto con el sacrificio que debe hacer para conseguirlo.

Puede percibirse según dos enfoques:

- Valor para el accionista: Este concepto dominante en la década pasada, es el rédito económico que el accionista o socio recibe ya sea por mayor valor de su participación o en concepto de dividendos. Y ocurre cuando dicho incremento se produce por acción de estrategias de marketing exitosas, en especial por valor de marca, lanzamiento de nuevos productos o crecimiento en captura de mercado.

- Valor para el cliente: Una estrategia es exitosa cuando el cliente percibe valor en la oferta de la empresa. Esto ocurre cuando el beneficio percibido u obtenido (necesidades satisfechas) supera al sacrificio percibido o realizado (costos) superando a los competidores

## **17) Satisfacción**

El término puede referirse a saciar un apetito, compensar una exigencia, pagar lo que se debe, deshacer un agravio o premiar un mérito.

La noción de satisfacción del cliente refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento.

Es posible definir la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas.

## **18) Demanda**

En términos generales, la "demanda" es una de las dos fuerzas que está presente en el mercado (la otra es la "oferta") y representa la cantidad de productos o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos.

La demanda se define como la respuesta al conjunto de mercancías o servicios, ofrecidos a un cierto precio en una plaza determinada y que los consumidores están dispuestos a adquirir, en esas circunstancias. En este punto interviene la variación que se da por efecto de los volúmenes consumidos. A mayor volumen de compra se debe

obtener un menor precio. Es bajo estas circunstancias como se satisfacen las necesidades de los consumidores frente a la oferta de los vendedores.

### **19) Demanda Negativa**

Se tiene cuando un grupo determinado siente aversión por el producto o servicio. Se utiliza el Marketing de la Conversión para cambiar la actitud del consumidor. Por ejemplo, las inyecciones han evolucionado a pastillas; pastas dentales con sabores y personajes para atraer a los niños, al igual que las vitaminas.

### **20) Demanda Decreciente**

Significa que la empresa está percibiendo una disminución en el volumen de venta, o una baja en la preferencia de la población. Deben buscar la forma para elevar nuevamente la tasa de ventas. Por ejemplo, los partidos políticos, o la marca Puma, que casi desaparece del mercado, pero con el marketing adecuada, logró reposicionarse con éxito.

### **21) Sobredemanda**

Aunque pareciera buena, este tipo de demanda no es agradable para la empresa ya que tienen tanta que no la pueden manejar, por lo tanto; deben de establecer mejores estrategias para distribuir de mejor forma sus productos o servicios y satisfacer las necesidades de todos sus clientes.

## **Portafolio II**

**Caso: “¿Su vaca lechera o lo que siempre soñó?”**

## **Caso**

### **Nombre del caso**

¿Su vaca lechera o lo que siempre soñó?

### **Contexto general del caso**

Paula es una emprendedora que vive en Santiago que partió su negocio de Reclutamiento y selección hace cinco años, trayéndose una licencia maestra de una empresa de estados unidos que consiste en un software para seleccionar por competencia a los candidatos. Esto es un complemento a la evaluación psicológica tradicional y no la reemplaza. Ella, que de formación es ingeniero, partió su empresa llamada WeWork trabajando con sólo una psicóloga y su software de selección. Así fue haciéndose de muy buenos clientes y se posicionó en selección de mandos medios. Eso significaba búsqueda de cargos como vendedores, supervisores, jefaturas, administrativos. Las industrias en las que se especializó fue Retail y Laboratorios.

La empresa WeWork estuvo ubicada inicialmente en Providencia y luego en Santiago Centro hasta hoy en día. Lugar muy adecuado para que lleguen los candidatos orientados a ese segmento ya que está ubicada cercana a dos estaciones de metro.

Paula, al iniciar este negocio siempre tuvo claro que su objetivo final era algún día formar una consultora de head hunting, lo que con los años fue postergando dada la alta demanda que ha tenido de cargos de cargos medios con su empresa WeWork y obviamente la necesidad económica que con su empresa de selección se veía satisfecha.

Ahora, cinco años después; en el año 2018, tuvo la oportunidad de comprar una oficina en el sector oriente de Santiago. Habiendo hecho esta inversión decidió que ya era tiempo de partir con su empresa de Head hunting aprovechando que la ubicación de la nueva oficina es muy adecuada pensando que el head huntig está enfocado en candidatos de un segmento mas alto; por lo tanto, es así como contrató una empresa de diseño digital que le hizo la imagen corporativa de la consultora a la que llamó Altoimpacto. Además, hizo la pagina web y todo el material necesario. El gerente de



ventas que tenía en WeWork ; le explicó el proyecto, a él le pareció atractivo y lo llevó a Altoimpacto e hizo lo mismo con la mejor socióloga y la más senior, para que hiciera el head hunting.

Altoimpacto lleva solo un mes funcionando y no ha tenido el éxito que esperaban. El gerente de ventas y la psicóloga extrañan su trabajo en WeWork y en Altoimpacto no ha sido fácil llegar a los clientes. Los clientes que ya tenían en WeWork no entienden por que ahora solo habiendo cambiado el nombre y diciéndoles que es head hunting deben pagar mas por un servicio que ellos no perciben distinto ni reconocen el valor agregado que consiste en un trabajo mucho más dedicado, personalizado, con un seguimiento de seis meses posterior a la selección del candidato y ya nuevo colaborador.

### **Interrogantes del caso**

¿Debe Paula abandonar su negocio que la ha mantenido y el cuál he logrado hacer crecer en cinco años?

¿Debe Paula enfocarse 100% en su nuevo negocio y cumplir su sueño?

¿Podrá mantener ambos negocios paralelamente uno en etapa de madurez y otro en etapa inicial?

¿Debe relacionarlos de alguna forma?

### **Conclusión del Caso**

Finalmente, Paula integrará ambos negocios ya que ve una oportunidad de crecer y abarcar dos segmentos de mercado que sería lo que es selección de mando medio y head hunting. Además, aprovechará la sinergia que tiene con los clientes estables de WeWork, ofreciéndoles precios atractivos y de mercado por realizar el servicio de head hunting, lo que para los clientes ha sido un valor agregado y para Altoimpacto una ventaja competitiva el ya conocer la cultura de la empresa y así lograr ser mucho mas asertivos al momento de buscar los candidatos adecuados.

El gerente de ventas y la psicóloga senior se sienten muy cómodos y felices ofreciendo ambos servicios y han logrado potenciar su trabajo al contar con más servicios que ofrecer y más trabajo que realizar.

No fue necesario que Paula escogiera.....pudo seguir adelante con su vaca lechera y también cumplir su sueño.

**Portafolio III**  
**Glosario de Términos**

## **Glosario de términos**

### **1) Arancel**

Es un impuesto o gravamen que se aplica a los bienes que son objeto de importación o exportación. El más extendido es el que se cobra sobre las importaciones, mientras los aranceles sobre las exportaciones son menos corrientes, también pueden existir aranceles de tránsito que gravan los productos que entran en un país con destino a otro. Pueden ser "ad valorem" (al valor), como un porcentaje del valor de los bienes, o "específicos" como una cantidad determinada por unidad de peso o volumen.

### **2) Bienes económicos**

Por oposición a los bienes libres, son aquellos que se adquieren en el mercado pagando por ello un precio. Es decir, bienes materiales e inmateriales que poseen valor económico y por ende susceptible de ser valuados en términos monetarios. En este sentido, el término bien es utilizado para nombrar cosas que son útiles a quienes las usan o poseen. En el ámbito del mercado, los bienes son cosas y mercancías que se intercambian y que tienen alguna demanda por parte de personas u organizaciones que consideran que reciben un beneficio al obtenerlos.

### **3) Comercio Internacional**

Intercambio de bienes y servicios entre países. Los bienes pueden definirse como productos finales, productos intermedios necesarios para la producción de productos finales o materias primas o productos agrícolas. El comercio internacional permite a un país especializarse en la producción de los bienes que fabrica de forma eficiente y con menores costos. El comercio internacional también permite a un estado en que el consumo sea más de lo que podría si produjese sólo para sí mismo. Por último, el

comercio internacional aumenta el mercado potencial de los bienes que produce determinada economía, y se caracteriza las relaciones entre países, permitiendo medir la fortaleza de sus respectivas económicas.

#### **4) Devaluación**

Es la disminución del valor nominal de una moneda corriente frente a otras monedas extranjeras. La devaluación de una moneda puede tener muchas causas, entre éstas una falta de demanda de la moneda local o una mayor demanda de la moneda extranjera. Lo anterior puede ocurrir por falta de confianza en la economía local, en su estabilidad, en la misma moneda, entre otros. El proceso contrario a una devaluación se conoce como revaluación.

#### **5) Política económica**

Es el conjunto de estrategias y acciones que formulan los gobiernos y en general el Estado para conducir e influir sobre la economía de los países. Esta estrategia está constituida por el conjunto de medidas, leyes, regulaciones, subsidios e impuestos que alteran los incentivos económicos para obtener unos fines o resultados económicos específicos. La política económica comprende también a la ciencia económica encargada del estudio de esta rama de la actividad estatal.

#### **6) Proteccionismo**

Es el desarrollo de una política económica en la que, para proteger los productos del propio país, se imponen limitaciones a la entrada de similares o iguales productos extranjeros mediante la imposición de aranceles e impuestos a la importación que encarezcan el producto de manera que no sea rentable.

## **7) Industrialización por sustitución de importaciones**

Reconocido por sus siglas, ISI, o también como Modelo ISI, refiere a una estrategia o modelo económico adoptado en el territorio latinoamericano y en otros países en desarrollo con posterioridad a la segunda guerra mundial.

El modelo de industrialización por sustitución de importaciones se sustentaba en:

- El control de importaciones y exportaciones,
- El otorgamiento de subsidios directos e indirectos a las empresas industriales,
- la regulación de precios,
- Los subsidios a las tasas de interés,
- La participación del sector público en la relación entre proveedores, productores y canales de distribución, y
- Las tasas de cambio preferenciales para determinadas importaciones.

## **8) Probabilidad**

La probabilidad mide lo probable que es que varias cosas ocurran y expresa esa probabilidad como porcentaje. Lanzar una moneda, por ejemplo, implica una probabilidad del 50% porque es igualmente probable que salga cara o cruz. Los bancos hacen uso de la probabilidad (aunque de forma más compleja) para determinar la probabilidad de que los prestatarios de varios créditos paguen sus préstamos, y, de ese modo, determinan qué tipo de interés aplicar. Mientras muchos consideran que los bancos aplican intereses altos o bajos, se trata, en última instancia, de un juego de números totales. Si la probabilidad demuestra que los deudores con características similares a las suyas pagan a tiempo, entonces pagarán menos intereses. Si demuestra lo contrario, pagarán más.

Entender la probabilidad te permitirá poner tales decisiones en perspectiva y te facultará para tomar mejores decisiones.

## **9) Estadística**

Mientras la probabilidad afecta a las predicciones, la estadística tiene que ver con la medición. En términos generales, hay dos tipos de estadística: la descriptiva y la deductiva. La descriptiva refleja simplemente los hechos indiscutibles de los datos. La altura, el peso, el género y el color de los ojos de miles de personas reunidas de forma aleatoria serían ejemplos de estadística descriptiva. La estadística deductiva va más allá al intentar extraer conclusiones de las estadísticas descriptivas. Un ejemplo de estadística deductiva sería una teoría acerca de cómo “el 80% de todas las personas que viven en Chile tiene los ojos marrones”. La estadística, al igual que la probabilidad, se utiliza en economía y sirve para adoptar miles de millones de decisiones financieras importantes; y también algunas de escasa relevancia; todos los días.

## **10) Costos irrecuperables**

Un costo irrecuperable es una cantidad de dinero que ya se ha gastado y no se puede recuperar. Años gastados en carreras y comidas consumidas son gastos irrecuperables. Lamentablemente, debido a que los seres humanos son reacios a asumir riesgos, con frecuencia tardamos en admitir los costos irrecuperables y cambiar de rumbo. A menudo escuchamos a amigos o familiares justificar que siguen en trabajos que desprecian porque siempre han trabajado allí. Otro ejemplo lo vemos en la cola del supermercado, podemos llevar mucho tiempo en una y ver otra más corta, al final continuamos en la misma “por el tiempo gastado en ella”. Muchas veces lo que hacemos es seguir botando el dinero (o tiempo) después de una mala inversión inicial. En su lugar, la racionalidad financiera de verdad exige que se reduzcan las pérdidas tan pronto como

se detecte un costo irrecuperable sin ningún tipo de remordimiento. El tiempo y el dinero ya gastados (y que no se pueden recuperar) no deberían afectar a la siguiente decisión.

### **11) Valor esperado**

El valor esperado es una de las aplicaciones concretas de gran utilidad de la probabilidad. Expresado de forma sencilla, es una expresión de la probabilidad media a largo plazo de que algo suceda. Se obtiene multiplicando un resultado por la probabilidad de que ocurra. El número que se obtiene es el valor esperado de esa acción. Aunque puede sonar a jerga financiera, no lo es en absoluto. Toda persona que compra lotería, por ejemplo, no es consciente de o ignora el concepto de valor esperado. Basándonos en los cálculos descritos, pagando 2.000 pesos se adquiere un trozo de papel por valor de 1.000 pesos o menos. Visto desde esta perspectiva, comprar lotería implica una reducción de los ingresos netos.

### **12) Apalancamiento**

El apalancamiento financiero consiste en usar endeudamiento para financiar una operación. Tan sencillo como eso. Es decir, en lugar de realizar una operación con fondos propios, se hará con fondos propios y un crédito. La principal ventaja es que se puede multiplicar la rentabilidad y el principal inconveniente es que la operación no salga bien y se acabe siendo insolvente. El apalancamiento puede llevarnos tanto al cielo como al infierno, todos conocemos casos de gente que pidió créditos para comprar una vivienda exclusivamente como inversión, a algunos les salió bien pero a otros no tanto.



### **13) Inflación**

A veces se escucha a analistas y expertos afirmar que algunas tasas de rentabilidad bajas (digamos un 1% o 2%) “ni si quiera golpean a la inflación”. Hablar de la inflación da para mucho, sin embargo, debemos tener en mente que la economía actual está diseñada para funcionar en entornos inflacionistas. En otras palabras, 1 millón de pesos sirve para adquirir más bienes y servicios hoy que dentro de un año o dos. Al tomar decisiones de índole financiera (como evaluar el rendimiento de las inversiones o los ingresos anuales) es necesario determinar siempre la tasa de rentabilidad “real” o ajustada conforme a la inflación. No tener en cuenta a la inflación refleja una realidad más bonita, pero no es otra cosa que un ejercicio de autoengaño.

### **14) Merchandising:**

Son todos los factores que en el punto de venta que refuerzan o hacen variar la decisión de compra con relación a un determinado producto, muy a menudo se hacen directamente en los puntos de ventas, pero también se pueden cumplir fuera de la tienda.

En el punto de venta, un buen Merchandising es aquel que cumplen con lo siguiente:

- Llamar la atención del comprador hacia un determinado producto.
- Refuerzan la intención de compra de ese producto.
- Trata de desviar hacia nuestro producto una intención de compra que está originalmente orientada hacia la competencia.

## **15) Promoción de Ventas**

Incentivos a corto plazo para alertar la adquisición o venta de un producto o servicio. También se llama así la amplia variedad de instrumentos tendientes a estimular una respuesta inmediata a más fuerte por parte del mercado.

La promoción de ventas cubre una amplia variedad de incentivos para el corto plazo cupones, premios, concursos, descuentos- cuyo fin es estimular a los consumidores, al comercio y a los vendedores de la propia compañía.

Gasto en la promoción de ventas ha aumentado más rápidamente que el de publicidad en los últimos años. La promoción de ventas exige que se fijen unos objetivos, se seleccionen las herramientas, se desarrolle y pruebe el programa antes de instrumentarlo, y se evalúen sus resultados.

## **16) Publicidad**

Simulación no personal de demanda de un producto, servicio o unidad del negocio, insertando noticias de importancia comercial sobre él en un medio impreso u obteniendo una presentación favorable en la radio, televisión o cine sin que ello signifique una erogación para el patrocinador. También, cualquier tipo de comunicación no personal que se logra con medios pagados y con la intervención de un patrocinador.

Es la utilización de los medios pagados por un vendedor para informar, convencer y recordar a los consumidores un producto u organización, es una poderosa herramienta de promoción. Los encargados de marketing estadounidenses gastan más de \$109 mil millones anuales en publicidad, la cual puede ser muy variada y tener diferentes usos. La toma de decisiones sobre publicidad es un proceso constituido por cinco pasos:

- determinación de objetivos
- decisiones sobre el presupuesto

- adopción del mensaje
- decisiones sobre los medios que se utilizarán,
- evaluación.

Los anunciantes deben tener muy claros sus objetivos sobre lo que supuestamente debe hacer la publicidad, informar, convencer o recordar.

El presupuesto puede determinarse según lo que puede gastarse, en un porcentaje de las ventas, en lo que gasta la competencia, o en los objetivos y tareas. La decisión sobre el mensaje exige que se seleccione quién lo redactará; que se evalúe su trabajo y se lleve a cabo de manera efectiva. Al decidir sobre los medios, se deben definir los objetivos de alcance, frecuencia e impacto; elegir los mejores tipos, seleccionar los vehículos y programarlos. Por último, será necesario evaluar los efectos en la comunicación y las ventas antes durante y después de hacer la campaña de publicidad.

## **17) Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas son un esfuerzo general y global de comunicaciones por parte de una organización, y su finalidad es influir en las actitudes de varios grupos ante ella. Estos grupos o "públicos" pueden ser clientes, empleados, accionistas, sindicatos, gobierno, grupos ambientalistas, miembros de la comunidad local o algún otro grupo de la sociedad.

En pocas palabras, las relaciones públicas son el elemento de comunicación que crea la imagen de la empresa ante sus distintos auditorios. Bien manejadas, las actividades de relaciones públicas pueden servir de excelente respaldo y complemento a los esfuerzos de publicidad y de la venta personal de cualquier empresa.

## **18) Ventas**

Acuerdo o contrato mediante el cual, un vendedor transmite una propiedad real o personal a un comprador a cambio de un precio pagado con dinero. Una transacción de trueque en la que está o no implicado la transferencia de dinero.

Venta personal: Comunicación cara a cara con una o más personas con la finalidad de realizar una venta.

Presentación oral que se hace en una conversación con uno o más compradores potenciales, a fin de lograr la venta.

Fuerza de Ventas: Es el conjunto de vendedores con el cual la empresa cuenta para incrementar sus ingresos. La fuerza de venta se estructura según sus consumidores, productos y territorios.

## **19) Etapa de Introducción del producto**

Es el momento en que se lanza el producto bajo una producción y programa de comercialización. Aquí se dan las etapas del tamizado de ideas, modelo piloto y prueba.

Esta etapa se caracteriza por un aumento lento en las ventas y altos gastos promocionales. Esto se debe a las necesidades de:

- Informar a los consumidores potenciales sobre el producto.
- Estimular la prueba del producto
- Lograr su distribución en las tiendas de menudeo

Las características más importantes de la etapa de introducción son:

- Pocos competidores
- Líneas limitadas
- Distribución reducida
- Conservación de la demanda principal

## **20) Etapa de Crecimiento:**

En esta etapa el producto es aceptado en el mercado y se aprecia un aumento en la curva de las ventas y de los beneficios; además es un período de rápida aceptación en el mercado y una considerable mejora en las utilidades. Si el nuevo producto satisface el mercado, las ventas empezarán a ascender en forma considerable, caracterizándose por:

- Un aumento de la competencia
- Un manejo de calidad de los productos
- Métodos de producción en línea
- Acaparamiento de otro segmento de mercado}
- Mejores canales de distribución
- La promoción de otros usos para el producto

## **21) Etapa de Madurez del producto**

Las tácticas de la mercadotecnia y la imagen de su marca son bien conocidas durante esta etapa, además de la lealtad de sus clientes y la participación en el mercado; el producto se estabiliza y disminuye el margen de utilidad debido a que los precios se acercan más a los costos (se estabilizan las ventas y decrecen los beneficios para la empresa).

Se desarrollan grandes esfuerzos para un mejor mensaje publicitario, y se dedica gran parte del presupuesto al consumidor y a los tratos comerciales; dichos tratos permiten liquidar excesos de inventarios, problema frecuente en esta etapa, incitar a los usuarios de otras marcas a probar ésta y aumentar la visibilidad de la marca o el espacio destinado a ella. En este periodo se presenta los nuevos usos del producto, valores nuevos y refinamiento de este, mayor segmentación del mercado.

Por eso este periodo se denomina de madurez innovadora, ya que cada uso nuevo puede originar un periodo nuevo de mayor crecimiento y, por lo tanto, entre mayores innovaciones, menor declinación en los precios y en las utilidades.

**Portafolio III**

**Caso: Full Reciclajes Ltda.**

## Caso

**Nombre: Full Reciclajes Ltda.**

### 1.-Diagnóstico de la situación

Analizando el caso presentado de Full reciclaje Ltda. Podemos identificar los siguientes problemas que se pueden estar presentado en ella como por ejemplo:

- El sistema de trabajo debe estar muy obsoleto debido que ya son muchos años implementado en el área de producción.
- El otro problema que encontramos es que el encargo de administración tiene demasiadas funciones a su cargo.
- El gerente del área comercial poca productividad en publicidad para poder adquirir nuevos clientes.
- Maquinarias no modernizadas para los procesos de producción.
- Inventarios acumulados poca salida de ventas de productos.
- Poca productividad en el área de finanzas para el retorno de dinero de los deudores.
- El gerente de operaciones falta de capacitación para la renovación del sistema de trabajo en el área.
- Nunca han realizado ningún estudio de mercado, lo cual obviamente está repercutiendo en la generación de nuevos clientes.
- El caso es una empresa familiar y Don Alberto tiene familiares trabajando porque desconfía de todo aquello que no puede controlar, esto genera una estructura plana y así no puede enfocarse en aquello que es su fuerte, el know how del negocio.
- Los antecedentes financieros presentados no son comparables como se quisiera, dado que el año 2015 contempla año comercial y el año 2016 solo presenta información hasta el mes de octubre; sin embargo, si se comparan tal

como aparecen, definitivamente la rentabilidad va a la baja considerablemente. No hay que dejar de considerar que se hizo una gran inversión en el terreno lo que aumenta el activo fijo y por lo tanto, el patrimonio. Esto me hace pensar que el flujo que tiene hoy don Alberto dada la inversión es bajo.

## **2.- Identificación de los cursos de acción**

Opción A: Cerrar el negocio e iniciar uno nuevo negocio

Opción B: Mantener el negocio tal como está

Opción C: Buscar un inversionista, hacer la planta de reciclaje de caucho y hacer cambios en las distintas áreas del negocio actual.

## **3.- Evaluación de los cursos de acción**

Opción A: Cerrar el negocio e iniciar uno nuevo

No es una opción en este momento ya que Don Alberto está muy aferrado a su negocio que vio nacer. Probablemente esta podría ser una alternativa para las generaciones que vengan cuando ya don Alberto no esté y cuando ya sea una generación que no conozca el negocio. Por ahora, ellos como familia tienen el know how y deben aprovecharlo.

Opción B: Mantener el negocio tal como está.

Tampoco es una opción ya que no está siendo rentable y por mucho que don Alberto quiera su negocio, debe buscar que sea autosustentable para poder permanecer en el tiempo.

Opción C: Buscar un inversionista, hacer la planta de reciclaje de caucho y hacer cambios en las distintas áreas del negocio actual.

A mi juicio esta es la mejor opción y es la que pasaremos a desarrollar.



#### **4.- Mejor curso de acción dado los antecedentes del punto anterior.**

Antes; pasaremos a hacer el análisis FODA de Full Reciclejes Ltda.

##### **Oportunidades**

Las oportunidades radican en que puede aumentar su participación de mercado tanto en el reciclaje de metales como de caucho; ya que aún hay espacio y “torta para repartir”, y así poder permanecer en el tiempo.

Si logra formular una planeación estratégica adecuada sería una gran oportunidad para entrar en el mercado del reciclaje de caucho por un lado y para seguir creciendo en el reciclaje de metales por otro.

Aumentar la cantidad de reciclajes y expandirlas en el resto del país.

##### **Debilidades**

La falta de posicionamiento en el mercado.

No contar con trabajadores motivados y que “no miraran para el lado”; ya que a falta de motivación les paga sobre el mercado, lo que no necesariamente genera una mayor productividad.

##### **Amenaza**

Una de las amenazas más significativas es la gran participación de mercado que tienen otras empresas de reciclaje y lo organizadas que son en cuanto a planificación, estrategias, etc.

Pero su amenaza mas grande es por desconfianza; no abrirse al conocimiento y experiencia de talentos que existen fuera de su empresa.

##### **Fortalezas**

Darse cuenta que tienen un problema que solucionar (en el supuesto de que don Alberto se haya dado cuenta y quiera ayuda).

Con los antecedentes presentados, y dado que fue la Opción C que escogí para desarrollar; porque pienso que don Alberto por un lado pero principalmente Full Reciclajes Ltda. necesita “sangre nueva”, que venga con nuevas ideas y ganas de

remontar este negocio. Sé que no es fácil, ya que a don Alberto le cuesta incluso contratar a alguien, pero pongámonos en el supuesto de que Don Alberto aceptó la propuesta y consiguió el inversionista; por lo tanto; debería realizar los siguientes cambios:

Primero que todo, conformar un directorio; el cual estará formado por uno o más de los inversionistas, don Alberto, y otras personas de su confianza.

En el área de recursos humanos: contratar un buen gerente con experiencia en el área que parta haciendo un levantamiento de funciones del equipo actual, luego que desarrolle un organigrama ideal para esta empresa y que posteriormente con la autorización de don Alberto pase a capacitar, asender y/o contratar a los talentos que sean necesarios para poder cumplir la estrategia organizacional que se haya desarrollado entre don Alberto y el nuevo inversionista.

En el área de operaciones debería haber un cambio, implementando las siguientes mejoras::

- Capacitar al gerente de operaciones con las nuevas tecnologías para el mejoramiento de la producción o bien contratar o capacitar a otra persona que esté debajo del gerente de operaciones, dando la oportunidad al actual gerente de operaciones de formar parte del directorio.
- Cambio de maquinarias en el área de proceso productivo para maximizar la producción.
- Mejoramiento en el sistema de trabajo en el área de operaciones capacitando a los operarios del área sobre las nuevas tecnologías adquiridas.
- Buscar asesorías en el extranjero para ir analizando nuevas ideas y visiones del trabajo de reciclaje para esta área que es importante en la empresa.

La siguiente área que debiera hacer mejoras es la de marketing ya que se encuentra débil. Las mejoras serían:

- Crear plan de estrategia mediante publicidad la cual sea atractiva para nuevos clientes.

- Confeccionar un nuevo logotipo e imagen de la empresa. Más moderna y acorde a los tiempos.
- Crear planes de promociones hacia nuevos clientes.
- Creación y uso intensivo de redes sociales, considerar contratar un Community Manager.
- Creación de un equipo de ventas o capacitación del equipo ya en operación para así disminuir el inventario y así aumentar las ventas.

La última área a intervenir sería el área de finanzas debido al poco retorno de dinero sobre las deudas incobrables:

- Crear una lista de los deudores para empezar a trabajar la cobranza.
- Crear y/o capacitar al call center en cobranza.
- Planes de pago accesible para los clientes así poder hacer el retorno de los dineros adeudados.

## **5.- Dos conclusiones relevantes para el caso**

Una de las conclusiones a las que llegué mediante el análisis de este caso que en algunas ocasiones en las empresas familiares se puede cometer errores en las áreas debido a la poca visión y seguir siendo tradicional no involucrando la actualización y modernización en nuevas tecnologías con sus respectivas capacitaciones a sus colaboradores con lo cual se presentaría mejoras en la producción y presentación de los productos.

Por otro lado las empresas no deben centralizar demasiadas funciones en una sola persona ya que se pierde la objetividad de cada una de ellas no pudiendo detectar los posibles errores o deficiencias en algunas de estas, por lo tanto; aunque represente un costo adicional se debe separar las áreas y cada área tener una persona distinta a cargo para lograr los cometidos y objetivos fijados por la empresa. En pocas palabras, el peor error en las empresas familiares es hacer un “Personigrama” en vez de un “Organigrama”.

**Portafolio IV**  
**Glosario de Términos**

## **Glosario de términos**

### **1) Desarrollo económico**

El desarrollo económico es la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes. Se conoce el estudio del desarrollo económico como la economía del desarrollo.

### **2) Economía de enclave**

Cuando se habla de un enclave económico se hace referencia a la presencia de capital monopolista en un ambiente económico y social mucho menos desarrollado (generalmente una economía mercantil simple o un capitalismo aun en su etapa concurrencia).

### **3) Infraestructura**

Es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente.

### **4) Inversión extranjera**

La inversión extranjera, en su definición más simple, es el acto de adquirir activos fuera del país de origen. Estos activos pueden ser financieros o de portafolio (como

bonos, depósitos bancarios, o acciones); o de inversión directa, que son aquellos que implican la propiedad de los medios de producción (como plantas o tierras).

### **5) Modelo primario exportador**

Es un proceso de adecuación de las relaciones campesinas a las relaciones capitalistas; o sea, la introducción del capitalismo al campo. “la introducción del capitalismo es que se introduzcan mercancías que se compren y vendan en el mercado, sea nacional o internacional; que haya inversiones en maquinaria, equipo, fertilizantes, semillas mejoradas, que se introduzca tecnología., etc.

### **6) Nacionalización**

Es el proceso por el que pasan a depender del estado las propiedades, industriales o servicios públicos. Es lo contrario de privatización

### **7) Política comercial**

Se define como el manejo del conjunto de instrumentos al alcance del Estado, para mantener, alterar o modificar sustantivamente las relaciones comerciales de un país con el resto del mundo

### **8) Reformas agrarias**

Es el conjunto de medidas políticas, económicas, sociales y legislativas cuyo fin es modificar la estructura de la propiedad y producción de la tierra. Las reformas agrarias buscan solucionar dos problemas interrelacionados, la concentración de la propiedad de

la tierra en pocos dueños (latifundismo) y la baja productividad agrícola debido al no empleo de tecnologías o a la especulación con los precios de la tierra que impide o desestima su uso productivo.

### **9) Sustitución de importaciones**

Política económica y estrategia de desarrollo que se centra en reemplazo de importaciones por productos nacionales, por lo general mediante medidas proteccionistas, para fomentar el crecimiento económico.

### **10) Tasa de cambio**

Es el equivalente al tipo de cambio o cotización de una divisa, y se refiere al precio de una divisa medida en unidades de otra

### **11) Tipo de cambio**

El precio de una moneda en términos de otra. Los tipos de cambio resultan una importante información que orienta las transacciones internacionales de bienes, capital y servicios.

### **12) Política comercial**

Es el manejo del conjunto de instrumentos al alcance del Estado, para mantener, alterar o modificar sustantivamente las relaciones comerciales de un país con el resto del mundo; comprende, entre otros, la política arancelaria, que es un mecanismo protector y de captación de recursos para el erario nacional bajo la forma de impuestos indirectos,

que gravan las operaciones del comercio exterior; añadiendo un componente artificial al precio del artículo y volviéndolo, por tanto menos competitivo.

### **13) Etapa de Declinación del producto**

En la última etapa, el paso de la moda es inevitable porque los nuevos productos empezaran un nuevo ciclo de vida para sustituir a los viejos.

La mayor parte de las firmas y marcas de productos experimentan al correr del tiempo un periodo de declinación en las ventas; este puede ser rápido o lento. Las empresas utilizan diferentes estrategias durante este periodo: muchas abandonan precipitadamente el mercado para dedicar sus recursos a fines más productivos; otras siguen operando, con la ventaja de que, al tener menos competencia, tienen utilidades positivas y hasta mayores. Por lo tanto, este periodo se caracteriza por:

- Una reducción en el número de empresas que produce el artículo
- Una limitación en la oferta del producto
- Un retiro de pequeños sectores del producto

### **14) Conflicto**

El conflicto dice relación con aquellas diferencias incompatibles percibidas como resultado de alguna forma de interferencia u oposición, estas diferencias son las que generan conflictos.

También se puede definir conflicto como el proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado alguno de sus objetivos o intereses.

### **15) Neuromarketing**

Es una disciplina moderna, producto de la convergencia de las neurociencias y el marketing. Su finalidad es incorporar los conocimientos sobre los procesos cerebrales



para mejorar la eficacia de cada una de las acciones que determinan la relación de una organización con sus clientes (Braidot 2005).

## **16) Marca**

Se podría definir como un aspecto intangible, visceral, emotivo, personal y cultural complejo de construir. La marca va mucho más allá de la funcionalidad del producto o servicio y existe en la mente de los clientes. Las marcas tienen y se caracterizan por estilo, sentimientos y personalidad (Braidot, 2005).

## **17) Imagen de marca**

Es un concepto que comienza desde la recepción del mensaje, y corresponde a la forma en que la organización es percibida por su entorno o stakeholders externos: clientes, usuarios, comunidades, autoridades, prensa, entre otros (Tironi; Cavallo, 2004).

## **18) Identidad de marca**

Refleja la constitución de una organización la manera que ella se concibe y se ve a sí misma; sus procesos, sistemas, cultura organizacional. Está en la mente de quienes constituyen la organización: empleados, ejecutivos, accionistas, proveedores y también en la manera en que desea ser percibida por los stakeholders (Aaker, Joachimsthaler, 2000).

## **19) Investigación de mercados**

Es la “función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir oportunidades y los problemas de marketing, como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing, monitorear el desempeño del marketing y mejorar la comprensión del marketing como un proceso” (Kinneer y Taylor, 1998, 5pp).

La investigación de mercados involucra el progreso de una serie de fases las cuales giran en torno a un proceso. Debemos tener presente que una investigación genera nuevas ideas y presenta nuevos problemas los cuales son susceptibles de ser investigados.

## **20) Investigación exploratoria**

Tipo de investigación que está diseñada con el objetivo de proporcionar diferentes perspectivas a un problema en el cual no se define con claridad que fenómeno lo produce. Este proceso es bastante flexible, no es estructurado, por lo que permite profundos sondeos a un grupo pequeño de consumidores. Es apropiada para las primeras etapas del proceso de toma de decisiones.

## **21) Proyecto**

Es un conjunto de actividades interdependientes con un objetivo específico, con una duración predeterminada y orientada a la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver una necesidad o requerimiento. Es decir, es algo que nos permite solucionar un problema o cubrir una necesidad, generando beneficios; está vinculada con recursos (monetarios, mano de obra, bienes de capital, materias primas, etcétera).

## **Portafolio IV**

**Caso: “Externalización: una buena forma de aumentar tu productividad!”**

## **Caso**

### **Nombre del caso**

“De empresario “mentholatum” a empresario “core business” a través de la Subcontratación”

### **Contexto general del caso**

Hola, mi nombre es Ramón Fuentealba y quiero contar mi experiencia personal como propietario de una pequeña empresa que se dedica a importar artículos electrónicos desde China y distribuir en retailers en Santiago y regiones, y como la mayoría de los propietarios de negocios, intenté administrar todo por mí mismo, incluido pasar dos meses aprendiendo a escribir un manual para empleados de mi empresa. En retrospectiva, eso no tenía absolutamente ningún sentido, ya que podría haber pasado mi tiempo enfocado en actividades más estratégicas y generadoras de ingresos versus una actividad que no generó absolutamente ningún ingreso para mi empresa. Además, tenía muy poco conocimiento y experiencia en RR.HH. y debería haber confiado en un experto en RR.HH. para gestionar esta tarea.

Mi experiencia personal es muy similar en este aspecto a la mayoría de las pequeñas empresas. Al igual que yo, la mayoría de los dueños de negocios son "hágalo usted mismo" y tratarán de gestionar la mayor cantidad de tareas por sí mismos en lugar de entregarlos a otra persona. Desafortunadamente, cuando se trata de tareas tan importantes como los recursos humanos, existen muchos riesgos potenciales con esto. Primero, las responsabilidades son sustanciales cuando se trata de un montón de normas y reglamentos relacionados con el empleo. Un error podría costarle a una empresa millones de pesos. En segundo lugar, los dueños de negocios y su tiempo son un activo extremadamente valioso para la empresa y dedicar tiempo a actividades que no generan

ingresos o actividades con las que tienen conocimientos o experiencia limitados no son beneficiosos para el negocio.

Pense entonces por primera vez en el Outsourcing o Subcontratación de personal.

La subcontratación de recursos humanos proporciona una solución simple e inteligente para minimizar los riesgos asociados con ser un empleador y les da a los dueños de negocios y miembros clave del personal más tiempo para concentrarse en lo que hacen mejor. Dirigiendo y haciendo crecer su negocio.

Desarrollar el conocimiento y la experiencia que se requieren para administrar de manera eficiente todas las tareas de administración de empleados a diario es costoso, consume energía y consume mucho tiempo.

Con el énfasis actual en la cultura y la lealtad de la empresa, el papel de la gestión de recursos humanos y los tipos de beneficios que ofrece una empresa se ha vuelto cada vez más importante para el futuro de una empresa.

Una empresa de subcontratación es esencialmente un "socio" que asumirá las responsabilidades diarias del brazo de RR. HH. de su organización.

Antes de externalizar mis RRHH, necesite equilibrar lo que puede pagar con lo que mi empresa necesita proporcionar para que pueda alcanzar la posición deseada dentro de su industria. Una startup tendrá diferentes necesidades, y utilizará diferentes herramientas para atraer talento, que una empresa un tanto madura que busca escalar el siguiente nivel de su curva de crecimiento. Tenía que pensar en que necesitaba yo.

El outsourcing se basa en una regla simple, si algo no es la competencia central de su empresa, entonces simplemente toma la tarea y la contrata. Como dijo Tom Peters, "Haz lo que haces mejor y externaliza el resto"

Una vez que comience a subcontratar, se sorprenderá al descubrir lo útil que puede ser para su negocio. La mayoría de las compañías afirman que subcontratan su trabajo para reducir costos, pero que obtienen beneficios adicionales:

1) Obtenga expertos: el equipo de expertos estaría listo para manejar la carga de sus proyectos. Es posible que ya hayan experimentado con su nicho de negocios y puedan brindarle buena calidad, orientación experta y una mejor exposición.

2) Libere la carga: si externaliza la mayoría de las tareas, no tiene que preocuparse de que muchos empleados separen escritorios, computadoras, seguros de vida, vacaciones, problemas personales, enfermedad, licencias medicas, días feriados, jubilación, etc.

3) Ahorre el pago de remuneraciones: no tiene que ejecutar el pago de sueldos mensualmente

4) Mejora del servicio al cliente: a través de la subcontratación, puede atender a su cliente más rápido, satisfacción, fiabilidad, mejor calidad y disminuir el tiempo de respuesta.

Entonces, en lugar de crear una organización interna de recursos humanos que haga todo esto, el programa integrado de gestión del talento le brinda a usted y a la organización un conjunto de herramientas (plataformas, modelos, estándares culturales, formas, etc.) y experiencia (por ejemplo, cuáles son los mejores ¿formas de atraer a las personas adecuadas a nuestra cultura?) que se puede aprovechar rápidamente para esta nueva oportunidad de negocio. Me gusta pensar en la gestión del talento como "gestión de la cadena de suministro" para las personas, así como la función de compra por ejemplo que generalmente tiene un proceso integrado para la adquisición y gestión del capital, la gestión del talento crea un conjunto integral de procesos y sistemas para Todos los problemas de gestión con las personas.

A medida que las organizaciones han implementado todo este enfoque, el mundo ha evolucionado, y hoy los conceptos y las mejores prácticas de gestión del talento han progresado.

Primero, el concepto de "abastecimiento y reclutamiento" se ha ampliado para utilizar el término "adquisición de talento." Esta enorme área se ha vuelto muy compleja y altamente interconectada hoy en día: las organizaciones deben evaluar las necesidades críticas de talento, determinar los perfiles de desempeño, buscar candidatos y seleccionarlos, y luego contratar y embarcar personas. Toda esta área ahora toca todo el proceso de gestión de personas: el personal y las solicitudes de trabajo deben incluirse en el plan dinámico de la fuerza laboral; las organizaciones deben reclutar tanto interna como externamente; los perfiles de trabajo y la información del candidato deben importarse y almacenarse en los sistemas de talentos; las personas nuevas deben pasar por un proceso de incorporación bien desarrollado; la calidad del candidato debe compararse con las medidas de desempeño para ayudar a mejorar las fuentes y el proceso de reclutamiento; los planes de compensación deben compararse con los planes existentes, y la lista continúa.

Hoy hay que considerar la "Gestión de carrera" al núcleo. Las organizaciones ahora se dan cuenta de que los problemas de gestión del desempeño, planificación del desarrollo, gestión de la sucesión, movilidad del talento y desarrollo del liderazgo deben incluir un proceso formal y transparente para ayudar a las personas a desarrollar sus propias carreras. EL mercado muestra que las tasas de rotación están comenzando a aumentar y que los niveles de participación son bajos, en parte debido al estrés de la situación país que se ha vivido este año. Rápidamente se dieron cuenta de que Grupo Fides tenía muy poco enfoque en el desarrollo profesional, y una de sus prioridades para el próximo año es construir un programa de gestión profesional, y herramientas de gestión y capacitación asociadas, para cada área funcional principal. Este es un gran trabajo, que toma mucho tiempo, pero siempre vale la pena).

El área de "Compensación" se ha ampliado para discutir también las recompensas totales. Todas las conversaciones con nuestro potencial proveedor Grupo Fides muestran que, en última instancia, el tema de "compensación" evoluciona hacia una estrategia de recompensas totales a veces también supervisando el proceso de gestión del rendimiento. Sin embargo, para la mayoría de las empresas, esta área es un objetivo en movimiento.

Por lo tanto nos dimos cuenta que tenemos que repensar la forma en que usamos la compensación para conducir el comportamiento.

Constantemente vemos que las empresas con 3 o 4 años de experiencia en gestión integrada de talentos luego migran su energía hacia la planificación de la fuerza laboral orientada a los negocios. HP, por ejemplo, ha desarrollado un proceso de planificación de la fuerza laboral que le pide a cada gerente de línea que desarrolle un modelo de ROI para cada contratación. Este modelo se basa en el conocimiento existente de la compañía sobre el rendimiento financiero y el desempeño de diferentes personas en diferentes roles.

Finalmente la estrategia de talento y alineación empresarial. Si hay un mensaje importante a tener en cuenta, es este: la gestión del talento no es solo un proceso para integrar docenas de diferentes prácticas de recursos humanos y capacitación, sino que es realmente una herramienta que ayuda a sus líderes empresariales a tomar mejores decisiones y operar de manera más efectiva. Todos y cada uno de los objetivos comerciales tienen un problema relacionado con las personas, así que piense en su proceso de gestión del talento como un conjunto de herramientas integradas que ayudan a los líderes empresariales a abordar rápidamente sus propias necesidades de personal y gestión.

Pero a pesar de todas estas bondades que a mi juicio presentan las empresas de subcontratación y que yo estaba a punto de contratar con Grupo Fides, hay algo que siento que es una debilidad de todas ellas, y es como manejan su estrategia de desarrollo



de Sistemas de Recursos Humanos y Metricas que integra todas las áreas consideradas dentro del talento humano.

El concepto de "Gestión integrada del talento" se hizo popular hace años, y desde entonces las organizaciones han utilizado esta frase para describir un enfoque integrado para el reclutamiento, el desarrollo, la gestión del desempeño, la compensación, la planificación del desarrollo y el aprendizaje. El objetivo aquí no es solo hacer que la función de Recursos Humanos opere de manera más eficiente, sino más importante, crear un "sistema integrado" para administrar personas que permita a la organización responder rápida y efectivamente a las necesidades del negocio.

### **Interrogantes del caso**

Cuál es el negocio principal o core business de Ramón?

Qué es lo que más le quita tiempo para enfocarse en su core business?

Qué parte de su negocio puede delegar en un externo?

Cual sería la mejor solución para el negocio de Ramón dadas las características del mismo?

### **Conclusión del caso**

El negocio principal o core business de Ramón es la importación y distribución de artículos electrónicos desde China.

Un área fundamental para él es la venta; sin embargo, dado que financieramente no le conviene desarrollar un área de RRHH a nivel nacional para administrar esta fuerza de venta su mejor opción es trabajar con un partner estratégico como es una empresa de subcontratación o outsourcing.

La percepción de Ramón respecto a cómo manejará la empresa de subcontratación a "sus" recursos humanos es sumamente válida, ya que si bien ellos no estarán

contratados directamente por la empresa de Ramón, a él si le preocupa el bienestar de las personas.

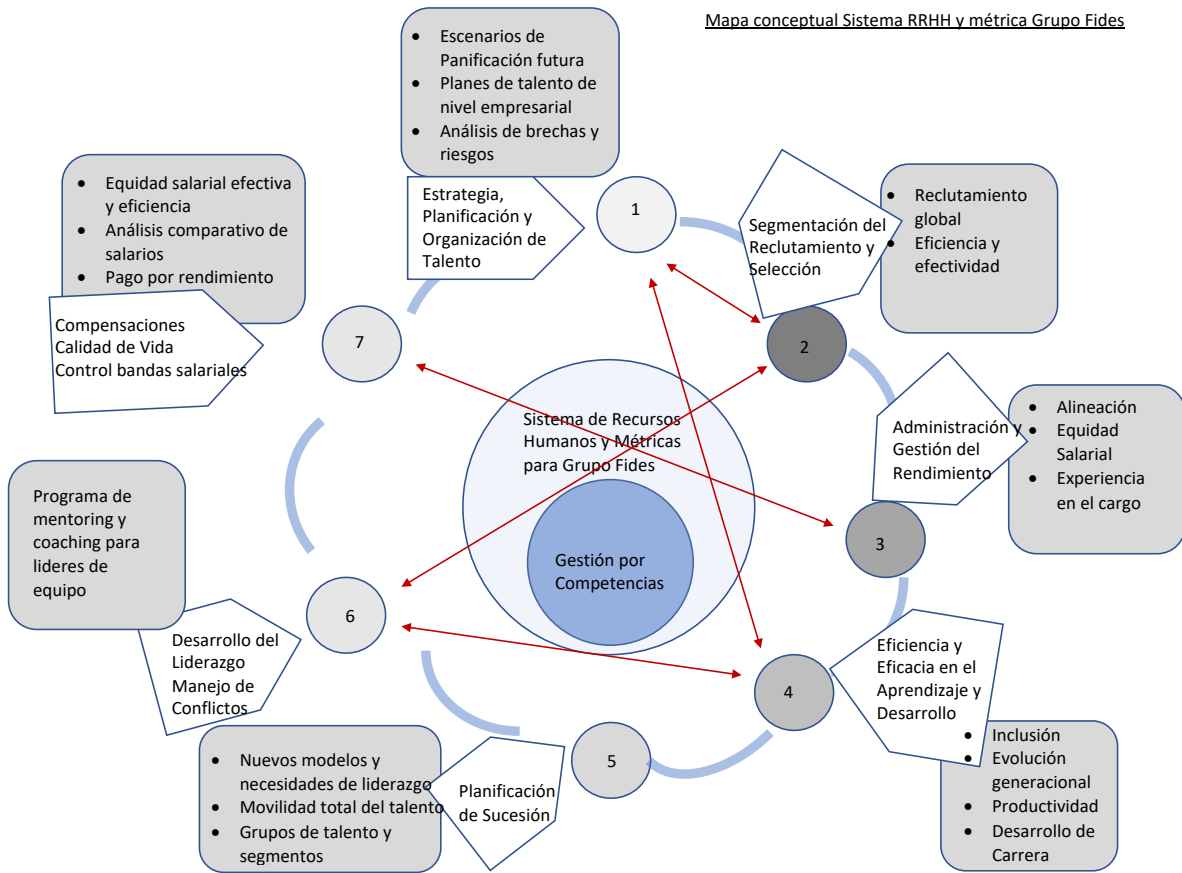
La empresa de subcontratación con la que Ramón decidió trabajar es Grupo Fides.

Grupo Fides es una empresa que lleva 7 años en el mercado; sin embargo sus socios tienen una experiencia de más de 15 años en rrhh.

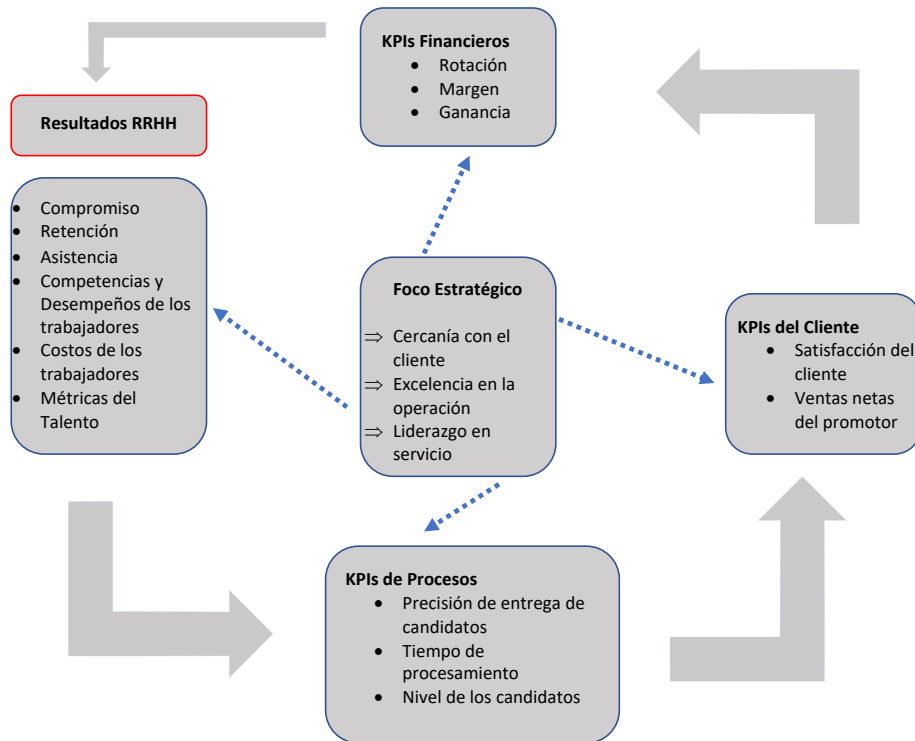
Para tranquilidad de Ramón; Grupo Fides se comprometió a presentarles un Sistema de Recursos Humanos y Métricas en formato de mapa conceptual.

**Portafolio IV**  
**Mapa Conceptual**

# Mapa conceptual



## Mapa conceptual – explicativo recuadro rhhh



**Portafolio de Título**  
**Glosario de términos**

## **Glosario de términos**

### **1) Administración**

Se puede considerar como una ciencia, y además una técnica que busca el funcionamiento eficaz en las organizaciones. La Administración es necesaria dentro de una organización ya que dependen directa o indirectamente de ésta, porque necesitan organizar y utilizar debidamente sus recursos humanos y materiales, para poder mejorar su nivel de productividad. Se puede entender a la administración como una disciplina que permite a un determinado grupo de personas aprovechar un conjunto de recursos de la manera más eficiente y eficaz posible en distintas actividades para lograr un fin previamente establecido.

Cuatro funciones claves dentro de la Administración:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control.

### **2) Planeación**

Es la que lleva a la definición de los objetivos de una organización y al establecimiento de estrategias para lograr dichos objetivos junto con el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades de trabajo.

Para aclarar es importante entender: Objetivos y Planes

- Objetivos (metas): Resultados o propósitos deseados.
- Planes: Documentos que describen cómo se lograrán los objetivos (asignaciones de recursos, programas y otras acciones de que lleven a la implementación).

### 3) **Organización**

Una organización es donde el gerente debe acordar y estructurar el trabajo para cumplir las metas de la empresa. En esta función se determinan las tareas definitivas a realizar así como quien las llevará a cabo, como se agruparán, se definirá la línea de reporte y se determinarán los estamentos donde se tomarán las decisiones.

### 4) **Dirección**

Es la que ejecuta el gerente al trabajar con el personal, y a través de ellos lograr cumplir con los objetivos. El gerente es quien motiva, ayuda a resolver conflictos, influye en las acciones del personal, determina canales de comunicación efectivos y lidia con el comportamiento del personal. El gerente en definitiva tiene la función de dirigir.

### 5) **Control:**

Teniendo los objetivos y planes establecidos (planeación), tareas y acuerdos estructurales definidos (organización), personal contratado, entrenado y motivado (dirección), es necesario que haya una evaluación y seguimiento para determinar si todo marcha según lo planeado y asegurándose que los objetivos estén siendo cumplidos, que el trabajo se esté llevando a cabo de la manera que se determinó.

Esa es la función de control, el gerente debe realizar un seguimiento y evaluar el rendimiento, el cual debe compararse con los objetivos establecidos. En caso que los objetivos no se cumplan, el gerente debe reajustar el trabajo y sus variables. El proceso de seguimiento, comparación y corrección son las principales funciones de control.



## **6) Cultura Organizacional**

Las organizaciones se diferencian entre sí no solo por lo que hacen (su misión), si no que también por que cada una tiene un conjunto de valores, principios y tradiciones que rigen el comportamiento y filosofía de los miembros de la organización. A este conjunto de valores se le conoce como cultura organizacional. Esta es entonces, la personalidad de las organizaciones.

## **7) Responsabilidad Social**

Es la intención que tienen las organizaciones de ir mas allá de sus obligaciones legales y económicas, entendiendo que sea cual sea su mision, area de negocios y trabajo estas se desarrollan en una sociedad, lo cual lleva a la organizacion a entrar a una dimensión en la que se realicen acciones que beneficien a dicha sociedad. La obligación social, hace referencia a la ejecución de esa intención. Es el compromiso de llevar a cabo esas acciones sociales que mejoren en si y en un todo a la sociedad donde se desenvuelve la organización.

## **8) Microeconomía**

Se define como la parte de la teoría económica que se encarga del estudio individual de la economía; es decir, estudia el comportamiento de los agentes individuales de la economía: individuos, empresas o unidades familiares sin hacer ninguna agrupacion o agregacion de los mismos

## **9) Macroeconomía**

Es la parte de la teoría económica que se encarga del estudio en conjunto de la economía; es decir, estudia la economía como un todo agrupando y agregando distintos componentes de la teoría económica

## **10) Producto Interno Bruto**

(PIB) es considerado un indicador de la economía de un país dado que mide el flujo total de bienes y servicios producidos en el país durante un determinado período de tiempo que generalmente por convención es de 1 año; es decir, el producto interno bruto no es más que el valor de los bienes y servicios finales producidos, generalmente durante un año, por los residentes del país dentro del territorio nacional y comprado por las economías domésticas.

El Producto Interno Bruto puede ser medido desde dos puntos de vista: el del gasto y el del ingreso.

## **11) Consumo de las familias o Consumo Privado (C)**

Es el gasto que realizan en bienes y servicios finales las familias y el mismo se divide en tres categorías: Bienes Duraderos: son aquellos que duran un tiempo relativamente largo, tales como: automóviles, muebles. Bienes No Duraderos: son aquellos bienes que se consumen rápidamente, por lo que su período de duración es corto, como por ejemplo los alimentos. Servicios: son todas aquellas cosas que se adquieren pero que no representan producción de objetos físicos, como por ejemplo la electricidad,

## **12) Consumo o Compras del Gobierno (G)**

Se refiere al gasto que realiza el gobierno en bienes finales y en fuerza de trabajo; es decir, el consumo del gobierno implica todas las compras que este realiza en bienes y servicios así como el pago de sueldos y salarios con el propósito de cumplir con sus funciones.

## **13) Inversión Pública y Privada (I)**

Son las compras de nuevos bienes (instalaciones, plantas fabriles, maquinarias e inventarios) por el sector privado; es decir, las familias o las empresas, que incrementan los medios de producción de la economía.

## **14) Exportaciones Netas (XN)**

Es la diferencias entre las exportaciones y las importaciones que realiza una economía.

## **15) Plan de Marketing**

Un Plan de promociones, mercadeo o marketing (Plan de Marketing) es un documento escrito y detallado de las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo que considere ventas, participaciones, etc.

## **16) Segmentación de Mercado**

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes según se clasifique por la organización o por alguna convencion general de la sociedad o mercado

## 17) Mercado Objetivo

Se entiende por mercado objetivo el segmento del mercado al que está dirigido un producto o servicio. Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas o geográficas.

La estrategia de definir un mercado objetivo consiste en la selección de un grupo de clientes a los que se quiere prestar servicio o comercializar algún producto.

## 18) Posicionamiento

Se llama Posicionamiento a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia.

## 19) Marketing Mix

El Marketing mix son las 4P

**Producto** o servicio: En mercadotecnia un producto o servicio es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo.

**Precio:** Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción

**Plaza** o Distribución: En este caso se define como el canal de venta dónde comercializar el producto o servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor).

**Promoción:** es lo que hacemos para dar a conocer nuestro producto o servicio, transmitiendo las características y posibles diferenciaciones de los mismos.

## **20) Branding**

Branding es una palabra en inglés empleado en mercadotecnia (marketing) que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (en inglés, brand equity) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (icono) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca.

En Branding es importante mencionar la estrategia de marca y la arquitectura de marca. (en esquema presentado al final del área Marketing se explica)

## **21) Merchandising**

El merchandising (término anglosajón compuesto por la palabra merchandise, cuyo significado es mercancía y tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta.

## **22) Economía**

El concepto de Economía debe incluir:

- Hecho económico
- La disciplina económica

El hecho económico considera elementos del mundo real tales como los agentes, los mercados, la moneda.

La disciplina económica se divide en dos partes: El pensamiento económico, relacionado con el pensamiento y análisis de los fenómenos económicos; y la administración económica, cuya más importante manifestación es la política económica.

El problema que ocupa a la Economía es el estudio de la satisfacción de las necesidades y de los deseos de los agentes (estos deseos y necesidades en conjunto pueden entenderse como ilimitados), sujetos a disponibilidades limitadas de recursos.

### **23) Costo de oportunidad**

El costo de oportunidad se define en Economía como el valor que representa cuánto cuesta “desaprovechar una oportunidad”.

Dicho de otra manera, el costo de oportunidad hace referencia al valor de las opciones perdidas. El coste de oportunidad de ir a la universidad, por ejemplo, puede ser el ingreso que se podría obtener en un trabajo si no se estuviera estudiando. El costo de oportunidad de ir a una fiesta sería obtener una menor puntuación en los exámenes porque no se estudió. Toda elección que se hace en la vida, importante o sin relevancia, tiene implícitos costos de oportunidad. No siempre son así de obvios. Muchos proyectos “que realizamos nosotros mismos” son en realidad una pérdida de tiempo y dinero cuando se considera el costo de oportunidad. Digamos que se tardan seis horas en hacer la declaración de la renta, tiempo que no se puede dedicar a los propios negocios. Si seis horas de trabajo hubieran generado más que el costo de un contable, hacerlo por uno mismo supondría una pérdida. Para verlo desde otra perspectiva, se trata de puro cálculo mental. Al no entregar dinero físicamente, cuanto mayor sea el ingreso se están sacrificando medios que se podrían tener.

### **24) Demanda**

La demanda se define como: "la máxima cantidad de un determinado producto que una persona desearía comprar y además podría comprar a un determinado precio del bien y bajo un conjunto de gustos y preferencias propios de ella, todo lo que realizará a condición de no exceder un nivel máximo de dinero que esta persona podría gastar"

### **25) Precio**

El precio no es un parámetro de la función de demanda. El precio es la variable que determina cuál será el valor de la cantidad demandada.

Casos más complejos pueden incluir como parámetros adicionales de la función de demanda el conjunto de los precios de los bienes que pueden ser sustitutos del bien principal y el conjunto de los precios de los bienes que pueden ser complementarios a éste.

## **26) Oferta**

La oferta es "la cantidad de producto que yo deseo ofrecer de acuerdo con el precio que rige en el mercado".

La oferta puede incluir o no relaciones de producción. Si no incluye relaciones de producción, esto es, si sólo se considera un mercado de intercambio de bienes preexistentes, la oferta estará determinada por motivos estrictamente psicológicos. Ahora si los bienes que se ofrecen tienen que ser producidos primero, la oferta deberá considerar el concepto de costo de producción.

El caso que no incluye tecnología ni costo de producción: A medida que se eleva el precio de un bien, las personas que pueden ofrecer este bien dentro de un mercado, aumentarán las cantidades ofrecidas del bien. Esto ocurrirá en virtud de que el precio representa un ingreso para la gente que ofrece el bien y por lo mismo un mayor precio implicará un mayor estímulo para la oferta.

El caso que sí incluye tecnología y costo de producción: En este caso, primero que todo, deben cubrirse los costos de producción. Una vez que éstos están cubiertos, debe encontrarse la relación entre cantidad ofrecida y precios que surge de la estructura de costos de producción. Si el costo marginal de producción es creciente (porque el producto marginal es decreciente), la función de oferta puede ser exactamente igual a la función de costo marginal de producción.

## **27) Utilidad marginal decreciente**

Los incrementos en el consumo de un bien llevan a incrementos en la utilidad. Si a medida que aumenta el volumen consumido el consumidor muestra una tendencia creciente a la saturación, puede decirse que se da que los incrementos de utilidad decrecen. Esto es lo que se denomina una situación de utilidad marginal decreciente.

## **28) Competencia perfecta**

Se trata de una situación en la que coexisten varias empresas al interior de un mercado. Cada empresa es relativamente pequeña, de manera que ninguna puede controlar la oferta. En competencia perfecta las empresas tienen que estar reduciendo sus costos en forma constante, pues siempre aparecen nuevas empresas que las desafían y que tienen costos menores debido a que utilizan tecnología más avanzada o a que ingresan al mercado con precios de promoción.

## **29) Monopolio**

Del griego Monos (uno) + Polein (vender). Sólo uno vende. Tres características empresariales definen una situación de monopolio: La empresa candidata a ser monopolista debe ser capaz de satisfacer a la demanda de todo el mercado, debe además ser la única con esa capacidad, y debe poseer un excelente conocimiento de la estructura de la demanda del mercado. Si la empresa tiene rendimientos marginales decrecientes, se tornará en un monopolio perjudicial para el consumidor. Si, por el contrario, sus rendimientos marginales son crecientes, la empresa podría resultar beneficiosa para el consumidor (caída de precios por caída de costos y aumento del volumen de producción).



### **30) Eficiencia**

Es la virtud y facultad para lograr un efecto determinado. En Economía se le define como "el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos". "Eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible". Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo, sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que se desea analizar.

### **31) Eficacia**

Es la virtud, actividad y poder para "obrar". Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz. Eficacia se refiere a los "Resultados" en relación con las "Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales".

### **32) Productividad**

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad, sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos cuando en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

### **33) Marketing**

Marketing es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o marketing. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

Se dice que el marketing es un proceso social y administrativo porque intervienen un conjunto de personas, con sus inquietudes, deseos y necesidades y porque necesita de una determinada cantidad de elementos tales como la organización, la implementación y el control, para un desarrollo eficiente de las actividades.

### **34) Gestión del Marketing**

Consiste en concebir, planificar, ejecutar y controlar la elaboración, tarificación (precio), promoción y distribución de una idea, bien o servicio, con el objeto de llevar a cabo intercambios mutuamente satisfactorios, tanto para la organización como para los individuos.

Si tenemos en cuenta el rol activo que adopta la empresa en la relación de intercambio vemos que el marketing adopta una nueva filosofía en la gestión de esta, por la cual, para que la empresa alcance sus objetivos tiene que orientar todos sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Esta orientación está íntimamente ligada al principio de soberanía del consumidor que caracteriza a una economía de mercado, y supone que lo que se produce, cómo se produce y cómo se distribuye, está determinado por las preferencias de los consumidores, expresadas en sus decisiones individuales en el mercado libre.

### **35) Necesidad**

Es una sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla.

En un sentido amplio, las necesidades se dividen en funcionales o psicológicas. Así, la necesidad de alimentos, aire, agua, ropa y vivienda son consideradas necesidades funcionales, básicas o biológicas porque el cuerpo humano las necesita para sobrevivir. En cambio, la necesidad de seguridad, afecto, pertenencia, estima o autorrealización, son necesidades psicológicas porque tienen relación con las emociones o sentimientos de la persona.

### **36) Deseo**

Las necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacerlos. Por ejemplo, la necesidad de alimento puede llevar a una persona a desear una hamburguesa o una pizza, la necesidad de vivienda puede impulsar a la persona a desear un departamento en un céntrico edificio o una casa con jardín en una zona residencial.

En ese sentido, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para las necesidades profundas (alimento, vestido, abrigo, seguridad, pertenencia, estimación y otras que se necesitan para sobrevivir)

### **37) Valor**

En Marketing, el concepto "Valor" hace referencia al valor percibido por los clientes acerca del producto o servicio que desean adquirir junto con el sacrificio que debe hacer para conseguirlo.

Puede percibirse según dos enfoques:

- Valor para el accionista: Este concepto dominante en la década pasada, es el rédito económico que el accionista o socio recibe ya sea por mayor valor de su participación o en concepto de dividendos. Y ocurre cuando dicho incremento se produce por acción de estrategias de marketing exitosas, en especial por valor de marca, lanzamiento de nuevos productos o crecimiento en captura de mercado.

- Valor para el cliente: Una estrategia es exitosa cuando el cliente percibe valor en la oferta de la empresa. Esto ocurre cuando el beneficio percibido u obtenido (necesidades satisfechas) supera al sacrificio percibido o realizado (costos) superando a los competidores

### **38) Satisfacción**

El término puede referirse a saciar un apetito, compensar una exigencia, pagar lo que se debe, deshacer un agravio o premiar un mérito.

La noción de satisfacción del cliente refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento.

Es posible definir la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas.

### **39) Demanda**

En términos generales, la "demanda" es una de las dos fuerzas que está presente en el mercado (la otra es la "oferta") y representa la cantidad de productos o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos.

La demanda se define como la respuesta al conjunto de mercancías o servicios, ofrecidos a un cierto precio en una plaza determinada y que los consumidores están dispuestos a adquirir, en esas circunstancias. En este punto interviene la variación que se da por efecto de los volúmenes consumidos. A mayor volumen de compra se debe obtener un menor precio. Es bajo estas circunstancias como se satisfacen las necesidades de los consumidores frente a la oferta de los vendedores.

### **40) Demanda Negativa**

Se tiene cuando un grupo determinado siente aversión por el producto o servicio. Se utiliza el Marketing de la Conversión para cambiar la actitud del consumidor. Por ejemplo, las inyecciones han evolucionado a pastillas; pastas dentales con sabores y personajes para atraer a los niños, al igual que las vitaminas.

### **41) Demanda Decreciente**

Significa que la empresa está percibiendo una disminución en el volumen de venta, o una baja en la preferencia de la población. Deben buscar la forma para elevar nuevamente la tasa de ventas. Por ejemplo, los partidos políticos, o la marca Puma, que casi desaparece del mercado, pero con el marketing adecuada, logró reposicionarse con éxito.

#### **42) Sobredemanda**

Aunque pareciera buena, este tipo de demanda no es agradable para la empresa ya que tienen tanta que no la pueden manejar, por lo tanto; deben de establecer mejores estrategias para distribuir de mejor forma sus productos o servicios y satisfacer las necesidades de todos sus clientes.

#### **43) Arancel**

Es un impuesto o gravamen que se aplica a los bienes que son objeto de importación o exportación. El más extendido es el que se cobra sobre las importaciones, mientras los aranceles sobre las exportaciones son menos corrientes, también pueden existir aranceles de tránsito que gravan los productos que entran en un país con destino a otro. Pueden ser "ad valorem" (al valor), como un porcentaje del valor de los bienes, o "específicos" como una cantidad determinada por unidad de peso o volumen.

#### **44) Bienes económicos**

Por oposición a los bienes libres, son aquellos que se adquieren en el mercado pagando por ello un precio. Es decir, bienes materiales e inmateriales que poseen valor económico y por ende susceptible de ser valuados en términos monetarios. En este sentido, el término bien es utilizado para nombrar cosas que son útiles a quienes las usan o poseen. En el ámbito del mercado, los bienes son cosas y mercancías que se intercambian y que tienen alguna demanda por parte de personas u organizaciones que consideran que reciben un beneficio al obtenerlos.

#### **45) Comercio Internacional**

Intercambio de bienes y servicios entre países. Los bienes pueden definirse como productos finales, productos intermedios necesarios para la producción de productos finales o materias primas o productos agrícolas. El comercio internacional permite a un país especializarse en la producción de los bienes que fabrica de forma eficiente y con menores costos. El comercio internacional también permite a un estado en que el consumo sea más de lo que podría si produjese sólo para sí mismo. Por último, el comercio internacional aumenta el mercado potencial de los bienes que produce determinada economía, y se caracteriza las relaciones entre países, permitiendo medir la fortaleza de sus respectivas económicas.

#### **46) Devaluación**

Es la disminución del valor nominal de una moneda corriente frente a otras monedas extranjeras. La devaluación de una moneda puede tener muchas causas, entre éstas una falta de demanda de la moneda local o una mayor demanda de la moneda extranjera. Lo anterior puede ocurrir por falta de confianza en la economía local, en su estabilidad, en la misma moneda, entre otros. El proceso contrario a una devaluación se conoce como revaluación.

#### **47) Política económica**

Es el conjunto de estrategias y acciones que formulan los gobiernos y en general el Estado para conducir e influir sobre la economía de los países. Esta estrategia está constituida por el conjunto de medidas, leyes, regulaciones, subsidios e impuestos que alteran los incentivos económicos para obtener unos fines o resultados económicos específicos. La política económica comprende también a la ciencia económica encargada del estudio de esta rama de la actividad estatal.

#### **48) Proteccionismo**

Es el desarrollo de una política económica en la que, para proteger los productos del propio país, se imponen limitaciones a la entrada de similares o iguales productos extranjeros mediante la imposición de aranceles e impuestos a la importación que encarezcan el producto de manera que no sea rentable.

#### **49) Industrialización por sustitución de importaciones**

Reconocido por sus siglas, ISI, o también como Modelo ISI, refiere a una estrategia o modelo económico adoptado en el territorio latinoamericano y en otros países en desarrollo con posterioridad a la segunda guerra mundial.

El modelo de industrialización por sustitución de importaciones se sustentaba en:

- El control de importaciones y exportaciones,
- El otorgamiento de subsidios directos e indirectos a las empresas industriales,
  - la regulación de precios,
  - Los subsidios a las tasas de interés,
    - La participación del sector público en la relación entre proveedores, productores y canales de distribución, y
  - Las tasas de cambio preferenciales para determinadas importaciones.

#### **50) Probabilidad**

La probabilidad mide lo probable que es que varias cosas ocurran y expresa esa probabilidad como porcentaje. Lanzar una moneda, por ejemplo, implica una probabilidad



del 50% porque es igualmente probable que salga cara o cruz. Los bancos hacen uso de la probabilidad (aunque de forma más compleja) para determinar la probabilidad de que los prestatarios de varios créditos paguen sus préstamos, y, de ese modo, determinan qué tipo de interés aplicar. Mientras muchos consideran que los bancos aplican intereses altos o bajos, se trata, en última instancia, de un juego de números totales. Si la probabilidad demuestra que los deudores con características similares a las tuyas pagan a tiempo, entonces pagarán menos intereses. Si demuestra lo contrario, pagarán más. Entender la probabilidad te permitirá poner tales decisiones en perspectiva y te facultará para tomar mejores decisiones.

## **51) Estadística**

Mientras la probabilidad afecta a las predicciones, la estadística tiene que ver con la medición. En términos generales, hay dos tipos de estadística: la descriptiva y la deductiva. La descriptiva refleja simplemente los hechos indiscutibles de los datos. La altura, el peso, el género y el color de los ojos de miles de personas reunidas de forma aleatoria serían ejemplos de estadística descriptiva. La estadística deductiva va más allá al intentar extraer conclusiones de las estadísticas descriptivas. Un ejemplo de estadística deductiva sería una teoría acerca de cómo “el 80% de todas las personas que viven en Chile tiene los ojos marrones”. La estadística, al igual que la probabilidad, se utiliza en economía y sirve para adoptar miles de millones de decisiones financieras importantes; y también algunas de escasa relevancia; todos los días.

## **52) Costos irrecuperables**

Un costo irrecuperable es una cantidad de dinero que ya se ha gastado y no se puede recuperar. Años gastados en carreras y comidas consumidas son gastos irrecuperables. Lamentablemente, debido a que los seres humanos son reacios a asumir riesgos, con frecuencia tardamos en admitir los costos irrecuperables y cambiar de

rumbo. A menudo escuchamos a amigos o familiares justificar que siguen en trabajos que desprecian porque siempre han trabajado allí. Otro ejemplo lo vemos en la cola del supermercado, podemos llevar mucho tiempo en una y ver otra más corta, al final continuamos en la misma “por el tiempo gastado en ella”. Muchas veces lo que hacemos es seguir botando el dinero (o tiempo) después de una mala inversión inicial. En su lugar, la racionalidad financiera de verdad exige que se reduzcan las pérdidas tan pronto como se detecte un costo irrecuperable sin ningún tipo de remordimiento. El tiempo y el dinero ya gastados (y que no se pueden recuperar) no deberían afectar a la siguiente decisión.

### **53) Valor esperado**

El valor esperado es una de las aplicaciones concretas de gran utilidad de la probabilidad. Expresado de forma sencilla, es una expresión de la probabilidad media a largo plazo de que algo suceda. Se obtiene multiplicando un resultado por la probabilidad de que ocurra. El número que se obtiene es el valor esperado de esa acción. Aunque puede sonar a jerga financiera, no lo es en absoluto. Toda persona que compra lotería, por ejemplo, no es consciente de o ignora el concepto de valor esperado. Basándonos en los cálculos descritos, pagando 2.000 pesos se adquiere un trozo de papel por valor de 1.000 pesos o menos. Visto desde esta perspectiva, comprar lotería implica una reducción de los ingresos netos.

### **54) Apalancamiento**

El apalancamiento financiero consiste en usar endeudamiento para financiar una operación. Tan sencillo como eso. Es decir, en lugar de realizar una operación con fondos propios, se hará con fondos propios y un crédito. La principal ventaja es que se puede multiplicar la rentabilidad y el principal inconveniente es que la operación no salga bien y se acabe siendo insolvente. El apalancamiento puede llevarnos tanto al cielo como al

infierno, todos conocemos casos de gente que pidió créditos para comprar una vivienda exclusivamente como inversión, a algunos les salió bien pero a otros no tanto.

## **55) Inflación**

A veces se escucha a analistas y expertos afirmar que algunas tasas de rentabilidad bajas (digamos un 1% o 2%) “ni si quiera golpean a la inflación”. Hablar de la inflación da para mucho, sin embargo, debemos tener en mente que la economía actual está diseñada para funcionar en entornos inflacionistas. En otras palabras, 1 millón de pesos sirve para adquirir más bienes y servicios hoy que dentro de un año o dos. Al tomar decisiones de índole financiera (como evaluar el rendimiento de las inversiones o los ingresos anuales) es necesario determinar siempre la tasa de rentabilidad “real” o ajustada conforme a la inflación. No tener en cuenta a la inflación refleja una realidad más bonita, pero no es otra cosa que un ejercicio de autoengaño.

## **56) Merchandising:**

Son todos los factores que en el punto de venta que refuerzan o hacen variar la decisión de compra con relación a un determinado producto, muy a menudo se hacen directamente en los puntos de ventas, pero también se pueden cumplir fuera de la tienda.

En el punto de venta, un buen Merchandising es aquel que cumplen con lo siguiente:

- Llamar la atención del comprador hacia un determinado producto.
- Refuerzan la intención de compra de ese producto.
- Trata de desviar hacia nuestro producto una intención de compra que está originalmente orientada hacia la competencia.

## **57) Promoción de Ventas**

Incentivos a corto plazo para alertar la adquisición o venta de un producto o servicio. También se llama así la amplia variedad de instrumentos tendientes a estimular una respuesta inmediata a más fuerte por parte del mercado.

La promoción de ventas cubre una amplia variedad de incentivos para el corto plazo cupones, premios, concursos, descuentos- cuyo fin es estimular a los consumidores, al comercio y a los vendedores de la propia compañía.

Gasto en la promoción de ventas ha aumentado más rápidamente que el de publicidad en los últimos años. La promoción de ventas exige que se fijen unos objetivos, se seleccionen las herramientas, se desarrolle y pruebe el programa antes de instrumentarlo, y se evalúen sus resultados.

## **58) Publicidad**

Simulación no personal de demanda de un producto, servicio o unidad del negocio, insertando noticias de importancia comercial sobre él en un medio impreso u obteniendo una presentación favorable en la radio, televisión o cine sin que ello signifique una erogación para el patrocinador. También, cualquier tipo de comunicación no personal que se logra con medios pagados y con la intervención de un patrocinador.

Es la utilización de los medios pagados por un vendedor para informar, convencer y recordar a los consumidores un producto u organización, es una poderosa herramienta de promoción. Los encargados de marketing estadounidenses gastan más de \$109 mil millones anuales en publicidad, la cual puede ser muy variada y tener diferentes usos. La toma de decisiones sobre publicidad es un proceso constituido por cinco pasos:

- determinación de objetivos
- decisiones sobre el presupuesto
- adopción del mensaje

- decisiones sobre los medios que se utilizarán,
- evaluación.

Los anunciantes deben tener muy claros sus objetivos sobre lo que supuestamente debe hacer la publicidad, informar, convencer o recordar.

El presupuesto puede determinarse según lo que puede gastarse, en un porcentaje de las ventas, en lo que gasta la competencia, o en los objetivos y tareas. La decisión sobre el mensaje exige que se seleccione quién lo redactará; que se evalúe su trabajo y se lleve a cabo de manera efectiva. Al decidir sobre los medios, se deben definir los objetivos de alcance, frecuencia e impacto; elegir los mejores tipos, seleccionar los vehículos y programarlos. Por último, será necesario evaluar los efectos en la comunicación y las ventas antes durante y después de hacer la campaña de publicidad.

## **59) Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas son un esfuerzo general y global de comunicaciones por parte de una organización, y su finalidad es influir en las actitudes de varios grupos ante ella. Estos grupos o "públicos" pueden ser clientes, empleados, accionistas, sindicatos, gobierno, grupos ambientalistas, miembros de la comunidad local o algún otro grupo de la sociedad.

En pocas palabras, las relaciones públicas son el elemento de comunicación que crea la imagen de la empresa ante sus distintos auditorios. Bien manejadas, las actividades de relaciones públicas pueden servir de excelente respaldo y complemento a los esfuerzos de publicidad y de la venta personal de cualquier empresa.

## **60) Ventas**

Acuerdo o contrato mediante el cual, un vendedor transmite una propiedad real o personal a un comprador a cambio de un precio pagado con dinero. Una transacción de trueque en la que está o no implicado la transferencia de dinero.

Venta personal: Comunicación cara a cara con una o más personas con la finalidad de realizar una venta.

Presentación oral que se hace en una conversación con uno o más compradores potenciales, a fin de lograr la venta.

Fuerza de Ventas: Es el conjunto de vendedores con el cual la empresa cuenta para incrementar sus ingresos. La fuerza de venta se estructura según sus consumidores, productos y territorios.

## **61) Etapa de Introducción del producto**

Es el momento en que se lanza el producto bajo una producción y programa de comercialización. Aquí se dan las etapas del tamizado de ideas, modelo piloto y prueba.

Esta etapa se caracteriza por un aumento lento en las ventas y altos gastos promocionales. Esto se debe a las necesidades de:

- Informar a los consumidores potenciales sobre el producto.
- Estimular la prueba del producto
- Lograr su distribución en las tiendas de menudeo

Las características más importantes de la etapa de introducción son:

- Pocos competidores
- Líneas limitadas
- Distribución reducida
- Conservación de la demanda principal

## **62) Etapa de Crecimiento:**

En esta etapa el producto es aceptado en el mercado y se aprecia un aumento en la curva de las ventas y de los beneficios; además es un período de rápida aceptación en el mercado y una considerable mejora en las utilidades. Si el nuevo producto satisface el mercado, las ventas empezarán a ascender en forma considerable, caracterizándose por:

- Un aumento de la competencia
- Un manejo de calidad de los productos
- Métodos de producción en línea
- Acaparamiento de otro segmento de mercado}
- Mejores canales de distribución
- La promoción de otros usos para el producto

## **63) Etapa de Madurez del producto**

Las tácticas de la mercadotecnia y la imagen de su marca son bien conocidas durante esta etapa, además de la lealtad de sus clientes y la participación en el mercado; el producto se estabiliza y disminuye el margen de utilidad debido a que los precios se acercan más a los costos (se estabilizan las ventas y decrecen los beneficios para la empresa).

Se desarrollan grandes esfuerzos para un mejor mensaje publicitario, y se dedica gran parte del presupuesto al consumidor ya los tratos comerciales; dichos tratos permiten:

- Liquidar excesos de inventarios, problema frecuente en esta etapa
- Incitar a los usuarios de otras marcas a probar ésta
- Aumentar la visibilidad de la marca o el espacio destinado a ella.

En este periodo se presenta los nuevos usos del producto, valores nuevos y refinamiento de este, mayor segmentación del mercado.

Por eso este periodo se denomina de madurez innovadora, ya que cada uso nuevo puede originar un periodo nuevo de mayor crecimiento y, por lo tanto, entre mayores innovaciones, menor declinación en los precios y en las utilidades.

#### **64) Desarrollo económico**

El desarrollo económico es la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes. Se conoce el estudio del desarrollo económico como la economía del desarrollo.

#### **65) Economía de enclave**

Cuando se habla de un enclave económico se hace referencia a la presencia de capital monopolista en un ambiente económico y social mucho menos desarrollado (generalmente una economía mercantil simple o un capitalismo aun en su etapa concurrencia).

#### **66) Infraestructura**

Es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente.

#### **67) Inversión extranjera**

La inversión extranjera, en su definición más simple, es el acto de adquirir activos fuera del país de origen. Estos activos pueden ser financieros o de portafolio (como bonos, depósitos bancarios, o acciones); o de inversión directa, que son aquellos que implican la propiedad de los medios de producción (como plantas o tierras).



### **68) Modelo primario exportador**

Es un proceso de adecuación de las relaciones campesinas a las relaciones capitalistas; o sea, la introducción del capitalismo al campo. “la introducción del capitalismo es que se introduzcan mercancías que se compren y vendan en el mercado, sea nacional o internacional; que haya inversiones en maquinaria, equipo, fertilizantes, semillas mejoradas, que se introduzca tecnología., etc.

### **69) Nacionalización**

Es el proceso por el que pasan a depender del estado las propiedades, industriales o servicios públicos. Es lo contrario de privatización

### **70) Política comercial**

Se define como el manejo del conjunto de instrumentos al alcance del Estado, para mantener, alterar o modificar sustantivamente las relaciones comerciales de un país con el resto del mundo

### **71) Reformas agrarias**

Es el conjunto de medidas políticas, económicas, sociales y legislativas cuyo fin es modificar la estructura de la propiedad y producción de la tierra. Las reformas agrarias buscan solucionar dos problemas interrelacionados, la concentración de la propiedad de la tierra en pocos dueños (latifundismo) y la baja productividad agrícola debido al no empleo de tecnologías o a la especulación con los precios de la tierra que impide o desestima su uso productivo.

## **72) Sustitución de importaciones**

Política económica y estrategia de desarrollo que se centra en reemplazo de importaciones por productos nacionales, por lo general mediante medidas proteccionistas, para fomentar el crecimiento económico.

## **73) Tasa de cambio**

Es el equivalente al tipo de cambio o cotización de una divisa, y se refiere al precio de una divisa medida en unidades de otra

## **74) Tipo de cambio**

El precio de una moneda en términos de otra. Los tipos de cambio resultan una importante información que orienta las transacciones internacionales de bienes, capital y servicios.

## **75) Política comercial**

Es el manejo del conjunto de instrumentos al alcance del Estado, para mantener, alterar o modificar sustantivamente las relaciones comerciales de un país con el resto del mundo; comprende, entre otros, la política arancelaria, que es un mecanismo protector y de captación de recursos para el erario nacional bajo la forma de impuestos indirectos, que gravan las operaciones del comercio exterior; añadiendo un componente artificial al precio del artículo y volviéndolo, por tanto menos competitivo.

## **76) Etapa de Declinación del producto**

En la última etapa, el paso de la moda es inevitable porque los nuevos productos empezaran un nuevo ciclo de vida para sustituir a los viejos.

La mayor parte de las firmas y marcas de productos experimentan al correr del tiempo un periodo de declinación en las ventas; este puede ser rápido o lento. Las empresas utilizan diferentes estrategias durante este periodo: muchas abandonan precipitadamente el mercado para dedicar sus recursos a fines más productivos; otras siguen operando, con la ventaja de que, al tener menos competencia, tienen utilidades positivas y hasta mayores. Por lo tanto, este periodo se caracteriza por:

- Una reducción en el número de empresas que produce el artículo
- Una limitación en la oferta del producto
- Un retiro de pequeños sectores del producto

## **77) Conflicto**

El conflicto dice relación con aquellas diferencias incompatibles percibidas como resultado de alguna forma de interferencia u oposición, estas diferencias son las que generan conflictos.

También se puede definir conflicto como el proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado alguno de sus objetivos o intereses.

## **78) Neuromarketing**

Es una disciplina moderna, producto de la convergencia de las neurociencias y el marketing. Su finalidad es incorporar los conocimientos sobre los procesos cerebrales para mejorar la eficacia de cada una de las acciones que determinan la relación de una organización con sus clientes (Braidot 2005).

## **79) Marca**

Se podría definir como un aspecto intangible, visceral, emotivo, personal y cultural complejo de construir. La marca va mucho más allá de la funcionalidad del producto o servicio y existe en la mente de los clientes. Las marcas tienen y se caracterizan por estilo, sentimientos y personalidad (Braidot, 2005).

## **80) Imagen de marca**

Es un concepto que comienza desde la recepción del mensaje, y corresponde a la forma en que la organización es percibida por su entorno o stakeholders externos: clientes, usuarios, comunidades, autoridades, prensa, entre otros (Tironi; Cavallo, 2004).

## **81) Identidad de marca**

Refleja la constitución de una organización la manera que ella se concibe y se ve a sí misma; sus procesos, sistemas, cultura organizacional. Está en la mente de quienes constituyen la organización: empleados, ejecutivos, accionistas, proveedores y también en la manera en que desea ser percibida por los stakeholders (Aaker, Joachimsthaler, 2000).

## **82) Investigación de mercados**

Es la "función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir oportunidades y los problemas de marketing, como también para generar,

perfeccionar y evaluar las acciones de marketing, monitorear el desempeño del marketing y mejorar la comprensión del marketing como un proceso” (Kinneary y Taylor, 1998, 5pp).

La investigación de mercados involucra el progreso de una serie de fases las cuales giran en torno a un proceso. Debemos tener presente que una investigación genera nuevas ideas y presenta nuevos problemas los cuales son susceptibles de ser investigados.

### **83) Investigación exploratoria**

Tipo de investigación que está diseñada con el objetivo de proporcionar diferentes perspectivas a un problema en el cual no se define con claridad que fenómeno lo produce. Este proceso es bastante flexible, no es estructurado, por lo que permite profundos sondeos a un grupo pequeño de consumidores. Es apropiada para las primeras etapas del proceso de toma de decisiones.

### **84) Proyecto**

Es un conjunto de actividades interdependientes con un objetivo específico, con una duración predeterminada y orientada a la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver una necesidad o requerimiento. Es decir, es algo que nos permite solucionar un problema o cubrir una necesidad, generando beneficios; está vinculada con recursos (monetarios, mano de obra, bienes de capital, materias primas, etcétera).

**Portafolio de Titulo**

**Caso: “Externalización: una buena forma de aumentar tu productividad!”**

## **Caso**

### **Nombre del caso**

“Externalización: una buena forma de aumentar tu productividad!”

### **Contexto general del caso**

Ramón Calcagno es uno de los dueños de una empresa mediana que se dedica a importar artículos electrónicos desde el exterior y distribuir en retailers en Santiago y regiones y él junto a su socio que comenzaron su negocio en el 2015 intentaron administrar todo por mí mismos, incluido pasar dos meses aprendiendo a escribir un manual para empleados de su empresa. En retrospectiva, eso no tenía absolutamente ningún sentido, ya que podrían haber pasado su tiempo enfocado en actividades más estratégicas y generadoras de ingresos versus una actividad que no generó absolutamente ningún ingreso para su empresa.

Es de vital importancia que la atención de la alta dirección esté puesta en el negocio, en su caso, que cosas comprar, cuales son los aranceles, el tipo de cambio, proveedores, etc., el comercio internacional es un ambiente dinámico donde se debe monitorear indicadores económicos de distintas fuentes, estar al tanto de la política económica internacional de distintas naciones, perdió el foco tratando de mejorar la organización interna.

Su experiencia personal es muy similar en este aspecto a la mayoría de las pequeñas y medianas empresas. Al igual que Ramón, la mayoría de los dueños de negocios son "hágalo usted mismo" y tratarán de gestionar la mayor cantidad de tareas

por sí mismos en lugar de entregarlos a otra persona. Desafortunadamente, cuando se trata de tareas tan importantes como los recursos humanos, existen muchos riesgos potenciales con esto. Primero, las responsabilidades son sustanciales cuando se trata de un montón de normas y reglamentos relacionados con el empleo. Un error podría costarle a una empresa millones de pesos. En segundo lugar, los dueños de negocios y su tiempo son un activo extremadamente valioso para la empresa y dedicar tiempo a actividades que no generan ingresos o actividades con las que tienen conocimientos o experiencia limitados no son beneficiosos para el negocio.

Ramón y su socio se dieron cuenta que necesitaban enfocarse en su negocio central y fue entonces que por primera vez decidieron optar por la Externalización de personal.

La externalización, outsourcing o subcontratación de recursos humanos proporciona una solución simple e inteligente para minimizar los riesgos asociados con ser un empleador y les da a los dueños de negocios y miembros clave del personal más tiempo para concentrarse en lo que hacen mejor. Dirigiendo y haciendo crecer su negocio.

Desarrollar el conocimiento y la experiencia que se requieren para administrar de manera eficiente todas las tareas de administración de empleados a diario es costoso, consume energía y consume mucho tiempo.

Con el énfasis actual en la cultura y la lealtad de la empresa, el papel de la gestión de recursos humanos y los tipos de beneficios que ofrece una empresa se ha vuelto cada vez más importante para el futuro de una empresa.



Una empresa de subcontratación es esencialmente un "socio" que asumirá las responsabilidades diarias del brazo de RR. HH. de su organización.

Antes de externalizar mis RRHH, necesitaba equilibrar lo que podía pagar con lo que mi empresa necesitaba proporcionar para que pudiera alcanzar la posición deseada dentro de su industria. Una startup tendrá diferentes necesidades, y utilizará diferentes herramientas para atraer talento, a una empresa un tanto madura que busca escalar el siguiente nivel de su curva de crecimiento. Tenía que pensar en que necesitaba yo.

Fue así como buscando entre las mejores opciones para su negocio, Ramón conoció a Paulina Hernández; Gerente General de Grupo Fides. Empresa de Outsourcing de personal especializados en retail y vendedores. Grupo Fides es una empresa que se creó el año 2013. Sin embargo sus dueños vienen de empresas del mismo rubro por mas de 10 años previamente. Hoy Grupo Fides cuenta con aproximadamente tres mil trabajadores a nivel nacional; por lo tanto, es una de las empresas medianas a pequeñas dentro de este industria. La señora Hernández explica: El outsourcing se basa en una regla simple, si algo no es la competencia central de su empresa, entonces simplemente toma la tarea y la contrata. Como dijo Tom Peters<sup>1</sup>, "Haz lo que haces mejor y externaliza el resto"

Es así, como la Gerente General de Fides explicó en qué consiste y cuales son las fortalezas frente al mercado de una empresa de Outsourcing, en que posición están ellos hoy y hacia donde van.

---

<sup>1</sup> Thomas J. "Tom" Peters es un escritor estadounidense, especialista en prácticas de gestión empresarial, más conocido por su libro "En busca de la excelencia"

Paulina plantea: Una vez que comience a subcontratar, se sorprenderá al descubrir lo útil que puede ser para su negocio. La mayoría de las compañías afirman que subcontratan su trabajo para reducir costos, pero que obtienen beneficios adicionales:

1) Obtenga expertos: el equipo de expertos estaría listo para manejar la carga de sus proyectos. Es posible que ya hayan experimentado con su nicho de negocios y puedan brindarle buena calidad, orientación experta y una mejor exposición.

2) Libere la carga: si externaliza la mayoría de las tareas, no tiene que preocuparse de que muchos empleados separen escritorios, computadoras, seguros de vida, vacaciones, problemas personales, enfermedad, licencias medicas, días feriados, jubilación, etc.

3) Ahórrese el pago de remuneraciones: no tiene que ejecutar el pago de sueldos mensualmente

4) Mejora del servicio al cliente: a través de la subcontratación, puede atender a su cliente más rápido, satisfacción, fiabilidad, mejor calidad y disminuir el tiempo de respuesta.

Entonces, en lugar de crear una organización interna de recursos humanos que haga todo esto, el programa integrado de gestión del talento le brinda a usted y a la organización un conjunto de herramientas (plataformas, modelos, estándares culturales, formas, etc.) y experiencia; por ejemplo, cuáles son los mejores formas de atraer a las

personas adecuadas a nuestra cultura?; que se puede aprovechar rápidamente para esta nueva oportunidad de negocio?. Me gusta pensar en la gestión del talento como "gestión de la cadena de suministro" para las personas, así como la función de compra por ejemplo que generalmente tiene un proceso integrado para la adquisición y gestión del capital, la gestión del talento crea un conjunto integral de procesos y sistemas para todos los problemas de gestión con las personas.

A medida que las organizaciones han implementado todo este enfoque, el mundo ha evolucionado, y hoy los conceptos y las mejores prácticas de gestión del talento han progresado.

Primero, el concepto de "abastecimiento y reclutamiento" se ha ampliado para utilizar el término "adquisición de talento." Esta enorme área se ha vuelto muy compleja y altamente interconectada hoy en día: las organizaciones deben evaluar las necesidades críticas de talento, determinar los perfiles de desempeño, buscar candidatos y seleccionarlos, y luego contratar y embarcar personas. Toda esta área ahora toca todo el proceso de gestión de personas: el personal y las solicitudes de trabajo deben incluirse en el plan dinámico de la fuerza laboral; las organizaciones deben reclutar tanto interna como externamente; los perfiles de trabajo y la información del candidato deben importarse y almacenarse en los sistemas de talentos; las personas nuevas deben pasar por un proceso de incorporación bien desarrollado; la calidad del candidato debe compararse con las medidas de desempeño para ayudar a mejorar las fuentes y el proceso de reclutamiento; los planes de compensación deben compararse con los planes existentes, y la lista continúa.

Hoy hay que considerar la "Gestión de carrera" al núcleo. Las organizaciones ahora se dan cuenta de que los problemas de gestión del desempeño, planificación del desarrollo, gestión de la sucesión, movilidad del talento y desarrollo del liderazgo deben incluir un proceso formal y transparente para ayudar a las personas a desarrollar sus

propias carreras. El mercado muestra que las tasas de rotación están comenzando a aumentar y que los niveles de participación son bajos, en parte debido al estrés de la situación país que se ha vivido este año. Rápidamente nos dimos cuenta de que nuestro Grupo Fides tenía muy poco enfoque en el desarrollo profesional, y una de sus prioridades para el próximo año era construir un programa de gestión profesional, y herramientas de gestión y capacitación asociadas, para cada área funcional principal. Este es un gran trabajo, que toma mucho tiempo, pero siempre vale la pena.

El área de "Compensación" se ha ampliado para discutir también las recompensas totales. Todas las conversaciones con nuestro staff de socios y gerentes de Grupo Fides muestran que, en última instancia, el tema de "compensación" evoluciona hacia una estrategia de recompensas totales a veces también supervisando el proceso de gestión del rendimiento. Sin embargo, para la mayoría de las empresas, esta área es un objetivo en movimiento. Por lo tanto nos dimos cuenta que tenemos que repensar la forma en que usamos la compensación para conducir el comportamiento.

Constantemente vemos que las empresas con tres o cuatro años de experiencia en gestión integrada de talentos luego migran su energía hacia la planificación de la fuerza laboral orientada a los negocios. Uno de nuestros clientes del área de tecnología, por ejemplo, ha desarrollado un proceso de planificación de la fuerza laboral que le pide a cada gerente de línea que desarrolle un modelo de ROI para cada contratación. Este modelo se basa en el conocimiento existente de la compañía sobre el rendimiento financiero y el desempeño de diferentes personas en diferentes roles.

Finalmente la estrategia de talento y alineación empresarial. Si hay un mensaje importante a tener en cuenta, es este: la gestión del talento no es solo un proceso para integrar docenas de diferentes prácticas de recursos humanos y capacitación, sino que es realmente una herramienta que ayuda a sus líderes empresariales a tomar mejores

decisiones y operar de manera más efectiva. Todos y cada uno de los objetivos comerciales tienen un problema relacionado con las personas, así que piense en su proceso de gestión del talento como un conjunto de herramientas integradas que ayudan a los líderes empresariales a abordar rápidamente sus propias necesidades de personal y gestión.

Pero a pesar de todas estas bondades que a mi juicio presentan las empresas de subcontratación y que Don Ramón Calcagno estaba a punto de contratar con Grupo Fides, hay algo que siento que es una debilidad de todas, y es como manejamos su estrategia de desarrollo de Sistemas de Recursos Humanos y Metricas que integra todas las áreas consideradas dentro del talento humano.

El concepto de "Gestión integrada del talento" se hizo popular hace años, y desde entonces las organizaciones en general en su área de rrgg han utilizado esta frase para describir un enfoque integrado para el reclutamiento, el desarrollo, la gestión del desempeño, la compensación, la planificación del desarrollo y el aprendizaje. El objetivo aquí no es solo hacer que la función de Recursos Humanos opere de manera más eficiente, sino más importante, crear un "sistema integrado" para administrar personas que permita a la organización responder rápida y efectivamente a las necesidades del negocio.

## Interrogantes del caso

- ¿Cuál es el negocio principal o core business de Don Ramón Calcagno?
- ¿Qué es lo que más le quita tiempo para enfocarse en su core business?
- ¿Cual sería la mejor solución para el negocio de Ramón dadas las características del mismo?
- ¿Qué parte de su negocio puede delegar en Grupo Fides?

## Conclusión del caso

El outsourcing o externalización permiten a la empresa enfocarse principalmente en el negocio y no consumir recursos humanos y financieros en otras áreas que no son estratégicas para su actividad principal. Así se logra un mayor rendimiento al evitar distracciones innecesarias.

En los tiempos actuales, la globalización ha hecho que las organizaciones busquen su supervivencia a través de la búsqueda de nuevos mercados, reducir costos y de la competitividad.

Las pymes y también las grandes empresas han buscado nuevos métodos que les ayuden a lograr sus objetivos, haciendo uso de las herramientas que tengan a su disposición. Algunas de las empresas necesitan enfocar su atención en los procesos que son más importantes, es decir, invierten más recursos en las áreas que consideran más relevantes para el desarrollo de la organización. Esto da pie que algunas de las áreas

con poca atención pasen a manos de agentes externos para que se ocupe de las actividades de esas áreas.

Por otro lado, las empresas buscan reducir los costos y elevar sus niveles de competitividad de algunos de sus procesos, buscando personal profesional externo que facilite la ejecución de las actividades y al ser agentes de fuera de la organización los costos que se generan son más bajos que los que se pueden tener al utilizar recursos internos.

Las razones para hacer uso del outsourcing son muchas. Anteriormente muchos consideraban el outsourcing como el medio por el cual solo se buscaban reducir costos, pero, actualmente ha demostrado ser una técnica muy útil para el crecimiento de las empresas por razones como las siguientes:

Disminución y control de gastos (en ciertos casos resulta más barato subcontratar a terceros que hagan ciertas actividades, a que la misma organización las realice por si misma).

Concentración en las áreas de la organización que sirven de pilar para la misma, las cuales son sus razón de ser y así mismo disponer apropiadamente del capital de la empresa, debido a la reducción del este, en funciones no ligadas con la razón de ser de la compañía.

- Disponer de personal con una alta capacidad profesional.
- Destinar en su mayoría los recursos e inversiones a los objetivos principales de la organización.
  - Mayor eficiencia.
  - Acceso instantáneo a la tecnología.
  - Mejorar los tiempos de respuesta.
  - Traspasar el desafío que conlleva la innovación y evolución tecnológica al prestador del servicio

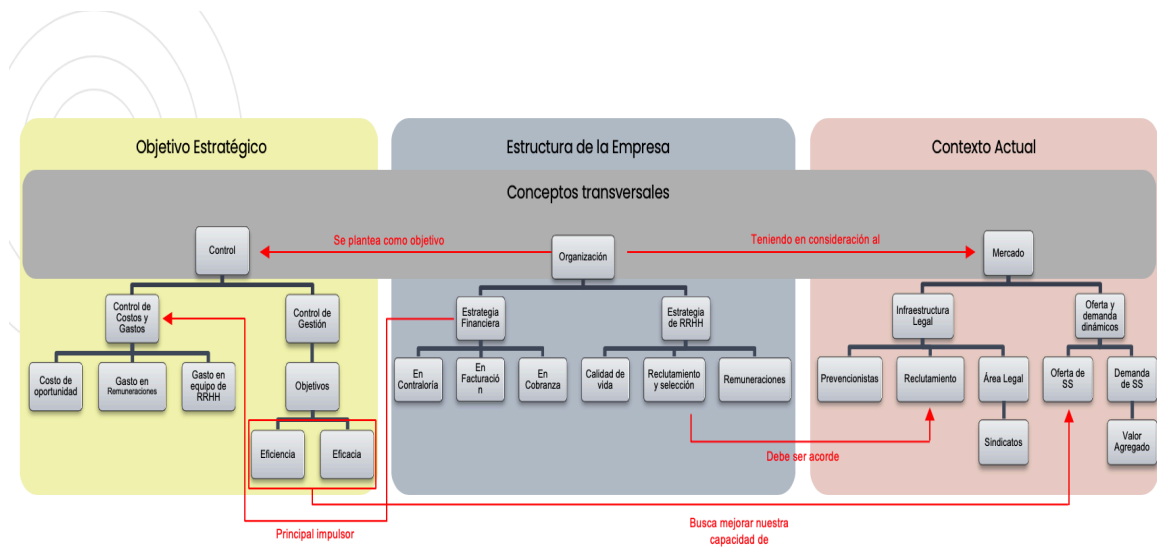
El negocio principal o core business de Ramón es la importación y distribución de artículos electrónicos desde el exterior. Un área fundamental para él es la venta en retailers; sin embargo, dado que financieramente no le conviene desarrollar un área de rrhh a nivel nacional para administrar esta fuerza de venta, su mejor opción es trabajar con un partner estratégico como es una empresa de subcontratación o outsourcing.

La apreciación de Ramón respecto a cómo manejará la empresa de subcontratación o “sus” recursos humanos es sumamente válida, ya que, si bien ellos no estarán contratados directamente por la empresa de Ramón, a él sí le preocupa el bienestar de las personas.



**Portafolio de Título**  
**Mapa conceptual**

# Mapa conceptual



## Fuentes y bibliografía

<https://virtual.uniacc.cl/my/>

- Lea esto primero : De todas las semanas durante toda la carrera.
- Material que nos entregaron en cada módulo durante toda la carrera.

<https://concepto.de/administracion/>

Del libro: «Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7 y 9.

<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6868/3/687.16-R621p-Capitulo%20II.pdf>

Del libro: «Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 6.

<https://www.promonegocios.net/economia/definicion-economia.html>

Del libro: Economía, Decimoséptima Edición, de Samuelson Paul y Nordhaus William, Mc Graw Hill, Pág. 4.

<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/que-es-mercadotecnia.html>

Fecha de Publicación del Artículo: "¿Qué es Mercadotecnia?" Octubre 2008.

<https://www.gestiopolis.com/evolucion-del-proceso-administrativo/>

Evolución del proceso administrativo. Artículo de Gestiopolis. Evolución del Proceso Administrativo. 14 de Abril de 2003.

<https://mglobalmarketing.es/blog/marketing-directo-en-la-era-digital/>

La importancia del marketing directo en la era digital

<https://destinonegocio.com/cl/gestion-cl/entiende-la-importancia-del-organigrama-en-la-estructura-de-la-empresa/>

La importancia del organigrama en la estructura de una empresa

[https://www.academia.edu/34894063/Huerta\\_Rodr%C3%ADguez\\_habilidades\\_directivas](https://www.academia.edu/34894063/Huerta_Rodr%C3%ADguez_habilidades_directivas)

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

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3506/4925>

1 ragomez@ipn.mx ragomez100@hotmail.com PhD, Instituto Politécnico Nacional)

<https://vdocuments.mx/habilidades-directivas-berta-e-madrigal-torres.html>

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

[https://www.academia.edu/27179628/Direccion\\_estrategica\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_Allen](https://www.academia.edu/27179628/Direccion_estrategica_de_recursos_humanos_-_Allen)

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Martha Allen

<https://macroeconomiauca.files.wordpress.com/2012/05/sachs-jeffrey-amp-larrain-felipe-macroeconomia-en-la-economia-global-2nd-ed.pdf>

Macroeconomía en la Economía Global. Felipe Larrain y Jeffrey Sachs. (2ª. Ed.)  
Principios de Macroeconomía, Mankiw

<https://www.wordreference.com/definicion/monopolio>

Conceptos

<https://es.wikipedia.org/wiki/Subcontrataci%C3%B3n>

Externalización y subcontratación en el mundo

<https://www.uchile.cl/cursos/152993/metodos-cuantitativos-aplicados-a-estudios-internacionales>

Barrios, Juan. Análisis de Métodos Cuantitativos. Apuntes de clases de la asignatura Métodos Cuantitativos. 2004. Universidad de Chile. Santiago. Chile.

<https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>

Carrasco, José. Análisis y descripción de puestos de trabajos en la administración local. Revista CEMCI, 2009. Nº. 2, págs. 2-26. Murcia. España.

[http://www.ademaf.gob.bo/inf/digital/Guia\\_para\\_Elaboracion\\_de\\_Estudio\\_de\\_Mercado.pdf](http://www.ademaf.gob.bo/inf/digital/Guia_para_Elaboracion_de_Estudio_de_Mercado.pdf)

Centro Europeo de Empresas e Innovación. Guía para la elaboración de un estudio de mercado. 2012. Ciudad Real. España.

<https://coolhousebogota.files.wordpress.com/2016/03/anc3a1lisis-dofa-y-anc3a1lisis-pest.pdf>

Chapman, Alan. Análisis PEST, Harvard Business Review, 2008. Vol. 68, N°.1, págs. 4-14. ISBN 14443243323.

[https://www.ucursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi\\_blog/r/Administracion de Operaciones - Completo.pdf](https://www.ucursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi_blog/r/Administracion_de_Operaciones_-_Completo.pdf)

Chase, Richard, Jacobs, F. Roberts, Aquilano, Nicholas J. Administración de operaciones. 2009. ISBN 958-41-0071-8.

<https://hbr.org/2006/01/competing-on-analytics>

Davenport, Thomas. Competing on Analytics. Harvard Business Review, 2006. Vol. 72, N°. 1, págs. 24-32. ISBN 1422103323.

<http://www.emprendedores.cl/comunidad/blogs/1/45/comunicado-de-prensa-reality-que-viven-las-pymes-en-chile>

González, Juan. La realidad de las Pymes. Propyme. 2012. Santiago. Chile

[https://issuu.com/cengagelatam/docs/hitt\\_issuu](https://issuu.com/cengagelatam/docs/hitt_issuu)

Hitt, Michael. Ireland, Duane. Hoskinsson., Robert. Administration Strategic. Ciudad de Mexico. Mexico. 2008. ISBN 9706865969.

<https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work>

Kaplan, Robert. Norton, David. Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review, 1993. Vol. 34, N°. 85, págs. 134-147. ISBN 1578514118.

[file:///Users/paulinafuentebahernandez/Downloads/Kotter\\_Leading\\_change\\_HBR.PDF](file:///Users/paulinafuentebahernandez/Downloads/Kotter_Leading_change_HBR.PDF)

Kotter, Jhon. Leading Change. Harvard Business Review, 2007. Vol. 79, N°.5, págs. 54-73. ISBN 0875847471.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526> PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 2008. Vol. 86, N°. 1, págs. 58-77. ISBN 0717-9952.

<http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2013/03/Preparacion-Y-Evaluacion-De-Proyectos-Sapag-Sapag.pdf>

SAPAG, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Ed. Copygraph. 2010. ISBN 978-956-7119-54-7.