



**UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN**

Facultad de Administración

Carrera de Ingeniería Comercial

Portafolio de Título: **SISTEMA DE PENSIONES EN CHILE**  
**Capitalismo versus derechos sociales**

Trabajo para optar al Grado Académico de Licenciatura en ciencias de la  
Administración con Título Profesional de Ingeniero Comercial

Docente portafolio: Francisco Gallardo González

Estudiante: Marcia Barraza Contreras

Santiago de Chile, Julio 2022

## **Dedicatoria y/o Agradecimientos.**

El presente trabajo está dedicado a mi entorno familiar como mi compañero de vida Luis, mi hijo Lucas, mis padres que siempre me apoyan en todo mis proyectos, en especial a los profesores por los conocimientos entregados también a los compañeros que formamos un buen grupo a pesar que todos somos de diferentes lugares.

Y la Universidad por entregar modalidad online que nos ayudó bastante en pandemia.

## Índice

<b>Glosario de Términos Portafolio I.....</b>	<b>04</b>
<b>Mapa Conceptual Portafolio I .....</b>	<b>14</b>
<b>Glosario de Términos Portafolio II.....</b>	<b>15</b>
<b>Formulario del caso Portafolio II.....</b>	<b>19</b>
<b>Glosario de Términos Portafolio III.....</b>	<b>24</b>
<b>Formulario del caso Portafolio III.....</b>	<b>29</b>
<b>Glosario de Términos Portafolio IV.....</b>	<b>35</b>
<b>Mapa Conceptual Portafolio IV.....</b>	<b>40</b>
<b>Conclusión General del Mapa Conceptual.....</b>	<b>41</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>42</b>

## **Glosario de Términos Portafolio I**

### **Economía**

#### **1. Mercado**

Tomamos la siguiente definición de Castejón (2003): "Un mercado es toda institución social en la que los bienes y servicios, así como los factores productivos, se intercambian libremente".

Es decir, cuando hablamos de mercado nos referimos al lugar (sea material o no) en el que la oferta se encuentra con la demanda, para el intercambio de productos o servicios a un precio que se determina según su interacción.

De acuerdo con el grado de competencia y la capacidad de influencia sobre el precio y las cantidades transadas en el mercado, podemos encontrar los siguientes mercados: Monopolios, Oligopolios, Competencia Monopolística y Competencia Perfecta.

#### **2. Oferta**

Tomamos la definición propuesta por Keat y Young en 2004: "Las cantidades de un bien o servicio que la gente se encuentra dispuesta a vender a distintos precios dentro de cierto periodo, al mantenerse constantes otros factores distintos al precio".

En palabras sencillas, corresponden a los bienes o servicios que se encuentran disponibles en el mercado para el consumo de la demanda.

Entre los factores que determinan la oferta podríamos mencionar el precio del producto al que se transa en el mercado, los costos de los factores productivos, el número de oferentes o la competencia presente en la industria, y por último, el nivel de tecnología.

#### **3. Demanda**

Para comenzar, tomaremos la definición entregada por Keat y Young en 2004: "Las cantidades de un bien o servicio que la gente se encuentra dispuesta a comprar a distintos precios dentro de un cierto período, al mantenerse constantes otros factores distintos del precio".

En el fondo, son los bienes y servicios que la gente está dispuesta a comprar, y que se encuentran disponibles en el mercado.

Desde el punto de vista matemático, la demanda es una función que depende de: el precio del bien, los ingresos de los consumidores, el precio de los bienes complementarios, el precio de los bienes sustitutos, los gustos y preferencias de los consumidores, y, por último, las expectativas que pudiera haber con respecto a los precios.

#### **4. Monopolio**

Este tipo de mercado se refiere aquellos que se conforman por sólo un oferente y al mismo tiempo existe una gran cantidad de demandantes. Entre las causas o situaciones que podrían explicar su existencia podemos mencionar:

- Empresas que producen ellas mismas los insumos han emplear en la fabricación de los productos finales que ofrecen.
- Patentes de exclusividad que significa que sólo una empresa está autorizada a producir un producto determinado.
- Monopolios naturales, en donde la entrada de un nuevo competidor es muy difícil, dado que todo el aparataje de infraestructura es demasiado complejo o caro, como, por ejemplo, los distribuidores de agua o electricidad.
- Monopolios regulados: Son casos donde el estado o gobierno concede franquicias a determinadas empresas.

#### **5. Oligopolio**

Al abordar este tipo de mercado, nos referimos a un contexto con pocos oferentes y muchos demandantes. Un ejemplo muy presentativo en Chile es el caso de las farmacias, en donde 3 grandes empresas (Salcobrand, Cruz Verde y Ahumada) concentran cerca del 90% del mercado. Este tipo de mercado se caracteriza por una alta interacción estratégica para, por ejemplo, fijar precios, situación que ocurrió precisamente con la colusión de estas cadenas, y que fue muy mediática en nuestro país.

## **6. Costo Oportunidad**

De acuerdo con O' Sullivan y Sheffrin en 2004, el costo de oportunidad es "lo que sacrificamos para conseguir una cosa". En palabras simples, aquello que dejamos de hacer por una opción mejor. Situaciones prácticas donde se aprecia este concepto podrían ser las siguientes:

- Estudiar versus dedicar tiempo a la familia o a trabajar.
- Arrendar o vivir en la casa propia.

## **7. Precio**

Corresponde a la cantidad de unidades monetarias a las que estamos dispuestos a ofrecer o demandar un determinado bien o servicio. La determinación del valor del precio se efectúa considerando los costos, los precios del mercado (competidores), impuestos a pagar y el margen de contribución que se esperaría lograr.

### **a. Administración**

#### **1. Administración:**

Es el acto que incluye las acciones de planificar, dirigir y organizar. La administración ha estado presente desde tiempos inmemorables cuando los primeros seres humanos debían racionar su comida y organizarla para no morir de hambre.

El acto de administrar como concepto actual y enfocado en las empresas incluye la utilización de sus recursos y todo va enfocado en el logro de los objetivos o metas delineadas.

También tenemos que decir que la administración busca el uso eficiente de recursos disponibles.

De acuerdo con Marin (2019), las fases del proceso administrativo se resumen en el siguiente diagrama:



## 2. Planeación:

Hablar de planeación, implica sí o sí aludir al proceso administrativo, en el cual se determinan objetivos y se eligen los cursos de acción que deben realizar las organizaciones.

En esta línea, al determinar los objetivos nos referimos a las metas que la empresa tendrá como desafío, y cuando nos referimos a los cursos de acción nos referimos a las programaciones, planes, políticas y métodos.

Para ejemplificar, si una farmacia está evaluando la apertura de un nuevo local, la meta sería abrir esta nueva sucursal, y los cursos de acción podrían quedar detallados en una carta Gantt para identificar además a los responsables y plazos.

## 3. Organización:

Esta es la segunda fase del proceso administrativo, y en ella se organizan los recursos de la empresa para conseguir el objetivo de la mejor forma posible. Herramientas que nos podrían ayudar en esta etapa es el conocido organigrama, con el cual se pueden focalizar las tareas, adoptar capacitaciones si es necesario, y también saber cómo debería ser el flujo comunicativo de acuerdo con la jerarquía.

#### **4. Dirección:**

Esta tercera etapa del proceso administrativo, nos referimos a la dirección que luego de cumplir las etapas de planeación y organización, se refiere a que cada trabajador o colaborador de la empresa pueda realizar las labores de la manera que se le indicaron o fueron planificadas con la motivación de los líderes de la empresa que deben tener respuesta a las necesidades de la gente a cargo, además de lograr obtener todo el potencial de los recursos humanos y materiales que se tenga.

#### **5. Control**

En la última fase del proceso administrativo, se verifica si lo que se ha planificado en la fase inicial se cumplió o no efectivamente. En esta etapa, de haber desviaciones estas deben ser corregidas y también usarlas como retroalimentación para no volver a cometerlas. De ser necesario en esta etapa también podría ser posible establecer una nueva planeación para cumplir con la meta trazada en el comienzo.

#### **6. Producción**

Esta actividad se refiere a la acción de transformar materia prima en productos finales, sean estos bienes o servicios para el consumo de los demandantes. En la fabricación intervienen varios factores como la tierra, el capital y el trabajo. La tierra se refiere a los recursos naturales, el trabajo sería el esfuerzo humano (sea físico o intelectual) y el capital es el dinero que se entrega para la elaboración de estos productos.

Al combinar estos tres elementos se logra la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

#### **7. Carta Gantt**

La carta Gantt es una representación gráfica de cómo se estructurará el trabajo en algún proyecto, incluyendo fechas, descripción de actividades, responsables, etc.

Como ventajas tenemos que permite alinear a la empresa y generar el compromiso necesario entre los colaboradores para lograr la meta. Además, el hecho de tener en una sola hoja el resumen completo de las etapas del proyecto permite explicar a terceros de una forma muy sencilla.

Finalmente, el diagrama también permite saber cuál es la ruta crítica y establecer cuáles actividades son críticas para no alargar la duración global del proyecto.



## b. Marketing

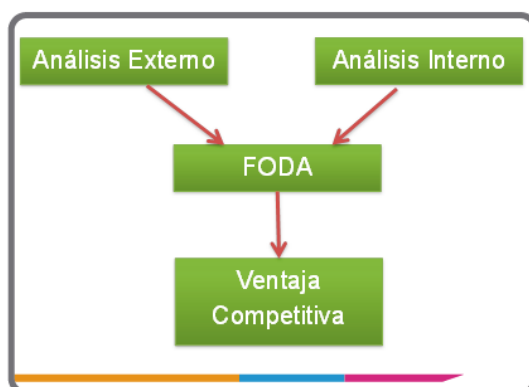
### 1. Planificación Estratégica

Corresponde a la agrupación de elementos que permite dar sentido a las acciones de una empresa y sus recursos, para que de esta forma se alcancen las metas u objetivos. La planificación estratégica se refiere además a cómo la empresa organiza su actuar en el futuro a modo de mantener su ventaja competitiva y que no sea copiada por sus competidores. Comprende también el planeamiento de tácticas para competir más eficazmente y el desarrollo de estrategias para quizá entrar en nuevos mercados.

### 2. Ventaja Competitiva

Cuando hablamos de ventaja competitiva nos referimos a la posición ventajosa que tiene la empresa en referencia a sus competidores, esta se determina luego de realizar un análisis externo (Amenazas y Oportunidades) y un análisis Interno (Fortalezas y Debilidades), y con esto poder determinar que nos diferencia y pone en una posición positiva dentro de la competencia, podría ser una ventaja en cuando a precio, pero también vía diferenciación como ocurre con Apple por ejemplo, lo cual le ha permitido a la firma ostentar una rentabilidad superior por sobre sus competidores o el mercado en el cual participa.

La forma de detectar esa ventaja competitiva se resume en el siguiente flujo:



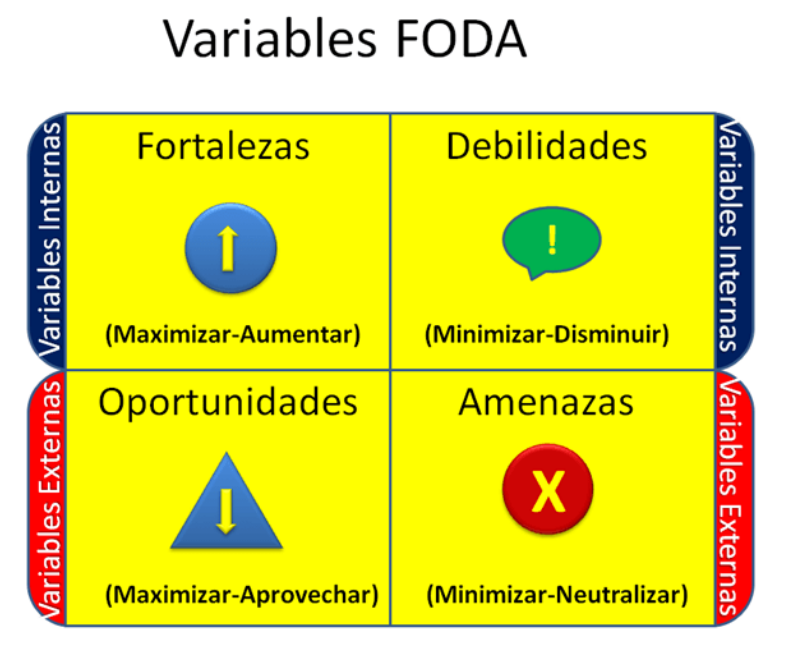
*Fig. Identificación de ventaja competitiva. UNIACC (2016).*

### 3. FODA

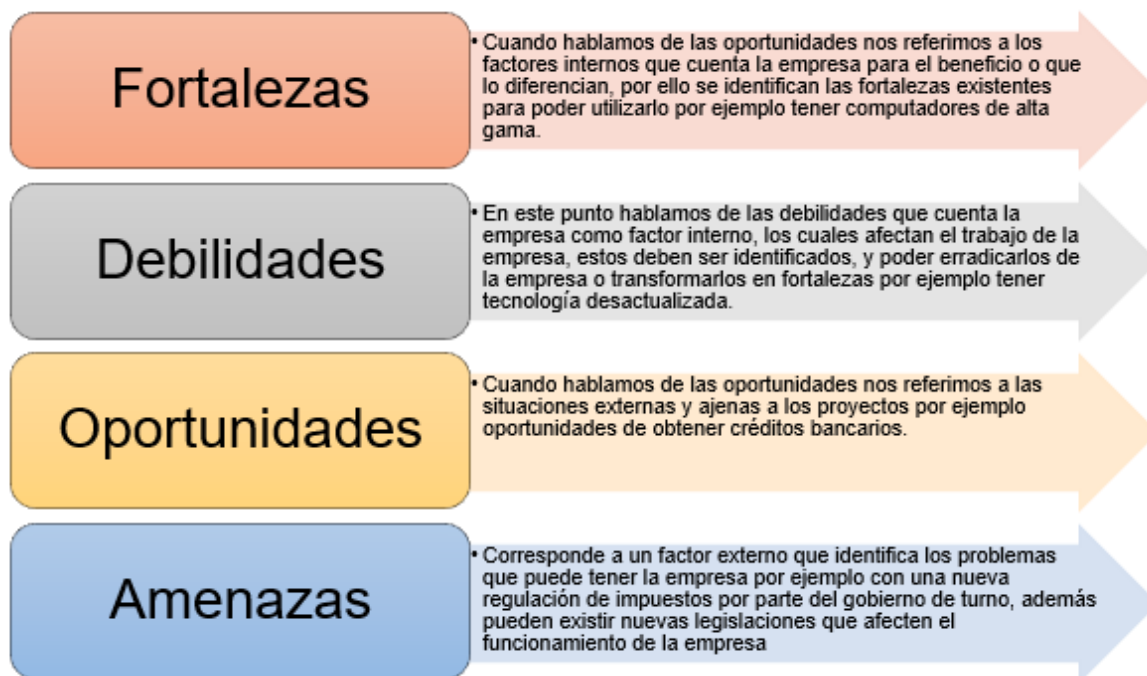
Herramienta que permite planificar estratégicamente la situación actual de la empresa, analizando aspectos externos (oportunidades y amenazas) e internos (debilidades y

fortalezas) para con eso diagnosticar a la organización, y con ello se logre la toma de decisiones. El fin último de este análisis es potenciar justamente los aspectos positivos, y tratar de reducir o anticiparnos a lo negativo.

## Variables FODA



Atic.cl, 2019



#### 4. Segmentación

La definición primitiva nos sugiere la acción de cortar o partir en segmentos más pequeños que lo original. En marketing se refiere a dividir la acción comercial en distintos grupos según la estrategia.

Kotler señala que el segmentar es analizar e identificar los perfiles de grupos de consumidores que necesitan diferentes productos o diferentes estrategias de marketing. Esta acción es fundamental para identificar cuantos clientes tiene el mercado para un producto o servicio, cuál será el volumen de ventas que tiene este mercado, como son los clientes y potenciales usuarios entre otras ventajas.

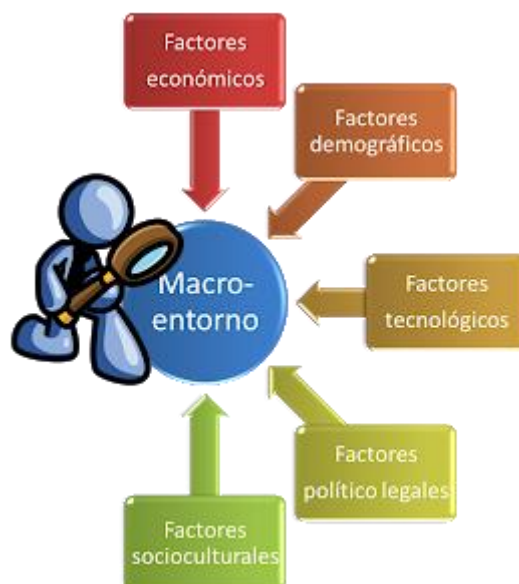
#### 5. Micro - Entorno

El micro entorno es un espacio que agrupa a los actores que interactúan de forma más cercana con la organización. Entre ellos encontramos a los socios, los proveedores, los reguladores, la competencia y, finalmente, los clientes.

Esta parte es esencial para el marketing, ya que se concentran todos los aspectos económicos, los que ayudan a producir ganancias y beneficios monetarios a corto y largo plazo, como ya se señaló son todos los que influyen en los aspectos económicos de la empresa.

#### 6. Macro - Entorno

El Macro - Entorno representa y define a todos los elementos que están un poco más lejos de la empresa, pero que en su conjunto tienen impacto directo en la producción.



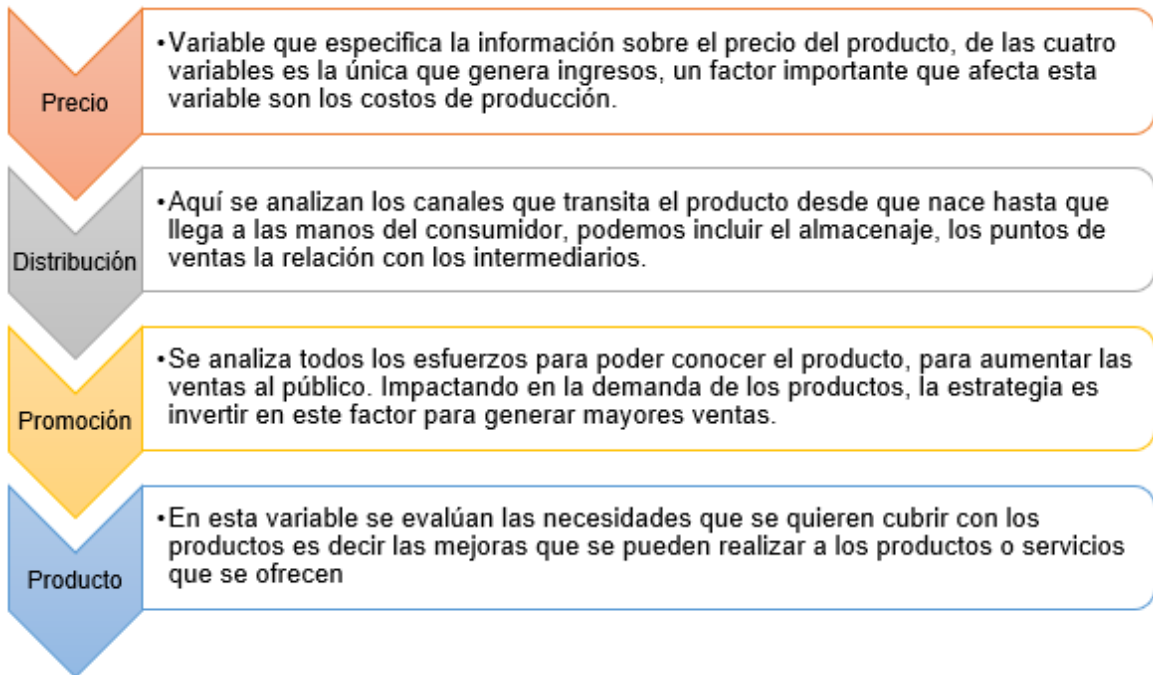
Típicamente acá se habla del tradicional análisis PESTA, en donde analizamos los siguientes aspectos:

- Impacto directo en la producción podemos hablar de los factores económicos como lo pueden ser la variabilidad de las divisas, el IPC, la tasa de cesantía, el nivel de renta de la población entre otros factores similares.
- También están los factores los demográficos que corresponden al tamaño de la población, efectos de la migración entre otros relacionados.
- Factores políticos legales donde el análisis plantea las medidas que incentiven el negocio, o políticas de que los desincentiven como por ejemplo alzas en los impuestos, autorizaciones, patentes, impuestos específicos, etc.
- Los factores tecnológicos, que estos pueden ser muy útiles para hacer más eficiente la producción, o para reducir los costos y poder mejorar los procesos de la empresa.
- Y por último el factor sociocultural, que se refiere a los efectos en el medio ambiente, los tiempos libres la recreación de los trabajadores entre otras.

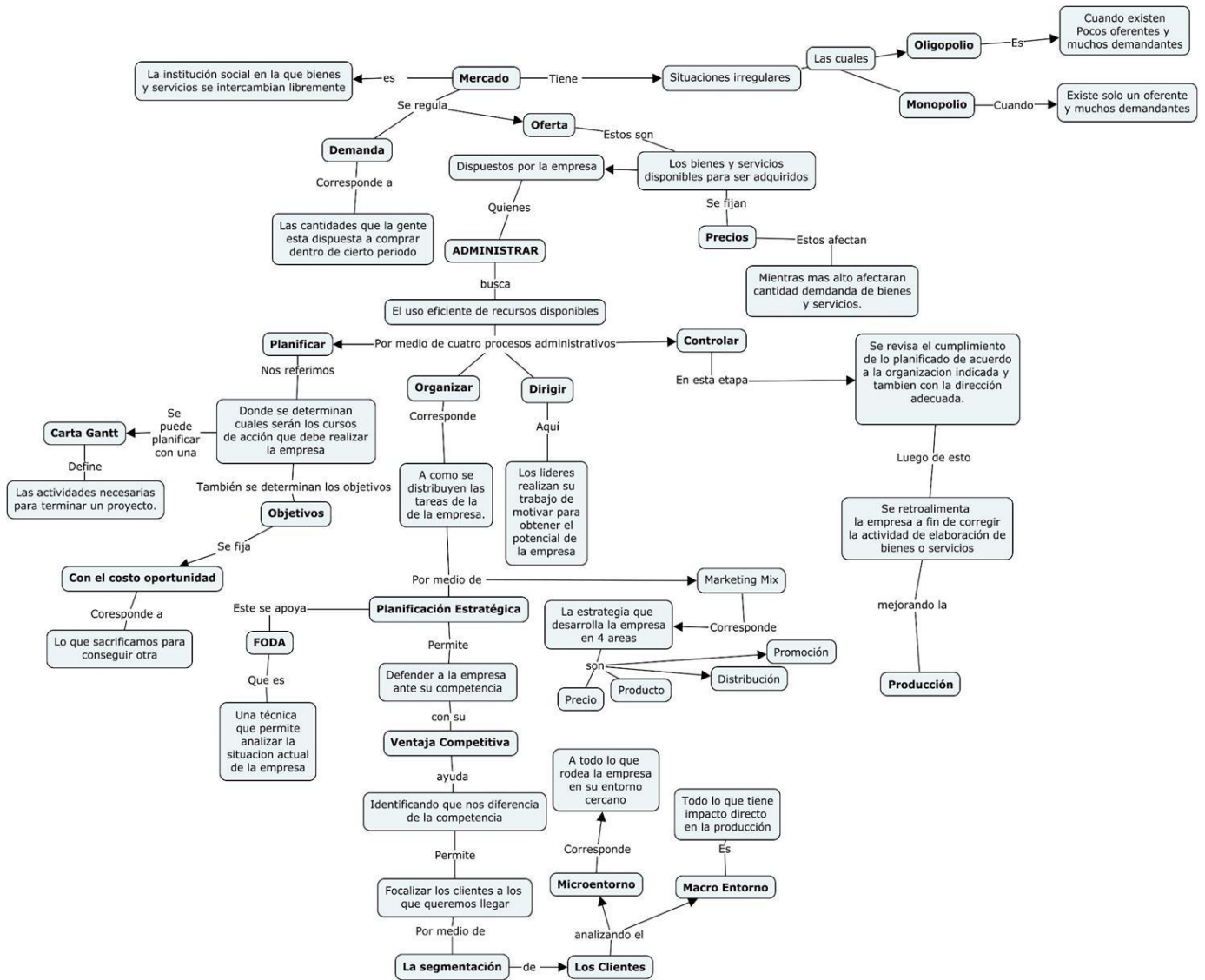
## **7. Marketing Mix**

El marketing mix es la declaración de la estrategia de la empresa analizando 4 variables claves: el precio, el producto, la distribución y la promoción.

También se le conoce como análisis de las “4P”, y con ella se busca en el fondo estudiar la actual situación de la empresa para generar estrategias de posicionamiento superior. Respecto a las variables, detallo en el siguiente diagrama una pequeña descripción:



# Mapa Conceptual Portafolio I



## Glosario de Términos Portafolio II

### Marketing

1. **Marca:** Corresponde a un conjunto de aspectos que identifica un producto o servicio y lo diferencia de su competencia. Es el signo distintivo que utiliza una empresa para dar a conocer su producto o servicio en el mercado, con el cual obtiene ventajas competitivas por sobre los demás.
2. **Branding:** Proceso donde se define y se construye una marca, esto se realiza por medio de una gestión planificada de procesos y el objetivo principal es aumentar el valor de la marca, y hacer que los consumidores prefieran a esta marca por sobre su competencia.
3. **Comunicación:** Es aquel proceso en el cual un emisor y un receptor intercambian ideas o información, y que puede darse en un determinado tiempo o espacio, a través de distintos medios.
  - Emisor: proveedor
  - Receptor: comprador
  - Mensaje: cotización
  - Canal: correo electrónico
4. **Imagen de marca:** Corresponde a la percepción que tienen los consumidores acerca de una marca, es lo que está en la mente del consumidor respecto una marca en sí. Todos los esfuerzos que hace marketing para desarrollar la imagen de marca tienen que ver con poder lograr ser primeros en la mente del consumidor, que cuando se le genere una necesidad de producto en lo que piense sea en dicha marca. Ejemplo de ello es cuando un consumidor quiere beber bebida, inmediatamente piensa en la marca Coca-Cola, y posiblemente visualiza un vaso refrescante de esta bebida.

5. **Identidad de marca:** Conjunto de aspectos y valores que una empresa quiere que los consumidores asocien a sus productos o servicios para lograr diferenciarse de su competencia. Ejemplo de ello es Coca-Cola, quien por medio de su marca se define como un producto capaz de entregar felicidad.
6. **Arquitectura de marca:** Corresponde a una herramienta estratégica utilizada para establecer y organizar los roles, relaciones y jerarquías de una empresa hacia el mercado con el fin generar valor a la marca y permite conocer oportunidades en el mercado.
7. **Posicionamiento de marca:** Es el resultado de todos los esfuerzos de marketing para estar en la mente de los consumidores. Se refiere a como diferenciar una marca por sobre las demás para estar presente en la mente del mercado objetivo. Por ejemplo, cuando un consumidor de hamburguesas quiera comer, lo primero en lo que piense sea McDonald's y no otra marca, esto es posicionamiento de marca.

## **Administración**

1. **Ética:** Corresponde a una parte de la filosofía que estudia la conducta humana respecto al bien y el mal, lo que es moral y las normas y valores que rigen para vivir en sociedad. La ética se analiza para generar conductas sociales aceptables para vivir en comunidad.
2. **Moral:** Conjunto de normas, valores y creencias que existen en una sociedad y son traspasados de generación en generación con el fin de regular el comportamiento y actos humanos de quienes conviven en una sociedad o comunidad determinada.
3. **Sociedad:** Sistema organizado de personas que se relacionan entre sí de acuerdo normas pactadas y que comparten una misma cultura o civilización. Corresponde a la convivencia conjunta de todos los individuos de un lugar en un tiempo determinado de manera organizada u ordenada, esto implica comunicación y cooperación.



- 4. Relaciones interpersonales:** Responde a la interacción entre una o más personas con el objetivo de dar a conocer ideales, información, emociones, entre otros, se da de forma recíproca y su componente esencial es la comunicación efectiva. Permite el desarrollo de las personas y construye la identidad de cada uno. Estas relaciones se dan a nivel familiar entre padres e hijos, en lo laboral entre jefaturas y trabajadores, en una universidad entre profesores y estudiantes, entre otros.
- 5. Comunidad:** Grupo de personas que están unidos o que comparten mismos ideales, creencias, conductas, intereses en común. No solo es un referente de comunidad las personas que viven juntas con un mismo objetivo, existen también comunidades unidas por fines políticos, ecológicos, sociales, religiosos, un ejemplo de lo último es la comunidad cristiana.
- 6. Administración Pública:** Sistema del ámbito gubernamental que gestiona los recursos de un Estado con el fin de ser transparentes en el uso de ellos y aplicarlos de manera eficiente y justa para la sociedad. Busca atender las necesidades de las personas y el bienestar común siguiendo un orden jurídico.
- 7. Libertad:** Derecho y capacidad que tiene todo ser humano de elegir responsablemente cada una de sus acciones y decisiones, de acuerdo a sus valores, ideologías y voluntad dentro de una sociedad. Tener libertad no implica que no existan límites en el comportamiento humano, existen normas para regular la convivencia en sociedad.

## Economía

- 1. Contabilidad:** Campo de estudio que se encarga de analizar, medir y registrar las actividades financieras de una empresa, con el objetivo de llevar un detalle que ayude a la toma de decisiones y también para controlar cada acción.
- 2. Proceso contable:** Corresponde a un conjunto de pasos necesarios para conocer por medio de los estados financieros cual es la situación en determinados periodos de tiempo de los gastos e ingresos de una compañía.
- 3. Balance:** Informe anual que resume la actividad financiera que tiene una empresa. Éste refleja los activos, pasivos y patrimonio que posee una empresa y cuál ha sido el comportamiento de ellos.
- 4. Ratios financieros:** Herramientas necesarias para cualquier nivel gerencial o analítico que se utiliza para evaluar la situación financiera de una empresa. Estos análisis permiten observar si se ha realizado una buena gestión de manera de realizar proyecciones económicas y financieras con bases sólidas y seguras, ayudando a una mejor toma de decisiones.
- 5. Análisis financieros:** Informe que permite comprender cuál es la situación financiera de una empresa, los resultados operacionales y cuál ha sido la evolución que ha tenido la compañía. Este análisis por medio de estudios de ratios y otros indicadores permite obtener la información necesaria para obtener una visión objetiva de la realidad de una compañía y como mejorar a la evolución de ella en el corto, mediano y largo plazo.
- 6. Estado financiero:** Corresponde a informes que necesita toda institución o empresa para dar a conocer su situación financiera y económica y cuales han sido las variaciones experimentadas en cierto periodo de tiempo. En ellos se explica cuál ha sido el rendimiento o desempeño financiero y éstos sirven para entregar información a nivel interno y externo en una compañía

- 7. Liquidez:** Capacidad que tiene una empresa para obtener efectivo y enfrentar las obligaciones a corto plazo. Explicado de un modo más simple escon qué facilidad el activo de una empresa puede convertirse en dinero para cumplir con obligaciones a corto plazo. La liquidez es fundamental para cualquier compañía, y es un indicador también del estado en el que se encuentra una empresa.

## **Formulario del Caso Portafolio II**

### **SISTEMA DE PENSIONES EN CHILE**

#### **Capitalismo versus derechos sociales**

#### **CONTEXTO GENERAL**

En 1980, plena dictadura en Chile, se reforma el sistema de pensiones y pasa a ser una estructura privada de capitalización individual.

Con ello, fueron ingresados miles de trabajadores dependientes al sistema privado y obligados a registrarse en alguna de las Administradoras de Fondos de Pensiones.

No fue así de igualitario para los integrantes de Fuerzas Armadas, Carabineros y Gendarmería, quienes hasta el día de hoy pueden pensionarse por un sistema distinto.

El nuevo sistema de pensiones prometía a los chilenos que al pensionarse en 2020 obtendrían jubilaciones de montos igual o superior al sueldo promedio que percibían, así lo deja en evidencia una publicación del diario el Mercurio en ese entonces.

En la actualidad, vemos otra realidad, totalmente distinta a la presentada. Tenemos una edad de jubilación alta, pensiones en un gran porcentaje que no superan el sueldo mínimo establecido en el país y una calidad de vida y salud de ancianos denigrante.

Esto último es lo que nos hace cuestionar el sistema actual de pensiones en Chile:

1. ¿Vela es Estado de Chile por las pensiones de ciudadanos ancianos o solos por sostener un sistema que genera grandes utilidades a privados?
2. ¿Es ético que la responsabilidad de preocuparse de la pensión sea de los cotizantes o trabajadores?
3. ¿Debe el Gobierno cambiar el sistema de pensiones desde uno privado a uno estatal?

### **Problema**

El sistema actual de pensiones en Chile, opera en base al ahorro y capitalización individual que todo trabajador dependiente debe cotizar obligadamente en una Administradora de Fondos de Pensiones. El trabajador dependiente cotiza de forma obligatoria el 10% de su sueldo y la AFP cobra por la administración de este ahorro un porcentaje que depende de cada una.

Al jubilarse, si el trabajador ha cotizado por más de 30 años y no ha tenido lagunas previsionales, podrá optar a una pensión promedio de \$288.308. Al segregar por género tenemos que los hombres se pensionan en promedio con 353.206 y las mujeres \$217.380.-

Se puede observar así que el monto de la jubilación promedio no alcanza a ser igual al ingreso mínimo establecido en el país.

En contexto a lo anterior:

- 1. ¿Vela es Estado de Chile por las pensiones de ciudadano anciano o solo por sostener un sistema que genera grandes utilidades a privados?**

A lo largo de este sistema han pasado gobernantes de distintos partidos políticos, dejando en evidencia que este sistema de pensiones no tiene que ver con clases políticas, sino de intereses económicos y políticos. El sistema es reconocido internacionalmente como uno de los más destacados, ¿Cómo puede ser destacado un sistema que no garantiza una vejez digna a quienes dedicaron toda su vida a trabajar, en su mayoría clase obrera?

Estudios de Fundación Sol dejaron en evidencia en plena discusión del primer retiro de emergencia del 10% de los fondos de previsionales que se discutía en la cámara de Diputados en ese entonces, que las utilidades de las AFP en promedio diarias correspondían a 888 millones, y que el acumulado a septiembre del presente año eran 243.387 millones para los dueños de las administradoras.

No es posible indicar que exista igualdad entre las utilidades percibidas y las pensiones otorgadas. No es un sistema que declare igualdad en su actuar.

Por su parte el Estado solo es un ente regulador de estas administradoras, donde intervienen organismos como la Superintendencia de AFP y Valores y Seguros. Así también el Estado cumple un rol subsidiario al otorgar a personas de menores ingresos y que no pueden cubrir sus necesidades básicas el Pilar Solidario, \$107.304 mensual.

Se concluye que el Estado permite un sistema de pensiones que garantiza grandes utilidades que son invertidas en su mayoría en el extranjero, a costa de pensiones denigrantes para una sociedad que en 20 años más tendrá a 2 personas activas laborales entre 18 y 60 años subsidiando a 5 jubilados.

## **2. ¿Es ético que la responsabilidad de preocuparse de la pensión sea de los cotizantes o trabajadores?**

Este concepto fue utilizado en gran parte del curso estudiado, la Ética y Responsabilidad social empresarial.

La responsabilidad de las pérdidas en los fondos de pensión cae de manera directa en las personas cotizantes, no así en las AFP, a diferencia de lo que es si el fondo de pensión obtiene ganancias, la administradora también las obtiene.

¿Es ético que las AFP, solo se vean afectadas cuando existen ganancias y que no se responsabilicen de las pérdidas de sus cotizantes?

No es ético ni tiene lógica, así como tampoco justo. El trabajador le paga un porcentaje a cada administradora de fondo para que, valga la redundancia, administre su capitalización. Entonces nace el cuestionamiento nuevamente, ¿Por qué si pago por una administración debo preocuparme por las fluctuaciones en el mercado para estar en el fondo de mayor conveniencia? ¿No es la administradora la que debiera alertar? ¿O solo les interesa obtener la capitalización de sus cotizantes?

No existe a la fecha un ente que regule estos cuestionamientos, que a parecer del estudio de este caso debieran cumplir.

### **3. ¿Debe el Gobierno cambiar o mejorar el sistema de pensiones actual?**

De acuerdo a lo desarrollado y expuesto en el caso, debieran existir una reforma al actual sistema o bien modificar por completo la forma en la que se generan las pensiones en Chile.

Considerando que la población al 2050 presentará la mayor tasa de adultos mayores registrada en décadas, es que se debería evaluar una mejor calidad de vida para todos ellos.

El Estado debe garantizar a la ciudadanía una vejez plena, pensiones dignas y salud primaria para ellos.

Actualmente vemos abuelos abandonados por familiares, muchos mueren sin poder disfrutar de su jubilación y de buena salud. Programas preventivos también son garantías estatales que debieran existir.

## **Análisis y Reflexión**

En síntesis, el actual sistema de pensiones administrado por las AFP ha fracasado, ya que después de cuarenta años de funcionamiento no logró garantizar a sus clientes (trabajadores cotizantes), pensiones suficientes y satisfactorias para vivir y disfrutar los últimos años de vida de toda persona.

Por otra parte, el Estado tampoco garantiza una vejez digna y permite a las administradoras obtener ganancias multimillonarias a costas del desmedro de la vida de las personas.

La tasa de rentabilidad que otorgan las administradoras es proporcional al comportamiento del mercado bursátil, es por ello, que asegurar una rentabilidad a sus cotizantes es imposible. La tasa de rentabilidad de los últimos veinte años ha caído y no es la que el sistema de pensiones ofrecía al momento de querer instaurarse (7%), la rentabilidad actual no alcanza a ser superior al 5%.

¿Cómo es entonces que un sistema como este sigue en pie? Solo se explica por los intereses económicos que benefician a una parte del empresariado chileno y extranjero dueño de otras empresas también dominantes del país.

Millones de chilenos exigen a la clase política y a sus gobernantes que cambien el sistema actual porque no quieren ver como padres o abuelos, mueren esperando mejores condiciones. Los últimos años de manifestaciones han logrado que actualmente se generen estudios asociados a esta problemática y a poner en el tapete la desigualdad existente en el país. Solo queda esperar a ser escuchados y a tener una vejez digna y justa.

La palabra júbilo, según la RAE, significa “Viva alegría, y especialmente la que se manifiesta con signos exteriores”, así debieran ser los últimos años de vida de una persona.

## Glosario de Términos Portafolio III

### Economía

1. **Desarrollo económico:** se refiere a la posibilidad de un país de generar riquezas por un periodo determinado de tiempo de manera sostenida y a la vez mejora el estándar de vida de sus habitantes. Una de las formas principales de medir este concepto es el PIB por medio del crecimiento económico, así también se encuentran otros indicadores como: Índice de Desarrollo Humano, Producto Bruto de Felicidad.
2. **Progreso Técnico:** se refiere al progreso alcanzado en un proceso productivo sin haber incorporado un nuevo factor productivo para este resultado y donde actúa como agente principal la intervención de la tecnología en el proceso.
3. **Impuestos:** se refiere a las obligaciones tributarias que tiene que pagar sin excepción cualquier individuo, ya sea una persona natural, empresas, familias, y donde el Estado actúa como recaudador. Los impuestos ayudan al Estado por ejemplo a subvencionar beneficios sociales, generar mejoras en bienes de uso público, entre otros.
4. **Economía Social de Mercado:** corresponde a un modelo económico que aplica el principio de libertad individual del neoliberalismo con sentido de justicia social, haciendo así que el Estado ejerza un rol subsidiario y social, buscando al mismo tiempo generar crecimiento económico.
5. **Neoliberalismo:** modelo económico-político donde la intervención del Estado es casi nula y donde prima el libre comercio, está muy relacionado al Capitalismo. Algunos de sus pilares básicos son la privatización y la desregulación, así también la reducción de impuestos a las personas más ricas para impulsar una economía de la oferta.



**6. Externalidades:** desde el punto de vista económico corresponde a los efectos negativos o positivos que tiene una actividad y que no son deseados. En ambos casos no son tomados en consideración:

- En los costos de la operación cuando son externalidades negativas.
- En los beneficios de la operación cuando son externalidades positivas.

**7. Productividad:** corresponde a la sumatoria de bienes y servicios producidos por un país en determinado tiempo utilizando los factores productivos de dicho país, como: mano de obra, capital, recursos naturales.

## **Finanzas**

**1. Cuentas de Activo:** en la contabilidad de una empresa corresponden a las cuentas contables donde se registran los bienes y derechos adquiridos y que pueden ser transformados rápidamente en efectivo. Los tipos de activos son: corto plazo y corrientes.

- **Activos a corto plazo/corrientes:** Existencias, cuentas por pagar, mercaderías, clientes, inversiones financieras de corto plazo, caja, bancos.
- **Activos largo plazo/no corrientes:** Concesiones, patentes, instalaciones, terrenos, bienes naturales, deudas de largo plazo.

**2. Utilidad:** en términos financieros corresponde a las ganancias que obtiene una empresa como resultado de su operación, ya sea por la comercialización de sus productos o bien de la prestación de servicios. El objetivo de toda empresa es que esta utilidad sea maximizada a lo largo de la vida de la compañía.

**3. Planificación Financiera:** proceso que organiza como se administraran los recursos financieros de una empresa para el logro de objetivos corporativos. Dentro de los procesos claves que se desarrollan en la planificación financiera están: El análisis del presupuesto anual y las opciones de financiamiento que existen.

4. **Estrategia Financiera:** es la forma en la que los ejecutivos directivos desarrollan un plan de acción inteligente de cómo se debe proceder para que la empresa mantenga y obtenga más utilidades. Algunas de estas estrategias son por ejemplo los planes de financiamiento de corto y largo plazo, donde el primero corresponde a acciones operativas y la segunda por proyectos de mayor nivel, como inversiones.
5. **Ratios de Endeudamiento:** indicador que nos permite conocer el nivel de endeudamiento de una empresa, cual es la estructura de compromisos o deudas que tiene y el estado de su patrimonio. Así también este ratio permite identificar como la empresa financia sus activos.
6. **Ratios de Liquidez:** indicador que permite conocer el nivel de liquidez de una empresa, es decir, cual es la capacidad que tiene la empresa para dar respuesta a sus compromisos de corto plazo. El análisis de este ratio es imprescindible para una compañía ya que permite mantener estabilidad financiera. Algunos de los ratios de liquidez son: Razón circulante, prueba ácida y capital de trabajo.
7. **Ratios de Rentabilidad:** indicador que permite identificar si una empresa está generando la rentabilidad esperada y proyectada, de esta forma se determina si los recursos se están utilizando de forma correcta y eficiente. Algunos tipos de ratios de rentabilidad son: Ratio del activo, rentabilidad del patrimonio, dividendos por acción.

## **Marketing**

- 1. Marketing Digital:** corresponden a acciones comerciales que se generan en el ámbito digital. A diferencia del marketing tradicional, el digital permite medir en tiempo real los resultados de las acciones publicitarias. Por ejemplo, el próximo cyber y sus promociones y descuentos son medibles de forma inmediata, en cantidad de personas entrando a sus páginas web a ver productos y comprar.
- 2. Marketing Integrado:** corresponde a la alianza de las estrategias y acciones comerciales del marketing tradicional más el digital, donde son llevadas a cabo en ambos ámbitos las mismas ideas y acciones publicitarias, éstas deben estar completamente alineadas y no perder enfoque en uno u otro para lograr crecer en ventas y ganar participación por medio de una propuesta coherente y confiable.
- 3. Marketing Relacional:** hace referencia al grupo de estrategias y acciones de marketing que se desarrollan con el fin de generar fidelidad en el cliente y crear una relación de largo plazo con él, esto se logra por medio de vínculos emocionales entre el cliente y la marca.
- 4. Datamining o minería de datos:** término utilizado para referirse a una herramienta de marketing que permite la recopilación de datos para el análisis y optimización de campañas publicitarias, el objetivo es identificar oportunidades de mejoras por medio del manejo de datos.
- 5. E-mail Marketing:** corresponde a una acción comercial que se desarrolla por medio de los correos electrónicos o e-mails para dar a conocer cierta promoción, por ejemplo. Este tipo de acciones tiene como ventajas que son masivas, medibles, directa y personal, y en términos económicos es muy barato. Dentro de las métricas existentes para este proceso están: tasa de entrega, rebotes, apertura, des-suscripción, entre otros

6. **E-X-I-T-O:** se refiere a una estrategia de marketing digital definida por Joe Kutchera en el cual explica el proceso de planeación de mercadotecnia en cinco pasos:

**E – Escuche:** tomar atención a las opiniones de las personas en medios electrónicos y canales digitales cuando se generan acciones publicitarias y publican contenido de marketing.

**X – Experimente:** forma en la que se agrupan las opiniones recopiladas en el punto anterior.

**I – Integre:** forma en la que se integran los canales de comunicación con la audiencia, donde se construye la marca y genera identidad.

**T – Transforme:** cuando ya se ha logrado definir el perfil de la audiencia, la comunicación de marca y los objetivos de ésta el foco estará puesto en lograr generar comunidad dentro de la audiencia.

**O – Optimice:** evaluar los beneficios económicos por sobre los esfuerzos para el resultado deseado.

7. **The1-Page Marketing Plan:** herramienta que en base a un método estructurado de información permite construir un plan de marketing resumido. Para la preparación de este plan son necesarias tres etapas:

- **Antes:** etapa en la que se da a conocer la marca a los prospectos, el mensaje debe ser atractivo y novedosos para tener una buena respuesta de parte de éstos.
- **Durante:** etapa donde se desarrolla una base de datos de la información existente acerca de los prospectos y ésta se utiliza para generar valor.
- **Después:** tiene como objetivo lograr la maximización de satisfacción en la experiencia del cliente y de esta forma lograr que la marca sea referida.

## **Formulario del caso Portafolio III**

### **Full Reciclajes Limitada**

#### **Introducción**

De acuerdo a la información entregada del caso de la empresa Full Reciclaje Limitada, se generará un diagnóstico el cual mostrará las problemáticas y soluciones observadas.

Para ello se definirán cuáles son los cursos de acción viables, de acuerdo a ellos se presentará una evaluación de cada uno y luego se seleccionarán los que son efectivos en el corto plazo para mejorar el caso.

#### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y PROBLEMÁTICA**

De acuerdo a los antecedentes obtenidos de la presentación del caso, paso a identificar los siguientes problemas observados, éstos serán aperturados desde el punto de vista de cada área de conocimiento.

##### **1. Economía:**

Durante los últimos veinte años la empresa no ha realizado ninguna mejora técnica o cambios en los procesos productivos, lo cual implica que no existe progreso técnico para la compañía.

##### **2. Financiero:**

En el año 2016, al evaluar el Activo circulante en razón del Pasivo circulante entrega la información de que es menor a 1 (0.97) lo que indica que la empresa no es capaz de cumplir con sus compromisos de corto plazo. Lo anterior es confirmado ya que el indicador de Capital de trabajo es negativo, sus pasivos de corto plazo son superiores a su activo de corto plazo.

Respecto a cómo está constituida la deuda se puede analizar que tanto la deuda de largo como de corto plazo aumentan en lo largo del tiempo.

El manejo de inventario es inexistente, dado que las compras de materia prima que realiza la empresa no están en pos de la proyección de venta.

Se puede concluir en este punto que la empresa no es solvente ni está siendo rentable

por lo que de no visualizar correcciones ésta podría quebrar.

### 3. Marketing:

La empresa no ha dado prioridad al desarrollo de un plan estratégico, por el contrario, se presenta la idea de expandir el negocio por sobre desarrollar por ejemplo el área de ventas, la cual no tiene objetivos claros, estrategia para el cumplimiento de metas, entre otros.

Los indicadores de 2015-2016 muestran como aumentaron las deudas de corto y largo plazo, esto hace pensar que la empresa no ha desarrollado un área de cobranzas para bajar el porcentaje de deuda incobrable.

La empresa no cuenta con responsable de la gestión de marca o branding, lo cual por lo estudiado a lo largo de los cursos es imprescindible para cualquier compañía dado que permite darse a conocer en el mercado y posicionarse.

La estructura de costos que tienen es muy elevada, al tener sueldos justos para mantener a sus trabajadores y procesos productivos obsoletos, ha llevado a que el precio final del producto esté encarecido y que pierdan oportunidades de venta, ya que el precio es uno de los determinantes al momento de decidir una compra.

### 4. Administración:

Los dichos del gerente general en el caso, dejan al descubierto que en la organización existen problemas de delegación de obligaciones y poder, las decisiones están centralizadas en él, lo cual presenta como principal problemática una sola visión de los hechos, esto es muy habitual en organizaciones familiares.

Los cargos ejecutivos de la empresa están en manos de familiares, lo cual no asegura que éstos cuenten con las competencias adecuadas para cumplir sus roles y para una buena toma de decisiones. Así también se observa que estos ejecutivos no desarrollan de manera proactiva sus funciones ya que el gerente general es quien pide una reunión de actualización del estado de la empresa, esto deja en evidencia que no hay un proceso de información para evaluar el desarrollo de la organización, identificar problemáticas a tiempo ni corregirlas.

Al poner foco en la forma que tiene la empresa de retener talentos se observa que no es la mejor forma ya que esto no asegura que los trabajadores permanezcan en él solo por sueldos altos, hoy en día, en el mundo laboral son valorados temas como: capacitaciones, oportunidades de ascenso, desarrollo profesional, ambiente laboral, entre otro.

## **CURSOS DE ACCIÓN**

De acuerdo a las problemáticas planteadas anteriormente es que se determinan las siguientes opciones de cursos de acción para mejorar la organización.

1. Cambiar a los ejecutivos de la compañía, buscar personas profesionales, con las competencias y habilidades adecuadas para cada cargo, desarrollar perfiles de cargo y metas evaluables a corto y mediano plazo.
2. Desarrollar en el área de marketing el posicionamiento de marca para generar una ventaja competitiva.
3. Se debe desarrollar el área de marketing de la empresa, partiendo por definir un plan estratégico para que las personas del área puedan entender hacia dónde y cómo alinear los esfuerzos de marketing, así como también serán utilizados los recursos financieros.
4. Debe existir un plan de inversión de largo plazo enfocado en la implementación de tecnologías en los procesos productivos, esto traerá como beneficios a la empresa procesos más eficientes en tiempo y costos, mejorando en un mediano plazo las estructuras de costos y en su consecuencia el precio del producto.
5. Solicitar un crédito bancario de largo plazo para pasar la deuda de corto plazo a largo.
6. Dada la situación actual la empresa necesita inyección de capital, por lo que es necesario pensar en la opción de abrir la sociedad e incorporar socios inversionistas.
7. Estructurar las políticas de remuneraciones por medio de los siguientes pasos:
  - Evaluación de los sueldos de mercado.
  - Bandas de sueldos, de acuerdo a responsabilidad y cargos.
  - Captación y retención de talentos.
  - Bonos por cumplimiento de objetivos.
8. Aumentar las ventas por medio del aumento de clientes que prefieran los productos, para ello se debe pensar en una estrategia de descuento de precio por volumen o compra anticipada. Para lograr el punto anterior también será

importante mantener un área de ventas enfocada en este objetivo para ello se debe implementar incentivos de ventas para el personal.

9. Pensar en la posibilidad de implementar un software de administración de inventarios y control de gestión, esto con el objetivo de contar con información fidedigna y a tiempo para la toma de cualquier decisión.

10. Implementación de área de cobranzas de la empresa, esto permitirá mantener controlada la deuda de corto plazo y lograr solvencia rápida. Para el mejor rendimiento de la cobranza se puede implementar un plan de pago para los clientes que presente mora más abultada y por mayor periodo de tiempo.

### **EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE CURSO DE ACCIÓN**

En la siguiente tabla se detalla los cursos de acción anteriormente mencionados y cuáles son sus repercusiones en la compañía

	CURSO DE ACCION	IMPACTO POSITIVO	IMPACTO NEGATIVO	EFFECTO INMEDIATO
1	CAMBIAR EJECUTIVOS LIDERES	En resultados al mediano plazo	Posible aumento de gastos	NO
2	DESARROLLO DE ÁREA DE MARKETING	En ingresos al mediano plazo	Aumento de gastos	NO
3	PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING	En resultados al corto plazo	Posible aumento de gastos	NO
4	PLAN DE INVERSION TECNOLOGICAS	Reducción de costos de producción	Resultados no inmediatos	NO
5	SOLICITUD DE CREDITO BANCARIO	Mayor liquidez y capital de trabajo, inmediato	Retraso en la toma de decisiones	SI
6	NUEVOS SOCIOS INVERSIONISTAS	Mayor liquidez y capital de trabajo	Perdida de poder y control familiar	NO
7	ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES	Eficiencia en costos	Aumento de gastos y resultados no inmediatos	NO
8	AUMENTO DE VENTAS POR MEDIO DE NUEVOS CLIENTES	Aumento de ventas	Conflictos gerencia comercial	SI
9	SOFTWARE DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE GESTION	Eficiencia en procesos	Aumento de gastos	NO
10	DESARROLLO DE ÁREA DE COBRANZAS	Ingresos marginales y disminución de incobrables	Aumento de gastos	SI



## **Selección de Acción**

Dada la situación presentada de la empresa, en la que se observa que claramente está podría caer en quiebra en el corto plazo de no tomarse medidas correctivas, es que se necesita implementar medidas que actúen directamente sobre los ingresos marginales de ésta sin tener que acudir a realizar grandes inversiones ni gastos.

En base a las alternativas de cursos de acción presentados anteriormente es que los seleccionados para aplicar como medidas correctivas son los siguientes:

1. Tomar un crédito bancario de largo plazo para absorber la deuda de largo plazo.
2. Aumentar las ventas por medio de la captación de nuevos clientes.
3. Desarrollar el área de cobranzas de la empresa, implementar estrategias de cobranzas y mejorar los indicadores de morosidad.

## **Conclusiones**

Las empresas deben conocer a importancia de definir una estructura organizacional, áreas de trabajo, estrategias corporativas y definición de objetivos empresariales, estos son finalmente los lineamientos por los que cada una desarrollará su negocio, lo cual permitirá tener estándares, poder realizar mediciones y aplicar medidas correctivas a las desviaciones. Sea la empresa que sea, si fuera familiar, social, o con fines de lucro, ésta debe contar con una estructura definida para su correcto funcionamiento.

Por otra parte, se deben tener en cuenta las inversiones y éstas deben ser parte de un plan estratégico de negocios, para de esta forma no poner solo foco en la inversión en sí, sino también en el retorno que tendrá, para de esa forma tomar decisiones financieras correctas, y no afectar la liquidez y capital de trabajo como ocurrió en este caso.

Finalmente, se puede concluir que las empresas que hoy en día no cuentan con un área de recursos humanos definida, con objetivos en captación y retención de talentos, mejoras continuas en la comunicación, estructura de remuneraciones y beneficios laborales, están condenadas al fracaso, el recurso humano de cualquier compañía son los clientes internos más importantes.

## Glosario de Términos Portafolio IV

### a) Conceptos de Taller de Habilidades Directivas.

- Cohesión:** Hace mención al acercamiento bajo las condiciones ideales de ser miembro de un grupo, ya sea por la cultura organizacional y las funciones laborales dentro del stand de colaboradores.  
Los colaboradores de la empresa MBC generan COHESION en formar patrullas operativas en labores logísticas y propias del compañerismo.
- Escucha activa:** Se refiere a la habilidad de oír lo que dice el otro tomando en cuenta sus pensamientos, opiniones o sentir, es decir, es dar sentido a lo que se escucha.  
La charla de seguridad o de los “5 minutos” se dicta de excelente manera en la empresa MBC, los oyentes están en ESCUCHA ACTIVA con el fin de aplicar lo aprendido.
- Estilo permisivo:** Tipo de liderazgo que se limita a indicar directrices generales y delega autoridad en sus subordinados, con el fin que estos organicen y tomen las decisiones de acuerdo bajo sus propios criterios.  
El jefe de operaciones de empresas MBC posee un liderazgo de ESTILO PERMISIVO, donde el jefe de bodega asume el rol de las operaciones, mientras que el jefe de operaciones solo figura en el papel.
- Factores higiénicos:** Se denominan a las actividades que causan una gran insatisfacción y mediana satisfacción. Estas carecen en ámbitos cotidianos y laborales.  
En empresas MBC han caído las ventas en el último semestre, existiendo FACTORES HIGIENICOS que perjudican la dirección de la organización.

**Factores motivadores:** Son elementos que otorgan el reconocimiento, responsabilidad, posibilidad de desarrollo dentro de la organización, siendo influyentes de forma positiva a los colaboradores y al equipo.

El gerente general de empresas MBC manifiesta confianza en el grupo, carece de FACTORES MOTIVADORES que transforma al equipo de trabajo, brindando dirección a la organización.

**Proceso de control:** Sistema en coordinación de acuerdo a las técnicas de control en las funciones directivas para el establecimiento del desempeño, las medidas de desempeño y las correcciones del curso de acción.

La empresa MBC desarrolla el PROCESO DE CONTROL en su software de gestión con el fin de lograr la viabilidad en el mercado.

**Tormenta:** Etapa de desarrollo de equipo donde los integrantes carecen de inconvenientes con la estructura del grupo, cada integrante presenta su actitud y busca la aceptación de los otros.

La sección de transporte en empresas MBC demuestran dificultad al realizar labores de distribución, claramente están en fase de TORMENTA, lo que urge un rápido tratamiento en el desarrollo del equipo.

b) Conceptos de Conducta del Consumidor.

**Consumidor propenso:** Corresponde al grupo de consumidores que poseen mayores probabilidades de ser influenciado por promociones o por los precios de un bien.

En las góndolas de los supermercados MBC, existen secciones para el CONSUMIDOR PROPENSO con el fin de abrir portafolio de nuevos productos.

**Enfoque motivacional:** Conductas que a partir de causas y motivos que los producen, la motivación impulsa las acciones provocadas por un estado de tensión, lo cual responde a una necesidad insatisfecha.

Los clientes de la empresa MBC, se ven envuelto al ENFOQUE MOTIVACIONAL ya que no están satisfechos de los servicios de mantención contratados, puesto que el trabajo quedo a medias y continúan demandado servicios de reparación.

Eufonía: Calidad fundamental en el proceso de asignación de la marca, con respecto a sonar bien en la lectura de esta misma.

La empresa de montajes Brimantech tiene una excelente EUFONIA, y le da un carácter internacional.

Familiaridad de marca: Son las características que hace reconocible una marca famosa.

Los clientes de MBC empresas, tienen FAMILIARIDAD DE MARCA al momento de portar especies en las bolsas corporativas de la tienda.

Precio simplificador: Estrategia que enfatiza los precios bajos y el buen valor de los productos promovidos.

La cadena de pollos MBC realiza PRECIOS SIMPLIFICADORES al agregar 990 una caja de papas fritas.

Subcultura: Representativo a las creencias y costumbres que los identifican los mismos miembros de la sociedad, más la suma de patrones conductuales en su conjunto.

La empresa MBC advierte a sus directivos la existencia de SUBCULTURAS en cada departamento organizacional, lo que genera mayores procedimientos en la autonomía de cada departamento.

Táctica de elección: Son las reglas generalizadas para la toma de decisiones de esfuerzo bajo.

El gerente de empresas MBC acostumbra a realizar TACTICAS DE ELECCION por tener un liderazgo autoritario.

c) Conceptos de Evaluación de Proyecto.

ABC costing: Mecanismo por el cual trata de resolver problemas de asignación en los costos indirectos en los procesos de desempeño organizacional.

Empresas MBC desarrolla ABC COSTING mediante software en la administración de costos para modelos de inversión.

Apalancamiento: Operación financiera con el fin de usar el endeudamiento propio para financiar un nuevo proyecto.

Empresas MBC arriesga mayor nivel de APALANCAMIENTO en los proyectos, disminuyendo su capital para una inversión de minimarket.

Depreciación acelerad: Este beneficio es recuperar en el menor tiempo la inversión, para poder así, incentivar el ahorro y la reinversión en bienes de capital, renovar los activos por aquellos que sean más productivos a cambio de pagar un menor impuesto.

Empresas MBC y el equipo de estudio Lean, prepararan depreciación acelerada sobre sus últimas inversiones para obtener nuevas maquinarias en sus faenas.

Indicador: Es la expresión numérica o cualitativa en una determinada observación al describir fenómenos de la realidad por medio de las variables involucradas.

Los INDICADORES de la distribuidora MBC han aumentado el nivel óptimo en las entregas a tiempo hacia los clientes finales.

Payback: Numero de periodos en los cuales los flujos de cajas iguales cubren la inversión inicial.

El departamento de contabilidad de empresas MBC, determina que la vida útil del proyecto es de buen rendimiento, Por lo que da entender que el PAYBACK es positivo.

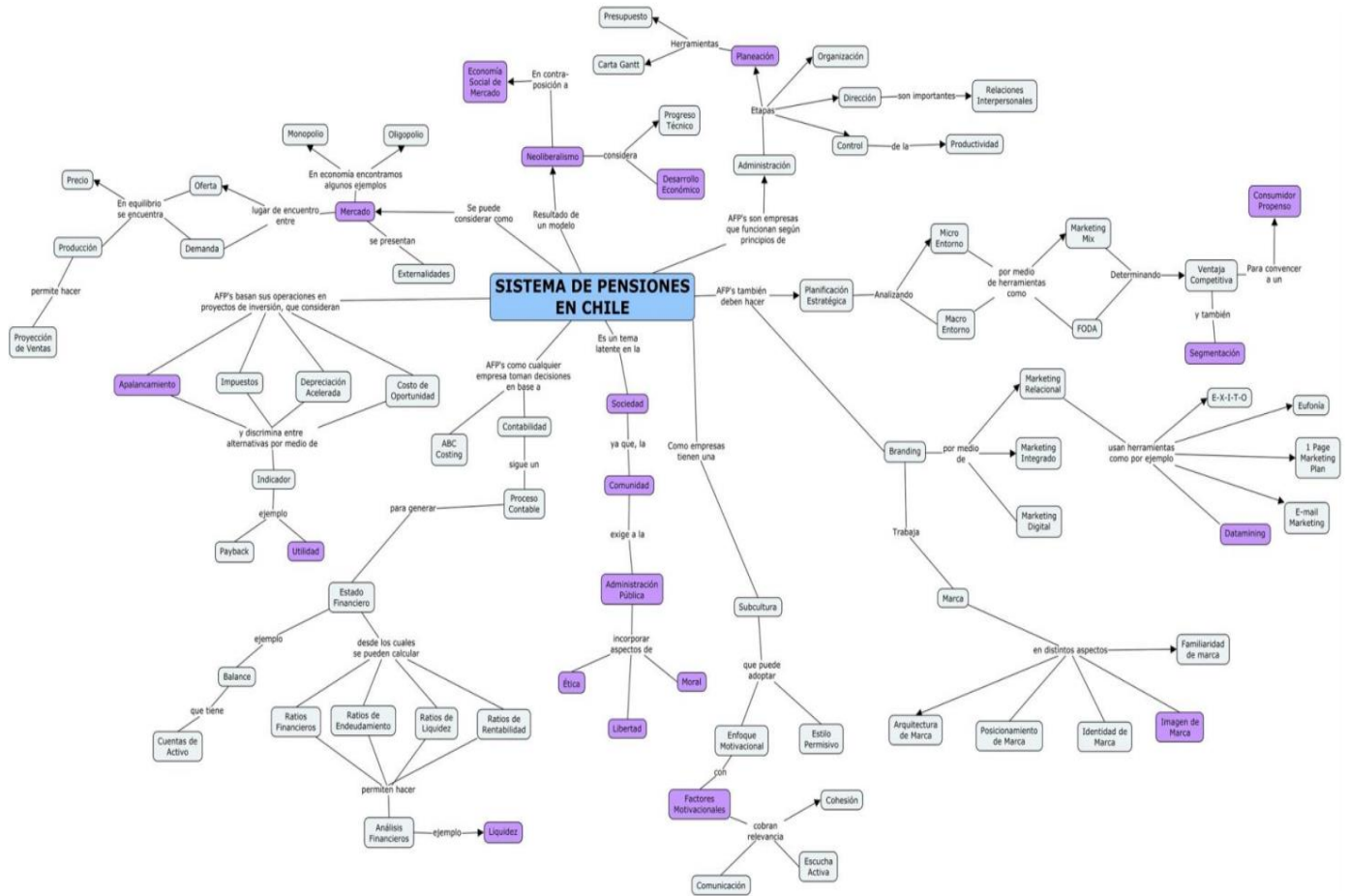
Presupuesto: Herramienta para ejecutar un determinado plan, lo que busca coordinar, evaluar y controlar el conjunto de planes de acción, optimizando el rendimiento de la organización.

Mediante la planificación estratégica, empresas MBC constantemente realiza PRESUPUESTO, buscando la viabilidad de los proyectos a alcanzar.

Proyección de ventas: Punto de partida de cualquier negocio, dado a que configura el nivel de actividad de la empresa durante el periodo presupuestario.

Las PROYECCIONES DE VENTAS de la empresa de servicios MBC, se han establecido a \$100 MM. para el 2022.

# Mapa Conceptual Portafolio IV





## **Conclusión General de Mapa Conceptual:**

El desarrollo de esta actividad supuso un desafío con respecto a mi capacidad de síntesis y conceptualización. La metodología de construcción seguida fue ubicar todos los conceptos desarrollados en los diversos portafolios, luego colorear con rosado los conceptos que considero más se relacionan con el tema que desarrollé en el caso de portafolio 2, y finalmente relacionarlos por medio de conectores.

Una de las conclusiones más relevantes a las que llego, es que al menos 1 concepto de cada área y de cada portafolio fue destacado, y eso es indicativo que dentro del mundo empresarial todas las áreas confluyen. No se puede desconocer que empresas como las AFP se insertan en un mundo marcado por la economía, que en tales empresas tenemos presencia de personas, que tienen motivaciones, que funcionan según principios clásicos de la administración, o que, también venden marcas o promesas, con el fin de obtener una utilidad.

Sobre el tema de fondo, el actual sistema de pensiones administrado por las AFP ha fracasado, ya que después de cuarenta años de funcionamiento no logró garantizar a sus clientes (trabajadores cotizantes), pensiones suficientes y satisfactorias para vivir y disfrutar los últimos años de vida de toda persona. Es de esperar, que con la constitución que se está escribiendo, la percepción de la ciudadanía y el sentido de justicia mejore, y podamos mover los conceptos que aquí se diagramaron hacia un lado más fiel

## Bibliografía

UNIACC (2016). *Análisis situacional: aspectos externos*. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2016). *Análisis situacional: aspectos internos y diagnóstico*. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 2).

Ordoñez, L. (2019). *Principales criterios de segmentación de mercado*. <https://www.oleoshop.com/blog/criterios-de-segmentacion-de-mercado>

Marín, M. (2019). 4 etapas del proceso administrativo - Gestipolis. Gestipolis.com. <https://www.gestipolis.com/4-etapas-proceso-administrativo/>

UNIACC (2014). Comunicación de la marca, Lea esto primero (Semana 2).

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

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

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

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

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

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

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

(Semana 3).

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

UNIACC (2014). Arquitectura de Marca. Branding. Lea esto primero (Semana 4).

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

UNIACC (2015). Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Ética y Responsabilidad Social. Lea esto primero (Semana 4).

El Mostrador (2016). El día en que la Asociación de AFP prometía a sus afiliados "jubilarse con el 100% de sueldo" en 2020. Recuperado de:

<https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2016/07/07/el-dia-en-que-la-asociacion-de-afp-prometia-a-sus-afiliados-jubilarse-con-el-100-de-sueldo-en-2020/>

Superintendencia de Valores y seguros (s.f.). ¿Cómo opera el sistema de pensiones chileno? Recuperado de:

<https://www.svs.cl/mascerca/601/w3-article-1672.html>

Fundación Sol (2020). Pensiones Bajo el Mínimo. Recuperado de:

<https://fundacionsol.cl/blog/estudios-2/post/pensiones-bajo-el-minimo-2020-6161>

CIPER (2020). Pensiones: Transparencia y ofertas. Recuperado de:

<https://www.ciperchile.cl/2020/11/28/pensiones-transparencia-y-ofertones/>

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

UNIACC (2016). Subsistemas de recursos humanos: Capacitación. Gestión del

Talento I. Lea esto primero (Semana 3).

Rinsche, A. (2018). Fundamentos y estrategias del Marketing digital. Apunte de clase semana 2, E-Marketing, Universidad UNIACC.

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

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

<https://virtual.uniacc.cl/course/view14608>

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

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

Vilchez, F. (2017). Trabajando con el equipo adecuado. Taller de gestión comercial. Lea esto primero (Semana 3).

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

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

Alcaíno, P. (2017). Comunicación. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 2).

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

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

Alcaíno, P. (2017). *Toma de decisiones*. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 5).

Alcaíno, P. (2017). *Trabajo en Equipo*. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 6).

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

UNIACC (2016). *Determinantes en el comportamiento de la conducta del consumidor*. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 2).

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

UNIACC (2016). *Decisiones de compra: Clave en servicio al cliente*. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 4).

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

UNIACC (2016). *Metodología de la Investigación del Consumidor*. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 6).