



**UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN**

**Facultad de Administración**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**Portafolio de Título**

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

**Docente portafolio: Marjorie Caldera Calvert**

**Estudiante:**

**Joaquín Fernando Aravena Loyola**

**Santiago de Chile, 18 de febrero de 2023**

## **Agradecimientos**

A mi novio, Matías Reyes quien me apoyó y alentó para seguir perfeccionándome y creciendo académicamente. Gracias por ser no solo mi novio, sino también mi amigo y cómplice, confiar en mí y apoyarme en todos y cada uno de los pasos que doy, siempre estás ahí por y para mí. Te agradezco y deseo compartir contigo este y muchos otros momentos más importantes de mi vida.

A mis padres, Ustedes han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio. Hoy cuando doy por terminados mis estudios, les dedico a ustedes este logro, como una meta más alcanzada. Orgulloso de que sean mis padres y que estén a mi lado en este momento tan importante.

A mi hermana, amigos, suegra y cuñado, agradezco cada uno de sus consejos y el apoyo entregado en este tiempo de estudios.

Gracias por ser quienes son y por creer en mí.

## ÍNDICE GENERAL

<b>Portafolio I</b>	<b>05</b>
<b>Glosario de términos</b>	<b>05</b>
<i>Área de administración</i>	05
<i>Área económica</i>	08
<i>Área de marketing</i>	09
<b>Portafolio II</b>	<b>15</b>
<b>Glosario de términos</b>	<b>15</b>
<i>Área de administración</i>	15
<i>Área económica</i>	19
<i>Área de marketing</i>	21
<b>Análisis de caso</b>	<b>25</b>
<b>Portafolio III</b>	<b>31</b>
<b>Glosario de términos</b>	<b>31</b>
<i>Área económica (Desarrollo económico)</i>	31
<i>Área de administración (Gestión del talento)</i>	33
<i>Área de Marketing (e-marketing y Brand management)</i>	36
<b>Análisis de caso</b>	<b>40</b>
<b>Portafolio IV</b>	<b>47</b>
<b>Análisis de caso</b>	<b>47</b>
Referencias	54

## ÍNDICE DE IMÁGENES/MAPAS CONCEPTUALES

Imagen 1: Matriz Ansoff, estrategias de crecimiento intensivo.	13
Imagen 2: Estructura de un plan de negocios	14
Mapa conceptual 1: Conceptos propuestos en glosario de términos	15
Mapa conceptual 2: Análisis de caso Instituto Premilitar.	53

## PORTAFOLIO I

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

#### Área de administración

La administración o gestión, es una de las actividades más antiguas del ser humano. Por lo tanto, tiene un carácter social. Los seres humanos están en contacto con otras personas para que, interactuando, colaborando, compitiendo o negociando, se determinen los pasos para obtener los mejores resultados.

Por otra parte, es un método y práctica organizacional basado en la gestión de sociedades mercantiles con el objetivo de llevarlas a su mayor optimización posible.

#### Proceso administrativo

Proceso que se compone de una serie de etapas, que facilitan la obtención de los objetivos previstos por las diferentes áreas administrativas, con la finalidad de conseguir los mencionados objetivos de manera eficiente y eficaz. Las etapas de este proceso son:

- **Planeación:** Es la etapa intelectual de la administración, en ella se piensa lo que se hará.
- **Organización:** En esta etapa, se determina qué estructura se necesita para que la institución opere y se organice adecuadamente.
- **Dirección:** En esta etapa, se requiere contar con personas que sean capaces de conducir al personal para lograr los objetivos de la organización.

- **Control:** En esta etapa, se establecen los mecanismos de control para verificar que los planes se cumplan en forma exitosa.
- **Coordinación:** En esta etapa, se deben encontrar a las personas capacitadas para cumplir los objetivos.

### **Costo de oportunidad**

Es el coste de la alternativa a la que renunciamos cuando tomamos una determinada decisión, incluyendo los beneficios que podríamos haber obtenido de haber escogido la opción contraria. en otras palabras, el costo de oportunidad es la opción que se desestima o desecha de haber elegido una alternativa, cuando se tienen recursos limitados, se denomina también “el valor de la mejor opción no seleccionada”.

### **Costo Directo**

Es aquel que puede medirse y asignarse directamente y de forma inequívoca a un producto concreto. Es una categoría de coste clasificado en función de su relación con la producción, además son gastos que la empresa debe afrontar, y que guardan una relación directa con el proceso de producción y/o comercialización de sus bienes y servicios. Los tipos de coste directo más habituales son:

- **Materia prima:** son todos aquellos materiales u elementos que forman parte de un producto.
- **Mano de obra directa:** constituye al personal que se relaciona directamente con el producto, donde se interviene en todo su proceso de fabricación.
- **Otros:** Envases, transporte por unidad, embalajes, etc.

## **Balance General**

Es un estado financiero, que refleja en un momento determinado la información económica y financiera de una empresa. Este documento no nos informa de la variación a lo largo de un periodo de tiempo, sino de la situación en un momento dado, podemos entenderlo como una foto de la estructura económica y financiera en un momento, normalmente al final del año, lo que nos permite poder comparar entre balances generales de diferentes años.

## **Mano de obra directa**

Es el trabajo Directo, que está involucrado directamente en la producción misma. Por lo tanto, se identifica con ésta. Puede ser medida y cargada a las unidades obtenidas. Son todos los trabajadores que directamente realizan la transformación de insumos y materias primas, para convertirlas en bienes y servicios.

## **Costo Primo o costo directo**

Son aquellos Costos directamente ligados con la producción, y se calcula sumando los Materiales Directos o Materias Primas con la Mano de Obra Directa, en otras palabras, es el conjunto de costes en los que se incurre durante la fabricación de productos o prestación de servicios de una empresa. Estos varían según a lo que se dedique la empresa. Dado que, en las empresas cuya actividad ordinaria se basa en los servicios, no se utilizan costes directos de materias primas.

## **Estrategia**

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, en otras palabras, es una guía que sirve para que las diferentes áreas puedan guiar sus pasos con el

único fin de alcanzar los objetivos colaborativos y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr mantener de forma viable y original los proyectos y objetivos, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones y herramientas que deben implementar en caso de ser necesarias.

### **Área Económica**

Según Smith, la economía es una ciencia social que estudia la forma de administrar los recursos disponibles para satisfacer las necesidades humanas. Analiza el comportamiento y las acciones de los humanos, es decir, estudia como las personas, empresas y gobiernos toman decisiones relacionadas con la producción, distribución y consumo.

Por otra parte, y citando a Daron Acemoglu, la economía es el estudio de la manera en que los agentes deciden asignar recursos limitados y cómo esas decisiones afectan a la sociedad.

### **Problema económico**

Según Frederick Laloux en su libro “Reinventar las organizaciones” (quinta edición 2015), Se entiende por problema económico al conjunto de fenómenos producidos cuando los recursos no son suficientes para satisfacer las propias necesidades. \_Esto puede ocurrir tanto con los recursos de las naciones, empresas u organizaciones y personas.



El problema económico, por otra parte, nos ayuda a dilucidar las tres grandes interrogantes que debemos hacernos frente a las dudas del proceso productivo, las cuales son: ¿Qué producir? ¿Cómo producir? ¿Para quién producir?

### **Oferta**

Oferta es la cantidad de bienes, productos o servicios que se ofrecen en el mercado, es posible representarla a través de la curva de la oferta, donde es posible medir el desplazamiento que se obtiene de acuerdo con la variación de la relación entre la cantidad ofrecida y el precio del mercado.

Existen también elementos determinantes a la hora de medir el nivel de la oferta, los cuales son: Tecnología, costos de los factores, número de oferentes (productores del bien o servicio), las expectativas, clima, (en el caso de productos agrícolas).

### **Demanda**

Se refiere a la cantidad total de un bien o servicio que la gente está dispuesta a comprar o adquirir. Existen diferentes factores que pueden incidir en los niveles de la demanda, estos son: renta, gustos, expectativas, precio de los bienes sustitutos, precio de los bienes complementarios.

### **Bienes sustitutos**

Es aquel que puede satisfacer la misma necesidad que otro. De esta forma, a ojos del consumidor, el bien sustituto puede reemplazar la función de otro, sean o no similares en cuanto a sus características o precio, un ejemplo de bien sustituto es el azúcar y el endulzante, las personas buscan endulzar sus bebidas, ambos

productos cumplen con su función principal, aunque sus características organolépticas sean diferentes.

### **Bienes complementarios**

Se refiere al bien que debe ser utilizado en conjunto con el otro bien, para poder satisfacer de manera eficiente y eficaz las necesidades de las personas, un ejemplo claro para este bien es la bencina y el auto, puesto que uno sin el otro no puede funcionar.

### **Demanda elástica**

Se define como el cambio porcentual de la cantidad demandada ante un cambio porcentual en el precio, esto quiere decir, que cuando hay una variación significativa del precio de un bien o servicio la demanda aumenta, ejemplo: cuando baja el precio de los autos, la demanda se incrementa y se vende una cantidad mayor de automóviles.

### **Demanda Inelástica**

En contraste con la demanda elástica, la inelástica se mueve con una menor proporción, por ejemplo, productos que no pueden ser sustituidos y son a veces de vital importancia como lo son los medicamentos. En varios productos de salud, no es posible sustituirlo, por ende, las personas se ven obligadas a seguir comprándolo y la demanda se verá muy poco afectada.

## **Área de Marketing**

Para Philip Kotler, padre del Marketing moderno, el marketing es una forma de comunicación e intercambio con los clientes, no sólo para medios comerciales, sino también para políticos, caridades y otras situaciones non-business.

Cuando hablamos de marketing estamos haciendo referencia a todas las actividades, técnicas o estrategias que tienen como fin mejorar el proceso de venta, pudiendo llegar incluso a modificar el diseño del producto si eso lo hace más atractivo para su público objetivo.

Kloter también menciona que el Marketing es un proceso tanto administrativo como social, por el cual las personas obtienen lo que desean y necesitan a través de la generación de deseo, oferta e intercambio de productos de valor.

### **Planificación estratégica**

Es el estudio del análisis externo y análisis interno, con el fin de poder hacer un diagnóstico o más conocido como análisis FODA, el cual nos permite conocer puntos buenos y malos para poder definir una estrategia de trabajo, objetivos y planes de acción.

### **Análisis externo (Macroentorno)**

En este análisis conoceremos todos los elementos que influyen en el entorno general de la empresa, es aquí donde se debe considerar los aspectos políticos y económicos de la nación, puesto que es relevante las políticas con las que trabajarán los gobiernos. Como nos afectan los tipos de cambio, las características de la inflación, aspectos sociales, etc. El Macroentorno es igual para todas las empresas, afectan de igual manera a todas las empresas de la región.

### **Análisis Interno (Microentorno)**

Análisis que tiene relación o la capacidad de negociación que tenemos como organización con nuestro entorno directo (proveedores), también es aquí donde debo conocer la relación o poder de negociación que tengo con los clientes, por otra

parte, en este análisis conoceremos los productos o servicios sustitutos. Análisis del microentorno es particular para cada empresa.

### **Stakeholders**

Son considerados como actores sociales, estos direccionan o inciden como las empresas toman sus decisiones, Freeman sostenía que estos grupos de interés son de vital importancia y que siempre se recomienda contar con su opinión para generar una planificación estratégica eficiente para el negocio. Por medio del análisis de los grupos de interés, es posible identificar amenazas u oportunidades que serán claves al momento de determinar el plan estratégico de nuestra organización.

### **Matriz Ansoff**

Es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa, una de sus mayores restricciones, es que es solo para empresas que buscan crecer en el mercado, su principal objetivo es identificar las oportunidades de crecimiento a través de una matriz de crecimiento, para poder comprender de mejor manera esta definición es que tomo lo explicado en la información de la semana N°4 que dice: En el eje horizontal se ubican los productos, mientras que en el eje vertical se ubican los mercados. Ambas variables (productos y mercados) se subdividen en dos categorías: nuevos o actuales. Como resultado, se obtendrán cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una particular estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

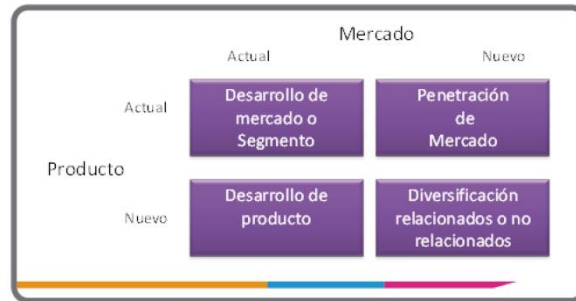


Imagen 1: Matriz Ansoff, estrategias de crecimiento intensivo Fuente: UNIACC (2016). Estrategia de expansión, portafolio de negocios y plan de negocios. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 4).

## Matriz de Crecimiento-Participación BCG

Esta herramienta es considerada bastante versátil, puesto que se puede utilizar en el análisis de una empresa, una unidad estratégica de negocio o un producto, busca establecer dos aspectos importantes, los cuales son: la posición competitiva de las unidades estratégicas de negocios UEN, dentro de la industria y el flujo de efectivo necesario para poder operar en el mercado, por otra parte, busca establecer la mejor unidad para maximizar el incremento de los ingresos a largo plazo.

Esta matriz de crecimiento permite agrupar en grupos, los segmentos del mercado y el crecimiento de las ventas, los cuales son:

- Estrella: se cuenta con una alta participación y que crecen rápidamente.
- Vaca: el crecimiento es lento, pero se cuenta con una alta participación.
- Interrogante: el crecimiento es muy alto y se cuenta con una baja participación.

- Perro: el crecimiento es bajo y adicionalmente se cuenta con una baja participación.

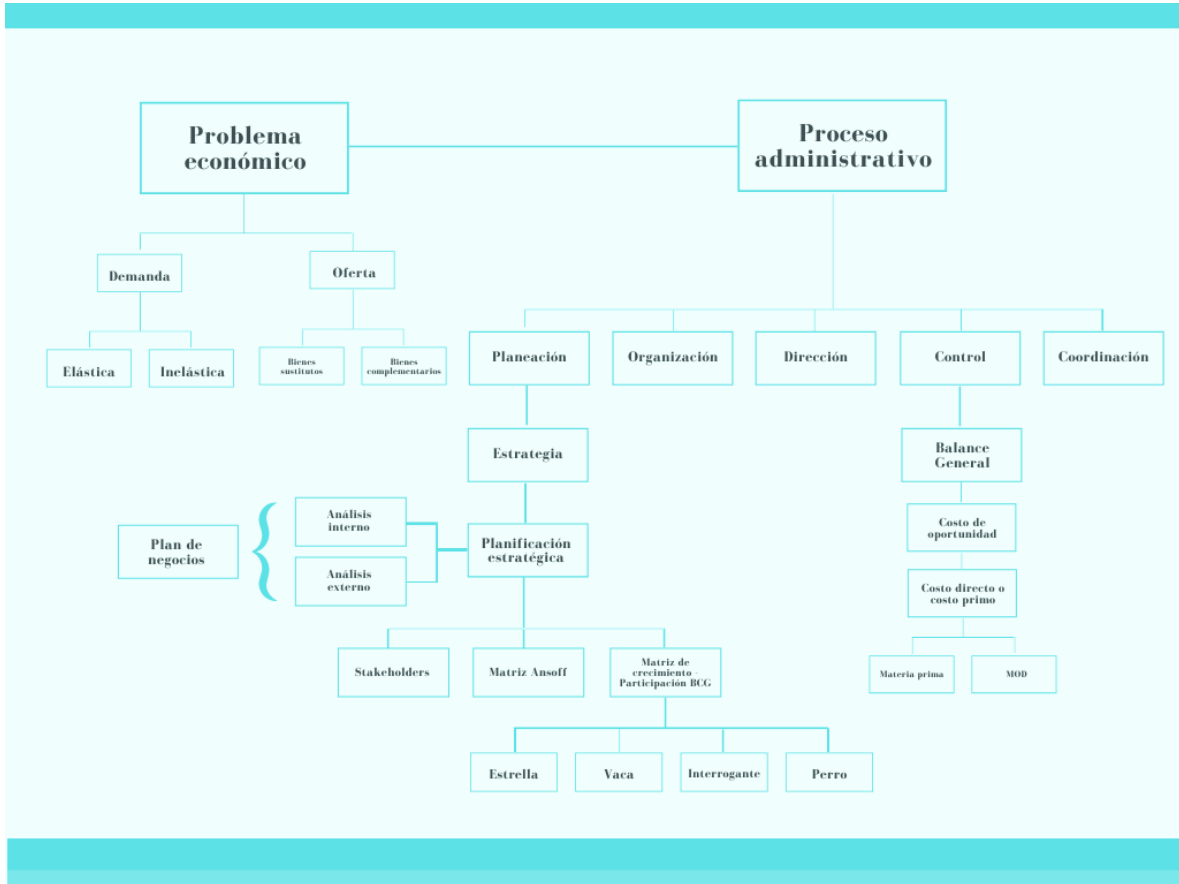
## Plan de negocios

Sirve como mapa o guía para que las organizaciones construyan de forma correcta sus objetivos y sean capaces de llevarlos a cabo y corregir posibles desviaciones, también sirve para conocer las oportunidades y amenazas, este plan debe contar con una estructura clara y fácil de llevar a cabo, generalmente se estructura de forma central y se van realizando pequeñas modificaciones según sea necesario.



Imagen 2: Estructura de un plan de negocios Fuente: UNIACC (2016). Estrategia de expansión, portafolio de negocios y plan de negocios. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 4).

# MAPA CONCEPTUAL



Mapa conceptual 1: Conceptos propuestos en glosario de términos.

## **PORTAFOLIO II**

### **GLOSARIO**

#### **Área de administración**

La administración o gestión, es una de las actividades más antiguas del ser humano. Por lo tanto, tiene un carácter social. Los seres humanos están en contacto con otras personas para que, interactuando, colaborando, compitiendo o negociando, se determinen los pasos para obtener los mejores resultados. Por otra parte, es un método y práctica organizacional basado en la gestión de sociedades mercantiles con el objetivo de llevarlas a su mayor optimización posible.

#### **Gestión Financiera Corporativa y Ética y Responsabilidad Social**

Cabe destacar que la ética como disciplina debe estar presente en todos los ámbitos de la vida laboral y personal, es por este motivo que considero que el área administrativa engloba todo el concepto como tal.

#### **Ética**

Es el actuar del ser humano, ya sea, de manera personal como en el ámbito social, la ética es mucho de reflexionar antes de hacer, porque llegamos a entender que cada hecho o decisión tiene una consecuencia. Tratamos de distinguir en nuestras decisiones lo que es bueno y malo. “El lugar interior donde cada uno decide” (Farías y Valenzuela, 2006, p. 22).

#### **Moral**



La moral es distinta de acuerdo con la sociedad o el lugar donde nacemos, son considerados lineamientos con los que los seres humanos logramos convivencia, la moral es aquella realidad que se logra introducir en las mentes de los ciudadanos de una sociedad, y varía de una sociedad a otra, puesto que, se forjan en torno a las costumbres de dicho pueblo.

### **Libertad**

Corresponde a la característica que todos tenemos como seres humanos desde que nacemos, incluso en la constitución de Chile, se dice que el hombre nace libre, y desde ahí que comienza a adquirir valores de manera familiar pasando a adoptar la moral y ya más grande de manera consciente comienza a formar su ética. En este sentido se asocia la libertad a cada persona que tiene libre albedrío de decisión, ya que de manera ética cada persona en el mundo empresarial tomara decisiones y debe tomar esas decisiones en torno a los objetivos del negocio.

### **Responsabilidad Social Empresarial**

Corresponde a la responsabilidad que tienen las empresas, respecto del respeto y la búsqueda de preservar el medio que los rodea. También se entiende como la respuesta que la empresa le entrega a los diversos grupos que se encuentran en la sociedad alrededor de la empresa.

### **Proceso contable**

Este proceso está hecho para adquirir y gestionar la información completa y así poder tomar decisiones, está encargado de lo que se hace o no se hace, es por eso por lo que sí o sí debe contar con estas tres características: precisa, oportuna y fidedigna.

### **Informes Contables**

Estos informes son los que nos entregan la información en detalle, su composición y para qué son útiles. Existen distintos informes los cuales son: balance, estado de resultado, estado de flujos de efectivo, estado de cambios en el patrimonio y notas al estado financiero. El propósito de cada uno de estos informes es entregar en detalle cómo se va desarrollando una entidad, si las estrategias han sido bien formuladas o si se hace necesario modificarlas, esto se va viendo periódicamente. Existen informes que pueden ser diarios, quincenales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, por ende, hay tiempo para generar cualquier cambios imprevisto.

## **Ratios**

Los ratios son indicadores o también conocidos como índices financieros que permiten examinar, analizar e inspeccionar todos los aspectos que pueden ser desfavorables o favorables de las diferentes situaciones de una organización, tales como, financiera y económica, por lo tanto, los ratios se basan en la calidad de la información, puesto que, son la relación entre las cuentas del balance y estado de pérdidas y ganancias. La información proporcionada permite relacionar factores complejos, dado que, son de interpretación rápida, pero a la vez tiene sus desventajas, puesto que, estos son estáticos, se calculan en base a datos históricos, y su cálculo está en base a los datos contables y no de los económicos.

Los Ratios Financieros tienen aplicaciones básicas muy útiles en las empresas, se pueden usar para analizar el rendimiento actual de la firma y compararlo con datos históricos. Con esto ayudan a validar el plan de negocios de la empresa y permiten detectar errores y corregirlos a tiempo. Además, los ratios pueden utilizarse para realizar comparaciones a tiempo entre empresas.

## **Área Económica**

Según Smith, la economía es una ciencia social que estudia la forma de administrar los recursos disponibles para satisfacer las necesidades humanas. Analiza el comportamiento y las acciones de los humanos, es decir, estudia como las personas, empresas y gobiernos toman decisiones relacionadas con la producción, distribución y consumo. Por otra parte, y citando a Daron Acemoglu, la economía es el estudio de la manera en que los agentes deciden asignar recursos limitados y cómo esas decisiones afectan a la sociedad.

### **Macroeconomía**

Corresponde al estudio a nivel general de todo factor que puede mover a nivel nacional e internacional a la economía, se podrá estudiar a nivel global, las inversiones, importaciones, exportaciones, las remuneraciones, el empleo, entre otros. En palabras simples es el estudio en grande o global de la economía, el comportamiento de esta y sus distintas variables como: el desempleo, la crisis o la inflación. un ejemplo más reciente y real debido a todo lo que ha sucedido en Chile incluyendo la pandemia tenemos el alza de desempleo que según el INE, aumento un 3,5% llegando a un 10,7% (Referencia: Diario Financiero Online | Publicado: viernes 19 de febrero de 2021)

### **Balanza Comercial**

Corresponde al registro de egresos e ingresos, respecto de las divisas que provienen del negocio de las exportaciones e importaciones de bienes. Un ejemplo en este caso es el negocio de las exportaciones de frutas y verduras desde el sur de Chile hacia otros países.

## **Desarrollo Económico**

Consiste en el desarrollo del país mirado desde una lógica económica, este desarrollo va de la mano de que el país sea capaz de generar riquezas y con esto crecer en distintos ámbitos, como: salud, educación, diversidad, etc.

Existen varias formas de saber que el país ha tenido un desarrollo, pero el más visible e importante es la calidad de vida de los ciudadanos. Chile antes del estallido social era considerado uno de los países más desarrollados de Latinoamérica, aunque estamos lejos del desarrollo económico con el que cuentan países tales como Alemania, Suiza, Nueva Zelanda; son países en que sus habitantes tienen sus necesidades básicas totalmente cubiertas y un nivel de felicidad muy distinta a los países subdesarrollados.

## **Demanda Agregada**

Corresponde a la suma de factores como la inversión, el gasto público las exportaciones y menos las importaciones, mediante una fórmula creada es posible medir esta demanda, la cual es considerada muy importante en la economía de un país, la política de Gobierno debe saber diseñar hacia donde lleva la demanda agregada, el objetivo debe ser siempre mejorar la calidad de vida de los habitantes de un país.

## **Políticas Públicas**

Cabe destacar e indicar que las políticas públicas están ligadas directamente al área política ósea al gobierno de turno, el estado es el ente que está encargado de velar por el bienestar de los ciudadanos y seguridad y para esto se crean políticas en distintas áreas: educación, vivienda, salud.

Ejemplo: En el área de vivienda tenemos diversos subsidios, DS1, DS2, DS49, DS19, entre otros, si nos fijamos en uno en particular el DS19 es uno de los más utilizados sobre todo por el trabajador joven con un poder de ahorro mayor, puesto que, es posible aspirar a una vivienda en un mejor barrio con buena localización y servicios públicos.

### **Inflación**

Corresponde a un aumento sostenido en el tiempo de los precios en la economía, es decir existe inflación cuando los precios van al alza y se convierte en tendencia. Se habla de alza sostenida de precios en el tiempo de bienes y servicios; En la práctica las personas notan la inflación cuando con la misma cantidad de dinero logran adquirir menos productos.

### **Crecimiento Económico**

Se da cuando existe un aumento de manera constante en la renta. En palabras simples, si se generan actividades para el buen clima laboral, se aumentarán los números, ósea un aumento de productividad (crecimiento económico) y a la vez los colaboradores tendrán una mejor calidad laboral (desarrollo económico).

### **Área de Marketing**

Para Philip Kotler, padre del Marketing moderno, el marketing es una forma de comunicación e intercambio con los clientes, no sólo para medios comerciales, sino también para políticos, caridades y otras situaciones non-business.

Cuando hablamos de marketing estamos haciendo referencia a todas las actividades, técnicas o estrategias que tienen como fin mejorar el proceso de venta, pudiendo llegar incluso a modificar el diseño del producto si eso lo hace más atractivo para su público objetivo.

Kloter también menciona que el Marketing es un proceso tanto administrativo como social, por el cual las personas obtienen lo que desean y necesitan a través de la generación de deseo, oferta e intercambio de productos de valor.

## **Branding**

Corresponde a la creación y gestión de marcas, el branding busca crear el valor de esta, se habla de valor adicional, ante los ojos de las empresas como también de los clientes. El objetivo final es obtener mayor rentabilidad con la marca. El ejemplo más cotidiano y de fácil entender, hace referencia a la empresa Coca Cola, puesto que, trasciende dando el mensaje de disfrutar la vida

## **Identidad de Marca**

Está relacionada con la imagen, pero no es lo mismo, es una serie de elementos que construyen la marca y que como mencionamos anteriormente Branding es quien la gestiona.

De manera más visual identidad es lo que somos e imagen es lo que los demás piensan de nosotros. En resumen, es que piensan los demás de lo que somos como marca.

## **Identidad Digital**

Hoy en día es un término muy utilizado, puesto que, en general y más con la pandemia, nuestro contacto ha sido de manera digital, estudiamos, compartimos con familiares, realizamos compras, a raves de las diferentes vitrinas digitales. La identidad digital es lo que transmitimos por esta vía, es la personalidad.

Las personas confían más cuando hay referencias de la entidad, como cuando un famoso o persona influyente la promociona, es lo que pasa por ejemplo en la red social Instagram, más en concreto la tienda MAC, la cual vende diferentes productos cosméticos y es promocionada por diferentes figuras de la pantalla nacional y además cuenta con una plataforma donde las clientas comentan el producto que compraron.

### **Posicionamiento**

Corresponde a cómo logramos distinguir una marca en el mercado, y en particular en cómo se instala la marca en la mente de los posibles clientes. Hoy en branding la idea es cautivar el corazón de las personas, lograr esa cercanía con los clientes, donde se logra fidelidad de marca. Por ejemplo, Apple está posicionada de forma potente en el mercado por su calidad, elegancia y sofisticación de sus productos.

### **Segmentación**

Se entiende como los diferentes grupos donde podemos llegar a vender nuestros productos, una de las principales preguntas del posicionamiento, es a ¿a quién queremos vender? ¿a qué grupo queremos llegar? La segmentación logra diferenciar los grupos, dividirlos por características, necesidades, semejanzas, etc.

### **Arquitectura de Marca**

Es la que permite implantar los objetivos, organizarlos y ver la competencia, esta arquitectura para que se entienda debe ser sencilla y de fácil comprensión, coherente con lo que se quiere y lo más importante que sea ejecutable. Esta es una herramienta de crecimiento empresarial, que nos ayuda con los objetivos estratégicos de la entidad. Un ejemplo es la empresa Unilever, donde trabajan con variadas marcas, pero cada una de ellas logra un sello único. Dove, Lipton, Maizena, son algunas de sus marcas.

### **Propuesta de Valor**

Corresponde a la declaración de por qué se debe elegir un producto sobre otro de la competencia, podría ser mirado desde el microentorno como del macro, pero la idea es diferenciar el producto mirando los desafíos del mercado y lograr entregarle valor frente a la competencia. En la propuesta de valor se indicará que el producto podrá ser más reconocido y visibilizado en el mercado. Sacando mayor provecho y logrando mayores rentabilidades, puesto que, Una marca reconocida en el mercado entrega una mayor fidelidad a sus clientes siempre y cuando se tenga claro cuál es el segmento al que quiero llegar con mi producto.



## **ANÁLISIS DE CASO**

### **Título del caso**

INSTITUTO PREMILITAR “No parecer, sin ser”

### **Contexto general de la situación a plantear**

El Instituto Premilitar Subteniente Luis Cruz Martínez es una institución educativa, de la comuna de Talagante, provincia homónima, fundado en el 1971 y que desde entonces se ha hecho parte de la identidad local, así como un referente, siendo el primer centro educativo de este estilo a nivel nacional.

En estos 50 años, el colegio ha pasado por diversos procesos, el paso de ser un colegio únicamente de hombres a uno mixto, la incorporación del segundo ciclo básico y en su momento, el riesgo de cierre por los malos resultados académicos reflejados en el SIMCE y otras mediciones estandarizadas relativas al Ministerio de Educación (Mineduc). En ese contexto, y luego de un conflicto interno de la administración del colegio, equipo de gestión de la época y profesores enfrentados en dos grupos; la estructura del establecimiento cambia asumiendo una nueva directora (hermana del sostenedor) quien busca reenfocar el proyecto educativo, con una orientación en la mejora del ambiente educativo tanto como centro de aprendizaje, como de desarrollo profesional para los y las docentes, considerando a su vez indicadores de eficacia educativa como un estándar de calidad y un nuevo enfoque de liderazgo colaborativo.

Es así como luego de 2 años de gestión se consigue el progresar en el nivel académico, y luego de 4 años. la mejora de espacio físicos, ambiente de la

comunidad escolar, entre otros. Con todo, se determina por el ente sostenedor (Fundación Instituto Premilitar) hacerse parte de la Ley de subvención escolar preferencial (SEP.) a partir del año 2021, regirse por tanto a los requerimientos establecidos para dicho beneficio, entre los cuales se encontraban la creación de Plan de Mejoramiento Escolar (PME), enfocado en la mejora continua, la generación de planes de inclusión, formación ciudadana, etc.

Es importante mencionar que pese a que estos requerimientos serían para cualquier entidad que suscribe, una realidad más menos evidente, o que supone un serio discernimiento para su logro, el centro educativo, a lo menos en un primer término, consideraba que esta instancia tenía un fin más que nada burocrático y reflejaba tanto en los consejos de profesores como en otras instancias de carácter formal, a saber, reuniones del equipo de gestión, un cierto descuido de las necesidades propias del trabajo de un PME de calidad. Solo al transcurrir el segundo semestre del año 2021 hubo una indudable preocupación al darse cuenta de que para una mejora evidentemente conseguida se requería de una serie de aspectos que no se estaban dando tanto en la sala de clases como a nivel de gestión educativa, administrativa y financiera. La falta de planificación denotaba en el aula, por ejemplo, una falta de relación de calidad en cuanto al quehacer, no generando un proceso de enseñanza-aprendizaje conscientemente bueno. Así como tampoco, el reflejo de un currículum equilibrado e interesante que propiciara actitudes favorables por parte del alumnado frente al aprendizaje. Por último, la gestión de los recursos se hacía notoriamente deficiente atendiendo únicamente los

requerimientos emergentes sin una claridad de las necesidades de mediano y largo plazo.

De ahí que el caso del Instituto premilitar de Talagante sirva de caso de estudio, puesto que si bien, en los años anteriores, indudablemente se había conseguido una mejora efectiva en cuanto al quehacer educativo (comparando resultados del mismo establecimiento en años anteriores) Estos cambios no significaron herramientas sistemáticas, y, por tanto, no se estableció a la escuela como motor de cambio y transformación. Así como tampoco se fijó un estándar de calidad real y contextualizado, o una definición de lo que es calidad o como debe desarrollarse el proceso educativo; haciendo las cosas por más 'mística que razón'. Cambiar la cultura, sustentar los cambios, verificar que estos impliquen mejoramiento fue lo que se descuidó y a la hora que buscar la gestión de un plan organizado con el fin de evidenciar la mejora educativa, existieron una serie de inconvenientes relacionados, principalmente, con fuerzas endógenas resistentes al cambio porque 'siempre ha sido así', imposibilitando que por más organizado se encuentre el ciclo organizacional (Diagnóstico organizacional, intervención organizacional, evaluación), algo pueda llevarse a cabo o incluso, haciendo poco viable que miembros de la comunidad deseen mejorar o puedan apoyar la mejora.

Otro aspecto que sin duda afecta nuestro caso en cuestión es que no hay mejora sin liderazgo. Aun entendiendo que este no afecta directamente a la clase, pero, tiene una incidencia indirecta desde la potenciación de las habilidades de los equipos, la motivación que impregna en la comunidad educativa y condiciones de trabajo, tanto en recursos, resultados y sin duda las relevantes altas expectativas

en la comunidad. En nuestro caso de estudio el ciclo organizacional desde su origen fue creado de puertas hacia afuera de la institución, mirando por una ventana el quehacer institutano, lo que demostró de una u otra forma que el liderazgo no era ejercido por el equipo de gestión que solo seguía un plan de otros que, sin lugar a duda, no consideró las resistencias al cambio pese a la presión exógena que significaba el apego a la ley SEP.

### **Interrogantes para facilitar el análisis y la reflexión**

- ¿Es posible, entonces modificar la gestión sin un aporte directo por parte de los docentes?
- ¿Es posible, finalmente establecer un nuevo paradigma frente a la falta de liderazgo?
- ¿Qué podemos hacer para mejorar la calidad educativa?
- ¿Qué acciones podemos empezar a realizar para transformar nuestra institución educativa?
- ¿Es posible mejorar la calidad administrativa del establecimiento?

Gracias a este tipo de interrogantes, en la actualidad esta institución se encuentra en un proceso de mejora interna que propende a la eficacia en cuanto a los procesos internos administrativos, académicos y del vínculo con el medio, todo lo anterior con el propósito firme de hacer llegar a todos y todas, la posibilidad de la educación de calidad. Con esta meta la institución reorganizó su planta interna creando la coordinación académica, distinta a la dirección, una consejería estudiantil, la coordinación general de finanzas y una secretaría general de modo de transversalizar el trabajo y fomentar los liderazgos internos. Del mismo modo se

potenció con la transformación virtual, la búsqueda de nuevos talentos para los cargos de docentes, de modo de aumentar la cobertura de los y las estudiantes subiendo la matrícula 2021, de marzo a mayo en un 65% contando hoy con 7 miembros de equipo de gestión, 26 docentes, 17 asistentes de la educación y 5 administrativos.

Desde la administración actual ha existido siempre un interés por generar una sana y agradable convivencia, tratando de formar lazos pese a la distancia que presupone la virtualidad, de este modo se han gestionado correos y mensajes de cumpleaños; reuniones trimestrales para el apoyo y contención, así como jornadas de capacitación y escucha, siempre en post de alcanzar los objetivos planteados.

Todo lo anterior permite que la comunidad educativa tenga con sus liderazgos una sana relación, de carácter honesto y directo, lo cual también tiene relación, con la meta común de apoyar a los y las estudiantes en la consecución de sus metas académicas y no únicamente obtener alumnos como un número más para ganar una subvención estatal.

### **Conclusión del caso**

En nuestro caso aun no podemos mencionar el resultado final del proceso, pero podemos evidenciar la complejidad de establecer un plan de mejora donde los y las participantes, como fuerza endógena sometida a la fuerza exógena, se transforman además en una masa crítica resistente al cambio, ya sea por la comodidad o bien por no considerar realistas los planteamientos del PME.

Así mismo, es importante mencionar la relevancia que tiene el liderazgo para hacer de los procesos de cambio o transformación de un elemento propio de la cultura escolar, centrado en la eficacia educativa, generando más y novedosas propuestas educativas desde dentro del centro escolar. De otra forma, el mejoramiento carece de real sentido y transforma al lema del 'No parecer sin ser' en 'Ni parecer, ni ser'.

### **Propuesta de mejora**

Se hace relevante, en primer término, una revitalización del liderazgo gentil ejercido por la dirección, considerando al orden como un reflejo de liderazgo. En segundo término, el plan de mejoramiento debe surgir desde dentro hacia afuera, los entes externos pueden apoyar, orientar, pero nunca tendrá el mismo valor para la comunidad un cambio que realmente se encubrió en la misma. Finalmente, la creación de procesos educativos de calidad, verificando que desde la planificación hasta la evaluación se generen pensando en todos y cada uno de los miembros de esta, marcando el carisma y sello del instituto que implica desde su origen 'Formar en valores'.

## **PORTAFOLIO III**

### **GLOSARIO**

#### **Área Económica**

##### ***Desarrollo Económico***

##### **Microeconomía**

Se refiere al estudio de la economía a nivel más pequeño, se podría entender como a nivel familiar, por ejemplo, el presupuesto familiar que tiene una familia para sobrevivir en un mes.

##### **Macroeconomía**

Comprende al estudio de la economía en su sentido general, analiza las fluctuaciones de la economía en un país, aquí encontramos el análisis del PIB, la inflación, entre otras. Un estamento de Gobierno que siempre analiza de manera macroeconómica es el Banco Central.

##### **Desarrollo Económico**

Si bien lo indica su palabra es que el país se desarrolle económicamente, este desarrollo va de la mano de que el país sea capaz de generar riquezas y con esto crecer en distintos ámbitos, como: salud, escolaridad, igualdad, etc.

Existen diversas formas de saber que el país ha tenido un desarrollo, pero el más visible e importante es la calidad de vida de los ciudadanos. Chile antes del estallido social era considerado uno de los países con índices más prometedores y desarrollados de Latinoamérica, aunque estamos lejos del desarrollo económico que tienen por ejemplo países tales como: Alemania, Suiza y Nueva Zelanda, estos

son países en que sus habitantes tienen sus necesidades básicas totalmente cubiertas y un nivel de felicidad muy distinta a los países subdesarrollados.

### **Externalidades**

Es una situación en la que los beneficios o costes de consumir o producir un bien o servicio no se reflejan en su precio de mercado. Cabe destacar que hay externalidades positivas como ejemplo y debido a la pandemia invertir en investigación médica, más específica con las vacunas o también con tratamientos innovadores. Y externalidades negativas como los proyectos mineros, que dejan en sequía extrema a las diferentes localidades o la contaminación acústica que producen bajo el mar afectando a la fauna marina.

### **Elasticidad**

Este indicador mide la sensibilidad de la demanda y de la oferta frente a cambios en su operación. La elasticidad de un mercado definido podría ser sensible a varios componentes como, por ejemplo; el costo, los bienes sustitutos, nuestra necesidad a saciar la disponibilidad de bienes y los lapsos en los cuales fluctúan los costos, entre otros.

De este comportamiento nacen los conceptos de Elasticidad e inelasticidad de los mercados. Se plantea que un mercado es inelástico una vez que la proporción de productos de mandados no posee sensibilidad a los cambios de costo, ejemplificando, medicamentos como la insulina. Por lo cual este último se define como un mercado perfectamente inelástico.

### **Equilibrio de Mercado**



El equilibrio de mercado es una situación que se da cuando los precios que este ofrece, aquellas personas que compran o consumen un bien o servicio, pueden adquirir las cantidades que deseen, a la vez que los que ofrecen ese bien o servicio pueden vender todas sus existencias.

La oferta y la demanda son dos factores que hacen posible el que un mercado se encuentre en equilibrio. A través de estos factores se determina la cantidad que se produce de cada bien, así como el precio al que se venden.

El equilibrio de mercado no significa que sea justo desde el punto de vista social. Esto se debe a que habrá consumidores que no puedan pagar el precio de equilibrio. Hablamos de un elemento muy importante, dado que ese bien o servicio puede ser de primera necesidad, quedando excluido del mercado.

### **Capacidad de Endeudamiento**

Tiene relación con la capacidad de endeudarnos sin presentar riesgo de la posición económica. Ejemplo: es el porcentaje que una institución determina para el pago, presenta variables como patrimonio y rentas en la actualidad que dispone el encargado a pagar.

## **Área de Administración**

### ***Gestión del Talento***

#### **Reclutamiento**

Corresponde a una de las etapas del proceso de selección en la gestión del talento, en este proceso se captan los talentos necesarios para suplir cargos que están libres en la organización, esta es la primera etapa que cursan los candidatos

para un nuevo cargo. En las empresas pueden existir reclutamientos internos y externos.

## **Capacitación**

Es una actividad para transmitir conocimiento y habilidades, la capacitación debe ser estructurada, organizada, se planifica y se deben ir midiendo los conocimientos. Por ejemplo, cuando se capacita para atención de público, la formación se debe enfocar en: el lenguaje corporal, como atender a los distintos perfiles de clientes, el mirar siempre a los ojos, el vocabulario a utilizar e incluso la vestimenta, muy distinto es cuando se capacita para atender vía telefónica, que, si bien se debe manejar el cómo atender a distintos perfiles de clientes, no miras a los ojos, no ven cómo vas vestido o que está diciendo tu lenguaje corporal.

### **Se distinguen las siguientes etapas:**

- Fase definición.
- Fase diseño.
- Fase ejecución.
- Fase impacto.
- Fase seguimiento.
- Fase reforzamiento.

## **Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño es una etapa muy importante donde se mide el rendimiento de los colaboradores, generalmente es un proceso anual, se mide el

trabajo hecho de manera anual y también hay empresas que hacen una evaluación a mitad de año, buscando mejorar los resultados finales. Aquí se potencia los talentos de las y los colaboradores, y se busca mejorar siempre los resultados de la empresa.

## **Selección**

La selección se refiere al momento de cuando el encargado del proceso de selección tiene a los candidatos ya evaluados y elige al o a los candidatos para el cargo. En este punto generalmente interactúan directivos de la empresa que revisan el análisis de los candidatos, siempre la idea será, selección a los o las mejores. Este proceso cuenta con 7 etapas:

- Etapa 1: análisis y definición del cargo.
- Etapa 2: reclutamiento.
- Etapa 3: análisis curricular.
- Etapa 4: evaluación candidatos.
- Etapa 5: selección final.
- Etapa 6: comunicación.
- Etapa 7: inducción.

## **Inducción**

Cuando hablamos de inducción es cuando ya contamos con los nuevos colaboradores y se les presenta la entidad a la cual pertenecen, se les orienta para que se adapten y se puedan incorporar de la mejor forma posible. Tiene cinco

etapas: firma de contrato y entrega de material de apoyo, jornada de inducción: aquí se presenta la historia, estructura, horarios, remuneraciones, descripción del caso, luego se realiza el recorrido por las instalaciones, la inducción del jefe y por último la comunicación.

### **Clima laboral**

Es un estado de la organización, una sensación que puede ser positiva o negativa. Cuenta con una estabilidad un tanto baja donde puede variar de acuerdo con los eventos organizacionales, las tensiones, las crisis o cualquier eventualidad que esté afectando la organización. A modo de ejemplo, una celebración de fin de año puede cambiar la percepción de un trabajador, por ende, el clima laboral puede cambiar tanto positiva como negativamente. Si hacemos una analogía, el clima sería equivalente al estado anímico temporal de la organización.

### **Cultura Organizacional**

La cultura guarda relación no solo con cómo se hacen las cosas, sino aquello que se valora y por tanto implica expectativas de cómo deben ser las cosas en la organización. La cultura no se valora como positiva o negativa, sino como adaptativa o desadaptativa. Por ejemplo, una persona se ha ido moldeando a lo largo de los años a través de sus relaciones y situaciones que ha debido enfrentar, condicionando su comportamiento. Supongamos que en su infancia reprimió sus emociones y se alejaba de los demás cuando estaba enojado, es probable que este mismo hábito se siga replicando a lo largo de la vida laboral. Por ejemplo, esta misma persona se ve enfrentada al desafío de liderar un proyecto y no logra abordar los conflictos de forma fluida, atorándose en sus viejos hábitos.

### **Área de Marketing**

## ***E - Marketing / Brand Management***

### **Marca Mutante**

Considerada como la “Naturaleza emocional de las marcas”, esto quiere decir que la marca es una representación simbólica multisensorial, cuyos significados son contruidos socialmente por medio de su discurso multimodal (Kreutz, 2010) Para cumplir con sus funciones, la marca debe estar adecuada a su contexto y relevante para su público, siendo coherente y representando gráficamente la esencia de la marca. Por ejemplo, tenemos a MTV, (Marca de TV) donde la mutación de la marca se mantiene en su identidad corporativa precisamente a través del cambio constante de su imagen, manteniendo una coherencia que hace que no se pierda la esencia propiamente tal de la marca, aunque el riesgo a desaparecer es latente y existe.

### **Tecnología**

Estamos en un mundo donde los productos y servicios se intercambian constantemente, lo que nos motiva a analizar el valor de estos productos y servicios en el marco de la economía tecnológica; mediante el uso de medios tecnológicos como las redes sociales y las aplicaciones tecnológicas.

Varios economistas creen que el progreso tecnológico aumentará la productividad, en otras palabras, el cambio tecnológico es uno de los determinantes más importantes de la estructura y la evaluación económicas. Ha mejorado las condiciones de trabajo, aumentado la producción y ha aportado un sinfín de aspectos novedoso al crecimiento económico de un país.

### **Extensión de Marca**

Se refiere, a la forma en como un producto extiende sus posibilidades, es decir cómo se puede replicar un mismo producto en otra forma, de venta, es también una estrategia que usan las empresas para llegar a otros perfiles de clientes, ejemplo de esto tenemos el chocolate trencito, que hoy en día lo encontramos como helado o como postre.

### **Arquitectura de Información**

Se refiere al diseño de los contenidos que encontramos en las páginas web, se encarga de la estructura de la información en la página web, hay páginas que entregan información de mayor importancia a menor importancia. Depende como la arquitectura de la información quiera entregar los datos.

### **Marketing Integrado**

Es una estrategia que consiste en enviar un mensaje integral y unificados, este se envía a todos los canales que utiliza la marca, no se corre el riesgo de enviar mensajes mezclados, puesto que por todas las vías se comunicará lo mismo, por ejemplo, si un cliente está viendo la televisión que sea el mismo mensaje que podrá ver a través de su computador.

### **Optimización SEO**

La cual es un acrónimo de Search Engine Optimization (optimización de motores de búsqueda), que es un conjunto de operaciones y técnicas utilizadas para mejorar los motores de búsqueda de sitios web en Internet en motores de búsqueda (por ejemplo, Google, Bing o Yahoo!).

Con este cometido, los motores de búsqueda recopilan listas de páginas en la web y las clasifican de acuerdo con sus algoritmos, los que se actualizan de vez en cuando para intentar proporcionar a los usuarios los resultados que mejor se

adapten a sus búsquedas, y no se encuentra texto manipulable o spam en la primera fila de la lista.

Los motores de búsqueda localizan páginas web basándose en más de 200 factores, los que pueden ser internos o externos. Los externos serán incontrolables y dependerán principalmente del comportamiento del usuario en el sitio.

### **Brand Management**

Es el profesional delegado de gestionar estratégicamente la marca. Su tarea es diseñar, realizar y supervisar la táctica de marca, para lo cual colabora con otras superficies de la compañía como marketing, comercial, finanza, etcétera. Por ejemplo, es quien debería transformar una compañía en una marca.

## **ANÁLISIS DE CASO**

### **Diagnóstico de la situación o problemática**

Empresas Full reciclajes Ltda. de propiedad principalmente del Sr. Valverde, fundada en 1980 en el rubro de los Commodities. Cuenta con una estructura de tipo familiar, caracterizada por la escasa división de funciones y un sistema de asignación de cargos directivos, basados en la confianza, sin considerar las competencias necesarias para un buen desempeño, desarrollándose más por intuición que por una estrategia de negocios.

Lo mencionado conlleva a que inicialmente se visualice una gestión deficiente en todos sus centros de trabajo, debido a que es posible identificar un déficit de gestión en los departamentos de finanzas, administración y comercial, además de los procesos productivos, lo que demuestra una evidente falta de control.

Por otra parte, las jefaturas acceden a la mayoría de las solicitudes y requerimientos de sus trabajadores con el fin de que estos no renuncien. Los principales clientes son los ya fidelizados (clientes antiguos), la incorporación de nuevos clientes es lenta y evidentemente sin una planeación estratégica comercial.

Con el objetivo de ampliar las unidades de negocio, se manifestó el interés por ingresar a un potencial nuevo mercado, el del caucho. La empresa se encuentra con un capital de trabajo o de mano de obra bastante escaso, sin embargo, se consideró comprar un activo fijo correspondiente a un terreno pagando al contado MM\$300, con el objetivo de ampliar la capacidad productiva.



La principal problemática se centra en el actual negocio, el cual se encuentra con un bajo rendimiento. El Sr. Valverde decide ingresar a una unidad de negocios nueva, incipiente y que requiere de un aporte considerable de capital que debe ser financiado por el actual negocio.

La inversión en el terreno y compromiso con las cuotas bancarias se hicieron bajo la visión de confianza del dueño respecto a los flujos, él mismo una vez invertido en el terreno decide ver las cifras para conocer las rentabilidades y liquidez del negocio.

Al comprar el terreno no se realizó un estudio de mercado, ni se evaluaron las condiciones crediticias, considerando si la mejor opción era realizar un pago mayor al inicio del préstamo y el restante pagarlo en cuotas, o en su defecto arrendar el terreno antes que comprar.

Con los antecedentes financieros presentados en el caso en cuestión, es posible identificar que la utilidad neta bajó un 47% lo que se asocia a la compra del terreno como también los pasivos a largo plazo que aumentaron en un 73%, otro punto importante es el inventario que también aumentó, lo que quiere decir que se ordenó de manera inadecuada.

Con el fin de identificar los puntos de acción más relevantes, es acertado mencionar que tenemos que centrarnos en hacer una gestión eficiente en las áreas de finanzas, administración, comercial y RRHH, mejorar el marketing, los procesos, realizar estudios de mercado y tener un mejor control de cada área y contar con una planificación estratégica. Innovando y actualizando a la empresa en la gestión de

personas, sin perder los valores, con esto potenciar la productividad y que los clientes conozcan esta nueva organización.

### **Identificar los cursos de acción.**

La industria del reciclaje cada día toma mayor protagonismo en todos los países, hoy las personas están más motivadas en incorporar actitudes en su diario, que buscan cuidar el medio ambiente, siendo responsables e innovadores, por lo que como experto en el tema, considero que las primeras acciones que se requieren son desarrollar una asesoría enfocada en los siguientes puntos:

- a) **Reestructuración**
- b) **Perfiles de cargo**
- c) **Nuevo Personal (contratación)**
- d) **Auditorias**
- e) **Publicidad**
- f) **Metas, resultados, recompensas y capacitación**
- g) **Mantener el negocio o salir del mercado**

### **Evaluar los cursos de acción.**

- a) **Reestructuración:** redistribuir la totalidad de la administración de la empresa y definir tareas para los altos mandos incluido el dueño mayoritario. Es necesario replantearse el orden de las diferentes áreas que estaban bajo la administración de don Alberto, él debe quedar como dueño de la empresa, y ser parte del directorio. Es importante dotar a la organización con Gerentes tales como, General, de Operaciones, Finanzas y de Administración, con el fin de mejorar la organización desde

sus cimientos. Para presentar la reestructuración definida al dueño de la empresa, se hace necesario generar un análisis FODA, el cual permitirá identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- b) Perfiles de cargo: Definir cargos según habilidades y capacidades de cada miembro del equipo, con el fin de reestructurar las áreas involucradas.
- c) Nuevo Personal: Disponer de un espacio para nuevas contrataciones, que cuenten con los conocimientos técnicos del nuevo giro de la empresa.
- d) Auditorías: Contratar asesorías externas, tanto empresarial como organizacional, con el fin de intervenir de manera activa en las decisiones buscando los cambios correctos. Contar con un área específica de auditorías internas con el fin de anticiparse a los puntos de inflexión.
- e) Publicidad: Se debe hacer un análisis de la marca enfocándose en preguntas definidas tales como, ¿La empresa es una marca que necesita publicidad para crecer, para lograr tener más clientes?, ¿se conoce realmente el negocio del reciclaje? Es importante tener esta información para levantar alguna campaña de marketing con el objetivo de lograr captar a nuevos clientes. Mejorar la visibilidad de la organización a través de nueva publicidad de marketing, enfocada principalmente en el reciclaje y la sustentabilidad.
- f) Metas, resultados, recompensas y capacitación: Se debe fomentar el capital humano, impulsando el profesionalismo en la empresa a través de formación constante, de esta manera se mejoran las diferentes áreas de la organización, tales como por ejemplo el actual sistema de

remuneración. Se deben implementar objetivos colaborativos he individuales, poner en marcha una evaluación de desempeño y disponer de incentivos salariales para los trabajadores.

- g) Mantener el negocio o salir del mercado: el último curso de acción, pero no el menos importante, es replantearse la permanencia de las actividades en el mercado, enfocando las ideas en preguntarnos como trabajadores y representantes a donde irá la organización en un futuro próximo. Cabe destacar que, para poder enfocarnos en esta variable, debemos desarrollar una estrategia corporativa y replantear las siguientes preguntas: ¿en qué nos favorece mantener la organización funcionando?, ¿veremos ganancias en un corto plazo?, ¿será de utilidad?, ¿ayudará una inyección monetaria a la crisis que está viviendo la empresa?, ahora bien, si la empresa cierra ¿qué hacer con el terreno y los trabajadores?

**Curso de acción dado los antecedentes del punto anterior.**

El curso de acción seleccionado como punto relevante, corresponde a la reestructuración, puesto que, implementar cambios desde los cimientos de la organización ayudará sin lugar a duda a la nueva administración a definir roles y responsabilidades para cada área, siendo capaces de absorber las necesidades de la empresa y desarrollar puntos de acción que alineen o direccionen las energías en implementar un nuevo proyecto empresarial.

La figura del actual dueño está pensada como un “Monarca”, ósea un líder que represente un ideal de una nueva empresa, consciente y sustentable con el medio

ambiente, debido a que lo primordial es desarrollar políticas colaborativas con el ambiente las comunidades y los trabajadores.

Cabe destacar que, gracias a este nuevo enfoque de la organización y el inminente traspaso de giros a una nueva empresa (Caucho), donde se busca generar conciencia medioambiental, logrando tener empresas sustentables, y generar un mundo mucho más amigable con el medio ambiente, nos traerá una recompensa no tan solo monetaria, sino que una recompensa a un trabajo bien hecho, consciente, responsable y por sobre todo innovador.

### **Conclusiones relevantes para el caso.**

En nuestro caso aun no podemos mencionar el resultado final del proceso, pero podemos evidenciar la complejidad de establecer un plan de mejora donde los trabajadores, como fuerza endógena sometida a la fuerza exógena, son capaces de lidiar con el rediseño de la organización, pensada en realizar cambios desde sus cimientos, orientando el proceso a la totalidad de sus áreas con el objetivo que cada uno de los trabajadores pueda tomar decisiones sobre bases fundamentadas, es indispensable que profesionales capacitados y potenciados puedan orientar al buen desarrollo e implementación de este negocio.

Las medidas que se deben tomar para hacer frente a los problemas financieros deben adoptarse a las condiciones, con ello obtener un equilibrio de liquidez que permita el desarrollo e implementación de los diferentes proyectos del negocio.

Las empresas y sus unidades de negocios están en un constante devenir y evaluación por parte de los clientes, por lo que el foco del negocio debe estar

principalmente preocupado del producto, promoción y precio, mirar la competencia y poder entregar un producto adecuado y competitivo, donde se cumpla con una cadena de valor interno que refleje en los clientes una organización fidelizada con los nuevos horizontes de la empresa. Hoy todos los productos son valorados por el servicio que los acompaña, sabemos que comercialmente hablando el servicio y la imagen es lo que hace la diferencia de un negocio.

Así mismo, es importante mencionar la relevancia que tiene el liderazgo para hacer de los procesos de cambio o transformación de un elemento propio de la cultura empresarial, centrado en la eficacia de sus procesos, generando más y novedosas propuestas dentro de la organización. De otra forma, el mejoramiento carece de real sentido y no cumple con el principal propósito de ser una empresa estable económicamente y sustentable con el medio ambiente.

## **PORTAFOLIO IV**

### **ANÁLISIS DE CASO**

#### **Título del caso**

INSTITUTO PREMILITAR “No parecer, sin ser”.

#### **Contexto general de la situación a plantear**

El Instituto Premilitar Subteniente Luis Cruz Martínez es una institución educativa, de la comuna de Talagante, provincia homónima, fundado en el 1971 y que desde entonces se ha hecho parte de la identidad local, así como un referente, siendo el primer centro educativo de este estilo a nivel nacional.

En estos 50 años, el colegio ha pasado por diversos procesos, el paso de ser un colegio únicamente de hombres a uno mixto, la incorporación del segundo ciclo básico y en su momento, el riesgo de cierre por los malos resultados académicos reflejados en el SIMCE y otras mediciones estandarizadas relativas al Ministerio de Educación (Mineduc). En ese contexto, y luego de un conflicto interno de la administración del colegio, equipo de gestión de la época y profesores enfrentados en dos grupos; la estructura del establecimiento cambia asumiendo una nueva directora (hermana del sostenedor) quien busca reenfocar el proyecto educativo, con una orientación en la mejora del ambiente educativo tanto como centro de aprendizaje, como de desarrollo profesional para los y las docentes, considerando a su vez indicadores de eficacia educativa como un estándar de calidad y un nuevo enfoque de liderazgo colaborativo.

Es así como luego de 2 años de gestión se consigue el progresar en el nivel académico, y luego de 4 años. la mejora de espacio físicos, ambiente de la comunidad escolar, entre otros. Con todo, se determina por el ente sostenedor (Fundación Instituto Premilitar) hacerse parte de la Ley de subvención escolar preferencial (SEP.) a partir del año 2021, regirse por tanto a los requerimientos establecidos para dicho beneficio, entre los cuales se encontraban la creación de Plan de Mejoramiento Escolar (PME), enfocado en la mejora continua, la generación de planes de inclusión, formación ciudadana, etc.

Es importante mencionar que pese a que estos requerimientos serían para cualquier entidad que suscribe, una realidad más menos evidente, o que supone un serio discernimiento para su logro, el centro educativo, a lo menos en un primer término, consideraba que esta instancia tenía un fin más que nada burocrático y reflejaba tanto en los consejos de profesores como en otras instancias de carácter formal, a saber, reuniones del equipo de gestión, un cierto descuido de las necesidades propias del trabajo de un PME de calidad. Solo al trascurrir el segundo semestre del año 2021 hubo una indudable preocupación al darse cuenta de que para una mejora evidentemente conseguida se requería de una serie de aspectos que no se estaban dando tanto en la sala de clases como a nivel de gestión educativa, administrativa y financiera. La falta de planificación denotaba en el aula, por ejemplo, una falta de relación de calidad en cuanto al quehacer, no generando un proceso de enseñanza-aprendizaje conscientemente bueno. Así como tampoco, el reflejo de un currículum equilibrado e interesante que propiciara actitudes favorables por parte del alumnado frente al aprendizaje. Por último, la gestión de los



recursos se hacía notoriamente deficiente atendiendo únicamente los requerimientos emergentes sin una claridad de las necesidades de mediano y largo plazo.

De ahí que el caso del Instituto premilitar de Talagante sirva de caso de estudio, puesto que si bien, en los años anteriores, indudablemente se había conseguido una mejora efectiva en cuanto al quehacer educativo (comparando resultados del mismo establecimiento en años anteriores) Estos cambios no significaron herramientas sistemáticas, y, por tanto, no se estableció a la escuela como motor de cambio y transformación. Así como tampoco se fijó un estándar de calidad real y contextualizado, o una definición de lo que es calidad o como debe desarrollarse el proceso educativo; haciendo las cosas por más 'mística que razón'. Cambiar la cultura, sustentar los cambios, verificar que estos impliquen mejoramiento fue lo que se descuidó y a la hora que buscar la gestión de un plan organizado con el fin de evidenciar la mejora educativa, existieron una serie de inconvenientes relacionados, principalmente, con fuerzas endógenas resistentes al cambio porque 'siempre ha sido así', imposibilitando que por más organizado se encuentre el ciclo organizacional (Diagnóstico organizacional, intervención organizacional, evaluación), algo pueda llevarse a cabo o incluso, haciendo poco viable que miembros de la comunidad deseen mejorar o puedan apoyar la mejora.

Otro aspecto que sin duda afecta nuestro caso en cuestión es que no hay mejora sin liderazgo. Aun entendiendo que este no afecta directamente a la clase, pero, tiene una incidencia indirecta desde la potenciación de las habilidades de los equipos, la motivación que impregna en la comunidad educativa y condiciones de

trabajo, tanto en recursos, resultados y sin duda las relevantes altas expectativas en la comunidad. En nuestro caso de estudio el ciclo organizacional desde su origen fue creado de puertas hacia afuera de la institución, mirando por una ventana el quehacer institutano, lo que demostró de una u otra forma que el liderazgo no era ejercido por el equipo de gestión que solo seguía un plan de otros que, sin lugar a duda, no consideró las resistencias al cambio pese a la presión exógena que significaba el apego a la ley SEP.

### **Interrogantes para facilitar el análisis y la reflexión**

- ¿Es posible, entonces modificar la gestión sin un aporte directo por parte de los docentes?
- ¿Es posible, finalmente establecer un nuevo paradigma frente a la falta de liderazgo?
- ¿Qué podemos hacer para mejorar la calidad educativa?
- ¿Qué acciones podemos empezar a realizar para transformar nuestra institución educativa?
- ¿Es posible mejorar la calidad administrativa del establecimiento?

Gracias a este tipo de interrogantes, en la actualidad esta institución se encuentra en un proceso de mejora interna que propende a la eficacia en cuanto a los procesos internos administrativos, académicos y del vínculo con el medio, todo lo anterior con el propósito firme de hacer llegar a todos y todas, la posibilidad de la educación de calidad.

Con esta meta la institución reorganizó su planta interna creando la coordinación académica, distinta a la dirección, una consejería estudiantil, la coordinación general de finanzas y una secretaría general de modo de transversalizar el trabajo y fomentar los liderazgos internos. Del mismo modo se potenció con la transformación virtual, la búsqueda de nuevos talentos para los cargos de docentes, de modo de aumentar la cobertura de los y las estudiantes subiendo la matrícula 2021, de marzo a mayo en un 65% contando hoy con 7 miembros de equipo de gestión, 26 docentes, 17 asistentes de la educación y 5 administrativos.

Desde la administración actual ha existido siempre un interés por generar una sana y agradable convivencia, tratando de formar lazos pese a la distancia que presupone la virtualidad, de este modo se han gestionado correos y mensajes de cumpleaños; reuniones trimestrales para el apoyo y contención, así como jornadas de capacitación y escucha, siempre en post de alcanzar los objetivos planteados.

Todo lo anterior permite que la comunidad educativa tenga con sus liderazgos una sana relación, de carácter honesto y directo, lo cual también tiene relación, con la meta común de apoyar a los y las estudiantes en la consecución de sus metas académicas y no únicamente obtener alumnos como un número más para ganar una subvención estatal.

### **Conclusión del caso**

En nuestro caso aun no podemos mencionar el resultado final del proceso, pero podemos evidenciar la complejidad de establecer un plan de mejora donde los y las participantes, como fuerza endógena sometida a la fuerza exógena, se

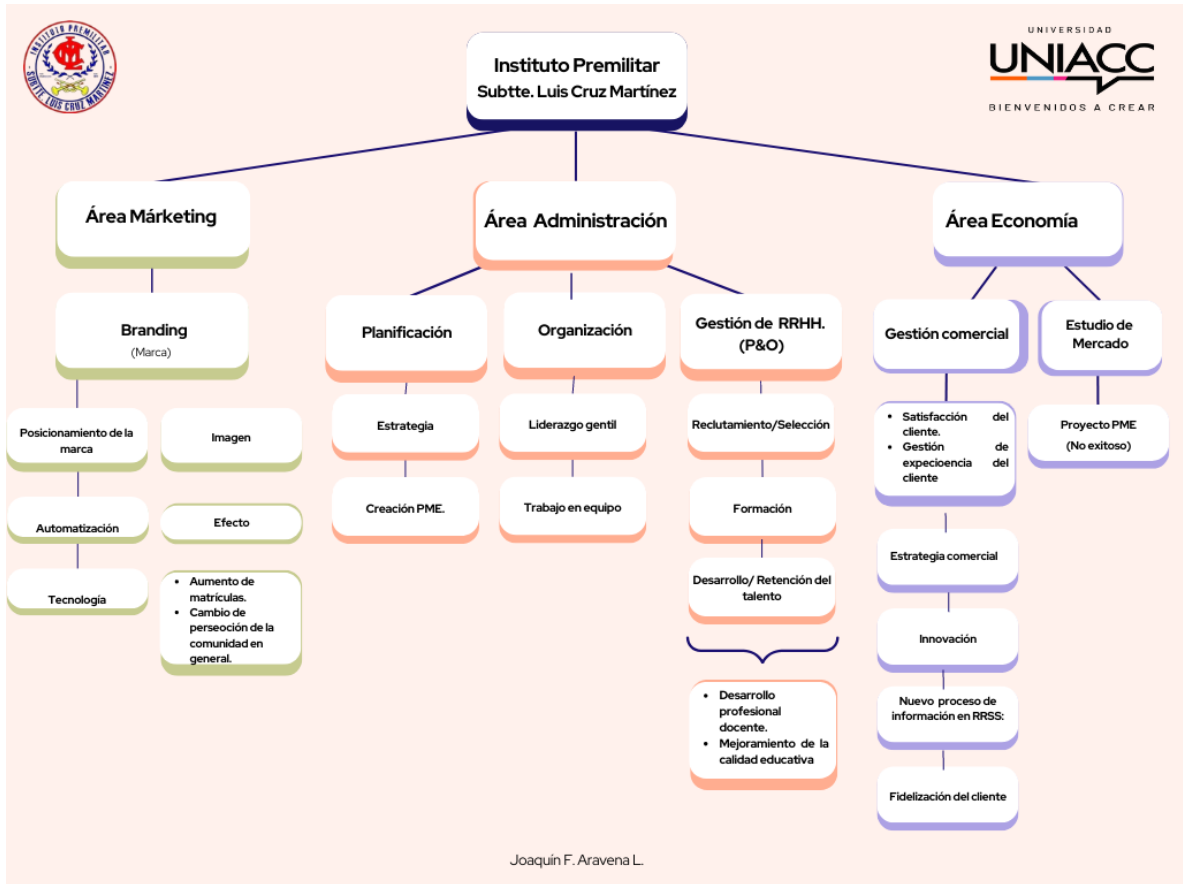
transforman además en una masa crítica resistente al cambio, ya sea por la comodidad o bien por no considerar realistas los planteamientos del PME.

Así mismo, es importante mencionar la relevancia que tiene el liderazgo para hacer de los procesos de cambio o transformación de un elemento propio de la cultura escolar, centrado en la eficacia educativa, generando más y novedosas propuestas educativas desde dentro del centro escolar. De otra forma, el mejoramiento carece de real sentido y transforma al lema del 'No parecer sin ser' en 'Ni parecer, ni ser'.

### **Propuesta de mejora**

Se hace relevante, en primer término, una revitalización del liderazgo gentil ejercido por la dirección, considerando al orden como un reflejo de liderazgo. En segundo término, el plan de mejoramiento debe surgir desde dentro hacia afuera, los entes externos pueden apoyar, orientar, pero nunca tendrá el mismo valor para la comunidad un cambio que realmente se encubó en la misma. Finalmente, la creación de procesos educativos de calidad, verificando que desde la planificación hasta la evaluación se generen pensando en todos y cada uno de los miembros de esta, marcando el carisma y sello del instituto que implica desde su origen 'Formar en valores'.

# MAPA CONCEPTUAL



Joaquín F. Aravena L.

Mapa conceptual 2: Análisis de caso Instituto Premilitar

## Referencias

Barrera, G. (2015). Publicidad efectiva en construcción de marcas. Brand Management. Lea esto primero (Semana 5)

Caro, L (2022) Branding en Mercados Industriales. Apunte de clase semana 4, Brand Management, Universidad UNIACC.

Caro, L (2022) Estrategias de Portafolios de marcas. Apunte de clase semana 3, Brand Management, Universidad UNIACC.

Caro, L. (2022) Extensión de líneas. Apunte de clase Semana 2, Brand Management, Universidad UNIACC.

Dirección de Marketing (2012) Kloter Keller, Décimo cuarta edición

Gallardo, F. (2017). Algunas teorías del desarrollo económico. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 3).

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

2021, Instituto Premilitar Subtte. Luis Cruz Martínez

Reinventar las organizaciones (quinta edición 2015) Frederick Laloux

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

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

UNIACC (2016). Análisis situacional: aspectos externos. Marketing Estratégico.

Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2016). Comportamiento del mercado y los factores que afectan al equilibrio. Introducción a la economía. Lea esto primero (Semana 3).

UNIACC (2014). Concepto y desarrollo de la marca. Branding. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2016). Conceptos básicos de la economía, sus objetivos y problemas.

Introducción a la economía. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2015). Dirección y Control. Administración. Lea esto primero (Semana 4).

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

UNIACC (2016). Estrategia de expansión, portafolio de negocios y plan de negocios. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 4).

UNIACC (2016). Estructura de los mercados. Introducción a la economía.

Lea esto primero (Semana 4).

UNIACC (2015). Etapas y subsistemas de la administración. Lea esto primero (Semana 2).

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

UNIACC (2015). Ética, persona y relaciones interpersonales.

Ética y Responsabilidad Social. Lea esto primero (Semana 2).

UNIACC (2016). Gestión del talento: Una forma de generar valor. Gestión del talento I. Lea esto primero (Semana 6).

UNIACC (2016). Habilidades directivas. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 5).

UNIACC (2016). Informes contables. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 2).

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

UNIACC (2015). Introducción a la estrategia. Administración. Lea esto primero (Semana 5).

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

UNIACC (2015). Las Organizaciones y la Historia de la administración. Administración. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2015). Planificación y Organización. Administración. Lea esto primero (Semana 3).

UNIACC (2016). Problemas económicos de la sociedad. Introducción a la economía. Lea esto primero (Semana 2).

UNIACC (2016). Problemas de la economía que afectan a los mercados. Introducción a la economía. Lea esto primero (Semana 5).

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

UNIACC (2016). Subsistemas de recursos humanos: evaluación del desempeño. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 4)