



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

**Pascua Lama, su impacto medioambiental y el inesperado poder de los stakeholders**  
**Trabajo para optar al Grado Académico de Licenciatura en Ciencias de la Administración de Empresas y al Título Profesional de Ingeniero Comercial**

**Docente portafolio: Edith Ubilla Briones**

**Estudiante:**  
**Karina Susana Carvajal Rodríguez**

**Santiago de Chile, julio de 2023**

## **Dedicatoria**

A mi familia, quienes son y han sido mi motivación para todos mis desafíos profesionales, su apoyo y comprensión incondicional fueron claves para facilitar este proceso.

A mis amigos, quienes estuvieron presente desde que inicié esta aventura y fueron de gran ayuda en los momentos que necesité de ellos.

Finalmente, a la Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación, y su cuerpo Docente, quienes aportaron con sólidos conocimientos siendo un pilar fundamental en el aprendizaje y formación profesional.

**KCR**

## Índice

Portafolio I .....	1
I.    Glosario de Términos .....	1
II.   Mapa Conceptual .....	13
Portafolio II .....	14
I.    Glosario de Términos .....	14
II.   Construcción del Caso .....	23
Portafolio III .....	27
I.    Glosario de Términos .....	27
II.   Caso para Analizar - Full Reciclajes Ltda .....	32
Portafolio IV .....	36
I.    Glosario de Términos .....	36
II.   Mapa Conceptual Caso: Pascua Lama, su impacto medioambiental y el inesperado poder de los stakeholders .....	42
Bibliografía .....	45

## Portafolio I

### I. Glosario de Términos

#### 1. Costos y Presupuestos

1.1. **Materia prima (MP):** Corresponden a las principales sustancias o materia obtenida desde la naturaleza, que son transformados en el *proceso de producción de bienes de consumo o productos terminados*.

1.2. **Mano de obra (MO):** Corresponde al esfuerzo del trabajador, tanto física como mental, que se utiliza para la fabricación de un producto o un bien de consumo, y se clasifica en directa e indirecta. La mano de obra directa (MOD) corresponde al trabajo del personal que está directamente involucrado en la producción del bien, por tanto, se puede medir y cargar a las unidades obtenidas, como el panadero que hace el pan. En cambio, la mano de obra Indirecta (MOI), el aquel trabajo que no puede asignarse a un bien, sino a la totalidad del proceso productivo, por ejemplo, el personal de control de calidad, gerente de producción, administrativos de producción, capataces, etc.

1.3. **Costos indirectos de fabricación (CIF):** Son aquellos gastos que no pueden ser asignados directamente a los producto elaborados, por tanto no pueden ser medidos por unidad, y en ellos se incluyen: los Materiales Indirectos; que son requeridos para la producción en su totalidad, como son los hilos, pegamentos, etc., incluye también la Mano de Obra Indirecta, explicado en el punto anterior, y Otros Gastos Indirectos (OGI), que son aquellos que se necesitan para la producción, pero, no son ni materiales, ni mano de obra indirecta, por ejemplo la electricidad, los arriendos, impuestos, etc.

1.4. **Sistema de costos estándar:** Son los costos que se establecen mediante una proyección estimada, a través de cálculos de costos programados, o presupuesto con costos predeterminados para la gestión de costos antes de la producción, en los cuales se usan estándares para las cantidades, y los

valores monetarios. Por ejemplo, se calcula que para fabricar 100 productos X en un mes, una empresa requiere 10 un de material A (\$150 c/u), 15 de material B (\$120 c/u) y 50 HH (\$1000 c/u, y tiene un costo indirecto de fabricación fijo de \$50, entonces tenemos que nuestro costo estándar es:

MATERIAL	C/U ESTANDAR	CANTIDAD	TOTAL
M.P. MATERIAL A	150	10	1500
M.P. MATERIAL B	120	15	1800
MANO OBRA DIRECTA	1000	50	50000
C.I.F	50	1	50
<b>TOTAL</b>			<b>53.650</b>

1.1. **Sistema de costos reales:** Es el costo que se obtiene al final del periodo contable, para indicar los valores reales de la producción. Siguiendo el ejemplo anterior, tenemos por ejemplo que para fabricar los 100 productos en un mes la empresa requirió 10 un de material A cuyo valor real fue a \$155 c/u, 16 un de material B que al comprar por cantidad salió a \$117 c/u y 47 HH \$1000 c/u, con el costo indirecto de fabricación fijo de \$50, entonces tenemos que nuestro costo estándar es:

MATERIAL	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
M.P. MATERIAL A	155	10	1550
M.P. MATERIAL B	117	16	1872
MANO OBRA DIRECTA	1000	47	47.000
C.I.F	50	1	50
<b>TOTAL</b>			<b>50.472</b>

Al final del período, se debe hacer la comparación entre los costos estándares y los reales, y así efectuar las correcciones de las desviaciones y hacer una gestión más eficiente.

**1.2. Presupuesto:** Se define como “Presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un período, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución.”. Para Torres (2006, p. 391), en otras palabras, el presupuesto es una herramienta que permite identificar todos los ingresos y los egresos en que se incurra en un determinado periodo de tiempo de forma anticipada, con el menor grado de error posible, y de esa forma, poder estudiar y analizar la etapas del proceso productivo para proyectarlas en un nuevo periodo, definiendo como organizar el dinero que se posee, de forma de utilizar correctamente los recursos con lo que cuenta la organización, determinar en qué etapa existe un mayor gasto y si es posible reducirlo, y también identificar si me alcanza o no para cubrir las necesidades del periodo, y en caso que no sea así, poder obtener financiamiento adicional para cumplir todas las obligaciones adquiridas. De esta manera resulta más fácil medir el riesgo relacionado con este tipo de objetivos con la intención de disminuirlo todo lo posible y conseguir mejores resultados.

Para la elaboración de un presupuesto, se deben considerar las etapas de: pre-iniciación, elaboración, ejecución, control y evaluación.

**1.3. Flujos de caja:** Son todos los ingresos y egresos de efectivo en un tiempo determinado, sin importar su origen, y sirven para indicar si la empresa tiene liquidez, es decir, si está teniendo un superávit o un déficit, si se tiene un superávit se debe evaluar qué hacer con ese dinero, por ejemplo, se puede invertir en nueva maquinaria, pagos a proveedores, o dejar ese monto como reserva para meses más adversos, si la empresa se encuentra en déficit, se

debe evaluar forma de extender egresos o apurar ingresos, por ejemplo, repactando deudas en cuotas más “livianas”.

Es importante destacar que los cheques y cuentas por cobrar, solo se contabilizan en el momento que se cobran, debido a que, si bien es un ingreso, no disponemos de ese dinero en caja para utilizarlo, aunque si van en otros informes financieros.

Para construir el flujo de caja, primero debeos establecer el periodo en que lo haremos, puede ser diario, semanal, mensual, trimestral etc., luego se debe indicar el saldo inicial, que puede ser el dinero con el que contamos al iniciar la empresa, o el saldo de caja del periodo anterior, posterior a eso, debemos agregar todos los ingresos que incrementan el dinero de caja y están disponibles, y calcular el monto total. Luego se agregan todos los egresos de efectivo y se calcula en total de ellos, y se efectúa la resta del total de egresos al total de ingresos, si el resultado es positivo tenemos un superávit, y si es negativo estamos en déficit.

## 2. Microeconomía

2.1. **Problema Económico:** Corresponde al problema que surge cuando el ser humano se da cuenta que los bienes o recursos son muy escasos, y las necesidades son múltiples e ilimitadas y deben ser satisfechas, por tanto, es necesario el uso eficiente de los recursos escasos que se poseen para que la mayoría de las necesidades de una sociedad sean satisfechas, y es justamente de este problema que derivan tres preguntas elementales en la economía:

- a. *¿Qué producir?* Esta pregunta recae en los productores, quienes deben saber qué deben producir y en qué cantidad, ya que son muchas las necesidades y que a la vez son cubiertas con estos bienes y/o servicios, por tanto, deben priorizar.
- b. *¿Cómo producir?* Esta segunda pregunta tiene un carácter técnico ya que tiene relación con la tecnología y los materiales a emplear, los costos, manos de obra y personal necesario para tal proceso.

- c. *¿Para quién producir?* la tercera interrogante que tiene un carácter social, y se trata de conocer quién va a recibir lo producido y a quién va dirigido, y la respuesta está basada en el modelo que mantenga la organización social.

**2.2. Mercado:** Se puede definir como "una institución social en la que los bienes y servicios, así como los factores productivos, se intercambian libremente" (Castejón et al., 2003, p.72). En decir, es el lugar o espacio en el cual compradores y vendedores realizan sus relaciones comerciales, a través del intercambio de bienes y servicios, y donde las fuerzas de la demanda y la oferta actúan libremente, y el precio es el medio de comunicación de los agentes que participan en el mercado, y refleja la escasez.

Existen distintas clasificaciones de mercado:

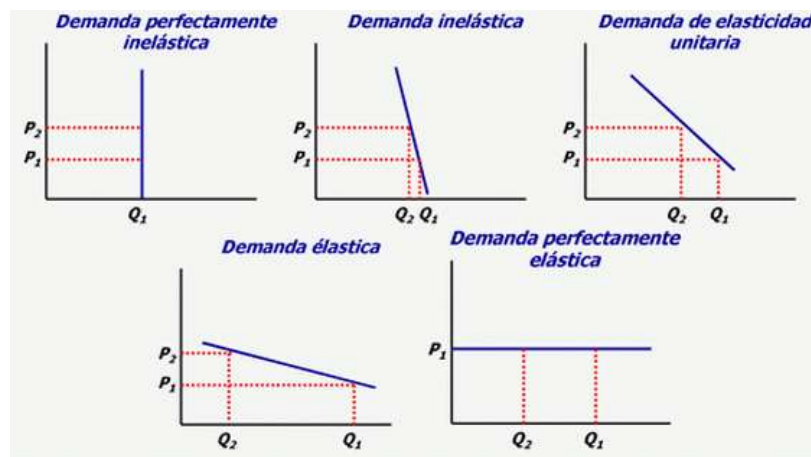
- Según el tipo de bien o servicio: En esta categoría se encuentran los mercados de bienes y servicios y los mercados de factores productivos.
- Según el grado de competencia: De acuerdo con el poder de mercado se clasifican en monopolio (Transbank para el pago con tarjeta, o compañías de luz o agua por ciudades), oligopolio (como el gas), competencia monopolística (entidades bancarias) y competencia perfecta (agricultura).
- Según el grado de regulación se identifican: Los mercados libres (como las ferias libres) y los mercados intervenidos (como los bienes básicos de consumo: luz, agua, gas).

**2.3. Elasticidad:** Según Samuelson y Nordaus (2010), la definición de elasticidad tiene relación con cuánto varía la cantidad demandada respecto a su precio.

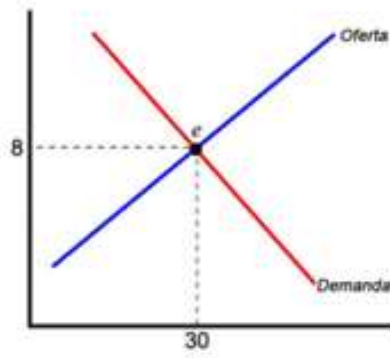
La elasticidad se mide con la siguiente fórmula: La cantidad demandada dividida entre la variación porcentual del precio.



Esta elasticidad, sirve para medir las variaciones del precio, y varía de acuerdo a distintos tipos de bienes. Cuando esta variación es alta, podemos indicar que el bien tiene una demanda “elástica”, lo que significa que la cantidad demandada responde a las variaciones del precio. Por el contrario, cuando la elasticidad es baja, se denomina “inelástica” y la cantidad responde poco a los cambios o modificaciones del precio. De este concepto surgen definiciones como la elasticidad de un bien, que puede ser más o menos elástica, según sea este bien. Las elasticidades respecto a la demanda un bien podría ser:



**2.4. El equilibrio del mercado:** El equilibrio del mercado ocurre cuando se produce cuando la cantidad demandada de un bien por los consumidores es igual a la cantidad ofrecida por las empresas, y a un precio estable, por tanto, se derivan los conceptos de precio y de cantidad de equilibrio, ya que no hay presiones para que varíe el precio, ni la cantidad. El precio de equilibrio (e en la imagen) está dado por el punto de intersección de las curvas de oferta y demanda. El equilibrio de mercado puede ser afectado por múltiples factores, por ejemplo, un aumento en la demanda, ya sea por mayor renta, el alza de bienes sustitutos, aumento de la población, moda, etc, que produciría un aumento en el precio de equilibrio, una baja en la demanda disminuye estos valores; un exceso de oferta que produciría una disminución en el precio; por lo que una disminución produciría escasez de ese bien, por ende, el precio aumentaría.



**2.5. El producto marginal:** Corresponde a la variación de la producción total por unidad de trabajo adicional, es decir, si consideramos que la productividad de cada trabajador es la misma, esta variación se produce debido a que existen factores fijos que se combinan cada vez con un mayor número de trabajadores. El producto marginal es un indicador que permite identificar la contribución de esta unidad de trabajo adicional, y le indica a la empresa si es válido la contratación de más personal o no, por ejemplo, si una unidad adicional de trabajo produce una productividad mayor, puede deberse a la mayor especialización.

**2.6. Ley de Rendimiento Decreciente:** Los rendimientos decrecientes se expresan en la denominada ley de los rendimientos decrecientes, cuya formulación es la siguiente: La ley de rendimientos marginales decrecientes determina que, si se mantienen constantes la tecnología y la cantidad de todos los demás factores, según se utilicen incrementos iguales del factor variable, llegará un momento donde los aumentos resultantes del producto total irán disminuyendo. (Castejón Et. al, 2003, p. 113). Esta ley también se denomina ley de proporciones variables, principio de productividad marginal decreciente o retornos marginales decrecientes, y se refiere a que cuando se observa un incremento en los insumos variables a corto plazo, el retorno de estos disminuyen con el tiempo, es decir, que se observa una disminución del ingreso marginal de la producción si se añade un factor productivo, manteniendo a los otros constantes, así como se afirma que en todos los

procesos productivos, añadir más de un factor productivo mientras se mantienen los otros constantes (ceteris paribus) dará progresivamente menores incrementos en la producción por unidad.

**2.7. Competencia Perfecta:** La competencia perfecta es una estructura de mercado que modela las relaciones entre los oferentes y demandantes, en una situación ideal de mercado, donde cada uno de ellos actúa como un tomador de precios, donde el precio de equilibrio satisface a todos los participantes; el producto es homogéneo; hay libre movilidad de recursos, incluida la libre entrada y salida de las empresas productoras y todos los agentes económicos que intervienen en el mercado poseen un conocimiento completo y perfecto, por lo que no existe rivalidad. Corresponde a un modelo poco aplicable a la realidad, pero que sirve para comprender el comportamiento de los agentes económicos, y sirve para pronosticar y explicar fenómenos y su desviación.

### **3. Marketing Estratégico**

**3.1. Análisis situacional:** Corresponde al análisis industrial y competitivo y al análisis interno, de tal manera que podamos encontrar el punto de partida y desde allí definir el lugar hacia donde queremos llevar a nuestra organización.

Este análisis está compuesto por:

- Un análisis externo macroentorno, con el Modelo de análisis PESTA, compuesto por: Aspectos políticos, Aspectos económicos, Aspectos sociales, Aspectos tecnológicos, Aspectos ambientales y legales, microentorno y posteriormente un análisis interno de la empresa.
- Un análisis del microentorno, con el Análisis de las 5 fuerzas competitivas Michael Porter, los stakeholders que corresponden a los diferentes grupos de interés que influyen directa o indirectamente en la organización.

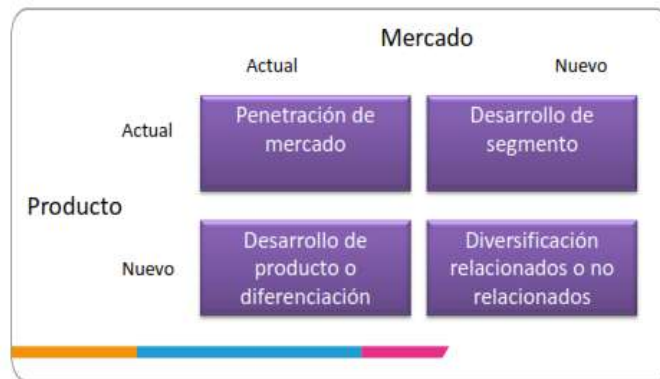
- Un análisis interno para analizar la homeostasis, la sinergia y la entropía de la compañía.

Una vez que se han logrado definir los aspectos positivos y negativos en el ambiente externo e interno de la organización es momento de diagnosticar su posición competitiva, con el análisis FODA, que es una herramienta básica pero muy potente para analizar una empresa, logrando que todas las herramientas mencionadas se complementen y permitan direccionar los recursos y esfuerzos de manera eficiente hacia una posible ventaja competitiva.

**3.2. Ventaja competitiva:** Es una característica o fortaleza única y sostenible en el tiempo y que nos diferencia del resto de los competidores, y que puede ser un recurso, un proceso, tecnología, habilidad, que permita reducir el costo y/o diferenciar el producto o servicio, ya sea en eficiencia, calidad, innovación o satisfacción de clientes, etc., que le permite a la organización la diferenciación y que puede ser utilizada de forma estratégica para obtener mejores resultados frente a la competencia. Esta ventaja es necesario potenciarla para obtener el máximo de provecho de ella y asegurar a la organización la ventaja competitiva frente a los competidores durante el tiempo.

**3.3. Segmentación:** Consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños que sean relativamente homogéneos. Esta agrupación nos sirve para identificar a posibles compradores de nuestros productos o servicios. Desde otro punto de vista, también sirve para identificar una necesidad del grupo y satisfacerla por medio de un producto o servicio. Es decir, nos permite encontrar una necesidad insatisfecha con el fin de desarrollar un producto o servicio o bien encontrar un grupo de clientes que pueda comprar un producto o servicio que ya hemos desarrollado

3.4. **Matriz Ansoff:** La matriz de Ansoff, también se conoce como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, fue creada por Igor Ansoff en 1957, ella nos permite identificar la dirección estrategia de crecimiento de la organización, es decir, expresa las posibles combinaciones producto-mercado, o distintas opciones estratégicas en que la empresa puede basar su desarrollo futuro, por tanto, es muy útil en las empresas que deseen expandirse, ya que es capaz de identificar las oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, basándose en las estrategias de crecimiento intensivo indicadas en la imagen: Penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos, diversificación.



Fuente: (UNIACC, Ventaja competitiva y estrategias. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 3)., 2016, pág. 11).

### 3.5. **Matriz de Crecimiento-Participación BCG (Boston Consulting Group):**

La matriz de crecimiento-participación desarrollada por el Boston Consulting Group es muy versátil en su aplicación ya que se puede utilizar para el análisis de una empresa, una unidad estratégica de negocio o un producto, buscando establecer la posición competitiva de la Unidad estratégica de negocio dentro de la industria y además el flujo neto de efectivo, necesario para operar dicha UEN. Además, se utiliza para establecer la mejor mezcla de negocios de manera de maximizar el crecimiento de los ingresos a largo plazo. Esta matriz permite clasificar en cuatro grupos categoría según dos

variables: el tamaño o la proporción de los segmentos en el mercado y el crecimiento de las ventas del producto, UEN o el nivel que estemos analizando, y se categorizan en: Estrella, Vaca, Interrogante, Perro.



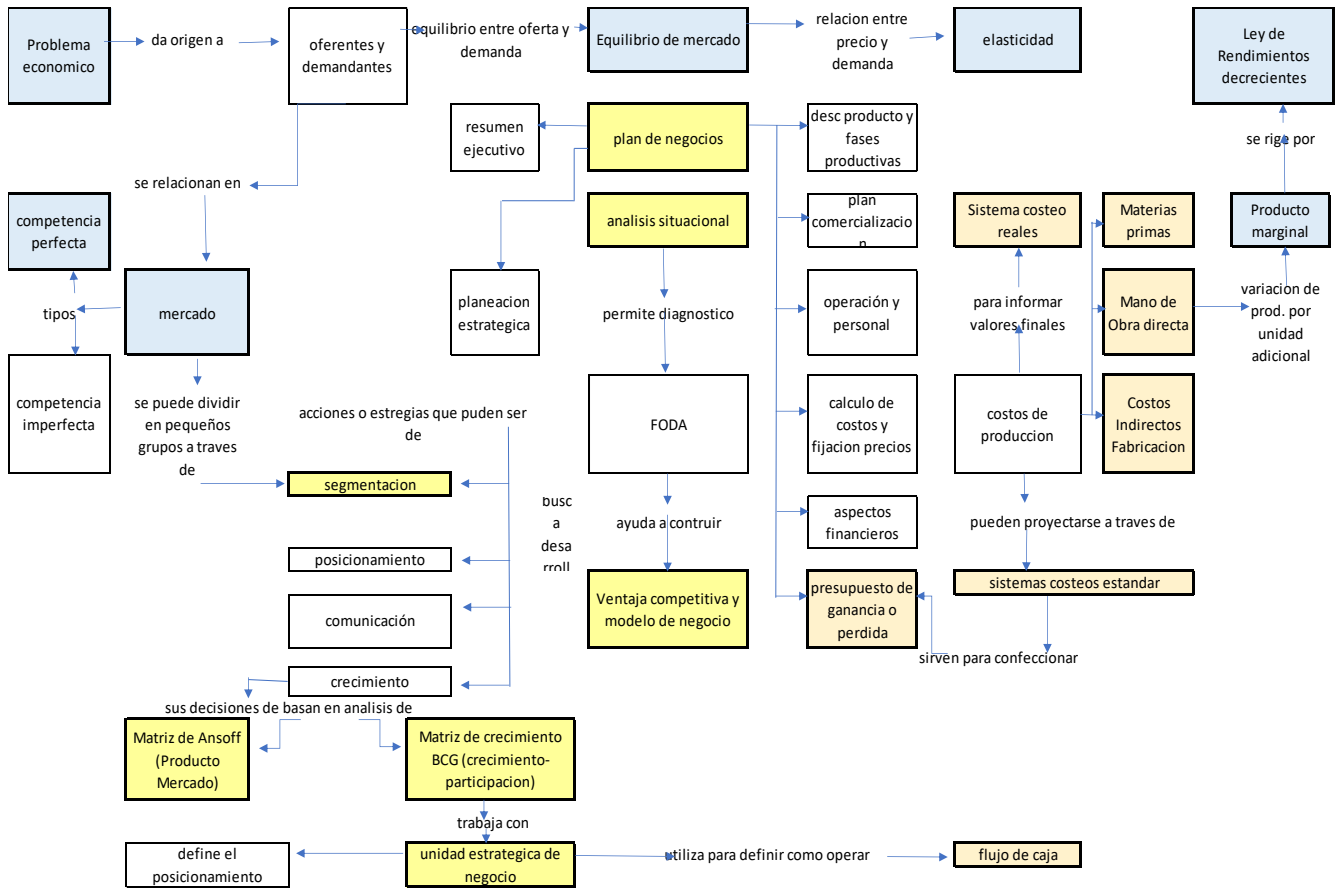
Fuente: <https://forocapitalpymes.com/invertir-o-retirarse-del-mercado-matriz-de-boston-consulting-group/>

### 3.6. Unidad estratégica de negocio

Es un concepto acuñado en la década de los años 60, y que se refiere a diferenciar áreas o unidades organizativas dentro de la empresa, con la idea de que, al combinar diferentes negocios, pero vinculados entre sí podría crearse valor a través de la sinergia. Cada UEN recoge un conjunto homogéneo de actividades o negocios que son similares desde el punto de vista estratégico, es decir, que siguen una misma estrategia de negocios o competitiva. Esta estrategia, que es común para todas las actividades que forman la UEN, a la vez es diferente a las estrategias de otras UENS dentro de la empresa, haciendo a cada una autónoma del resto, pero no independiente, ya que todas las estrategias de las diferentes unidades estratégicas de negocio están vinculadas dentro de los planes globales de la compañía. Hay que considerar que el análisis del entorno competitivo se vuelve más complejo, dado que habrá que realizar un análisis distinto para cada una de las UEN en que se estructura la empresa.

**3.7. Plan de negocios:** un plan de negocios es un documento oficial y estructurado que constituye la base o los cimientos de la organización, pues en él se detalla dónde está la organización y donde pretende llegar. Del plan de negocio se desprenden todas las herramientas estratégicas y tácticas de la compañía, y es por tal motivo que su estructura es secuencial, conformándose por: Resumen ejecutivo, Planeación estratégica, Modelo de negocio y ventaja competitiva, Descripción del producto y etapas de producción, Plan comercial, Operaciones y personal, Aspectos financieros. Por tanto, funciona como la principal herramienta de planificación de una empresa, pues sirve como guía para lograr las metas que se han propuesto como organización de forma eficiente, y que incluye la misión, visión y valores empresariales, así como los análisis internos y externos, el modelo de negocio, plan comercial, etc., por tanto, se utiliza también como guía para el cumplimiento de los objetivos y como una forma de medición y control de las acciones que se van realizando.

## II. Mapa Conceptual





## Portafolio II

### I. Glosario de Términos

#### 1. Ética y Responsabilidad Social

Esta asignatura está orientada al área a Marketing, la ética y la responsabilidad se debe considerar como una estrategia de las empresas que son socialmente responsables con su entorno y los recursos naturales.

1.1. **Ética:** La Ética, nace de la reflexión y conciencia de cada individuo, ayuda a definir valores que permiten emitir juicios respecto al comportamiento y regula la conducta humana estableciendo cuál es la forma más correcta para desenvolverse en el ámbito familiar, social y laboral. (UNIACC, 2014).

1.2. **Comunidad:** Corresponde a cierto número de personas que se agrupa en función de ciertas reglas, objetivos e intereses comunes, estas subsisten en el tiempo en base al trabajo mancomunado y de acuerdo lo señalado por Aristóteles<sup>1</sup> *“un hombre asilado, no se desarrolla como persona”*, el interactuar con diferentes comunidades, se convierte en una necesidad porque contribuyen para el desarrollo y crecimiento personal de cada individuo. (UNIACC, 2014, pág. 10).

1.3. **Responsabilidad Social (RS):** La RS se realiza desde la libertad, según valores, criterios, razón y voluntad de cada individuo, grupo o empresa y corresponde al compromiso normativo e imperativo que tiene como consecuencia de su actuar u omisiones ante la sociedad. Es decir, al momento de tomar una decisión o realizar una acción, siempre tendrá un impacto positivo o negativo hacia las personas o el entorno y esta es la principal razón por la que se debe ser socialmente responsable. Existen tres tipos de responsabilidad social: Responsabilidad Social Individual (RSI), Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Responsabilidad Social Pública o Gubernamental.

---

<sup>1</sup> Aristóteles (Estagira, 384 a. C.-Calcis, 322 a. C) fue un filósofo, polímata y científico nacido en la ciudad de Estagira, al norte de Antigua Grecia. Es considerado junto a Platón, el padre de la filosofía occidental. Sus ideas han ejercido una enorme influencia sobre la historia intelectual de Occidente por más de dos milenios.

1.4. **Medioambiente:** Corresponde a recursos naturales y artificiales, los cuales son utilizados o intervenidos por el hombre para sobrevivir en el planeta. Esta acción humana impacta no solo a la sociedad global actual sino también a las futuras. (UNIACC, 2015, págs. 4-6).

1.5. **Marketing social:** Corresponde a una estrategia utilizada regularmente por las empresas u órganos públicos que promueven su visibilidad a través de ideas y actitudes innovadoras orientadas al bienestar común y causas sociales. Este tipo de marketing para que sea efectivo debe influir en el comportamiento de los individuos.

Un claro ejemplo es la Teletón en Chile, donde despierta un sentimiento altruista en los consumidores porque al comprar ciertos productos o servicios contribuyen tanto al bienestar propio y el de los demás.



Fuente: <https://www.teleton.cl/>

Por otra parte, el Marketing social permite a las empresas reforzar su posicionamiento, diferenciándose mediante la innovación y mejorar su imagen de marca y se convierte en una herramienta para la difusión de políticas. (Rocha, s.f.).

1.6. **Desarrollo Sustentable:** Término utilizado por primera vez en el Informe Brundtland<sup>2</sup>, corresponde a la capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las necesidades futuras.

---

<sup>2</sup> El Informe Brundtland enfrenta y contrasta la postura del desarrollo económico actual junto con el de sostenibilidad ambiental, con el propósito de analizar, criticar y replantear las políticas de desarrollo económico globalizador, reconociendo que el actual avance social se está llevando a cabo a un costo medioambiental alto. El informe fue elaborado por distintas naciones en 1987 para la ONU, por una comisión encabezada por la doctora Harlem Brundtland, entonces primera ministra de Noruega. Este informe se ha convertido en un referente fundacional del desarrollo sostenible.

La ONU<sup>3</sup>, señala que las empresas pueden lograr un desarrollo sustentable considerando tres elementos básicos que se relacionan entre sí y que son necesarios para el bien común de las personas y el planeta i) crecimiento económico, ii) inclusión social iii) y protección ambiental. (ONU, s.f.).

Un ejemplo en Chile, la empresa Ecocarga, que ofrece recargas de productos de limpieza para el hogar a precios convenientes, promoviendo una economía circular a través de la reutilización de envases, que permite el ahorro y el cuidado del planeta (Ecocargachile, s.f.).



Fuente: <http://www.ecocargachile.cl/>

1.7. **Stakeholders:** También conocido como grupos de interés, corresponde a conjunto de personas u organizaciones que se ven afectadas de manera positiva o negativa por las acciones o decisiones de las empresas. Estos grupos, se relacionan de forma directa (interna) y en forma indirecta (externa) con la empresa tal como lo aprecia en la figura a continuación:



Fuente: <https://universoabierto.org/2018/05/17/stakeholders-o-como-aplicar-la-teoria-de-los-grupos-de-interes-en-las-bibliotecas-publicas/>

<sup>3</sup> Organización de las Naciones Unidas.

La importancia de que los stakeholders sean considerados en la planificación estratégica, radica que cada uno de estos grupos tiene un efecto sobre la empresa, es por ello que se debe lograr una armonía entre los objetivos de los grupos de interés y los objetivos del negocio, donde ambos estén satisfechos.

(UNIACC, Responsabilidad social empresarial, medioambiente y grupos de interés. Ética y Responsabilidad Social. Lea esto primero (Semana 6)., 2015, pág. 15).

## **2. Macroeconomía**

Esta asignatura analiza indicadores globales de la economía de un país, como por ejemplo cómo determinan la inversión total y el consumo, cómo los bancos centrales manejan el dinero y las tasas de interés. Los conceptos que a continuación se definen tienen relación con economía.

**2.1. Inflación:** Corresponde al alza generalizada y sostenida de los precios de los bienes y servicios, en la medida que la inflación aumenta, esta tiene un efecto negativo en la economía de cualquier país, puesto que disminuye el poder adquisitivo (ingreso real), es decir, el dinero vale menos.

La inflación puede ocurrir por las siguientes razones; i) cuando la oferta no es capaz de cubrir el aumento de la demanda, se produce la escasez y con ello, un alza de los precios ii) por un incremento en los costos en el proceso productivo que se ve reflejado en el alza de los precios, iii) y cuando aumenta la cantidad de dinero en circulación estimulando el consumo, pero el sector productivo no es capaz de cubrir la demanda.

(UNIACC, Problemas macroeconómicos. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 6), 2016).

**2.2. Desempleo:** Corresponde a aquellas personas que necesitan y están en condiciones de trabajar y han perdido sus trabajos o no pueden hacerlo.

Existiendo los siguientes tipos de desempleos: friccional, estacional, estructura, voluntario y cíclico.

(UNIACC, Problemas macroeconómicos. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 6), 2016).

**2.3. Producto Interno Bruto o PIB**, corresponde a un indicador estadístico anual que permite cuantificar el valor total de todos los bienes y servicios producidos dentro de los límites geográficos de una economía en un período determinado y se clasifica de la siguiente manera:

- a. PBI Nominal, cuantifica el valor de bienes y servicios a precios corrientes de mercado.
- b. PBI Real; que cuantifica el volumen físico de la producción a precios constante
- c. PIB per cápita, cuantifica el bienestar económico de una nación, dividiendo el Producto Interior Bruto (nominal) por su población total tomando como referencia un año base.

(UNIACC, La demanda agregada, sus componentes básicos y el desarrollo económico. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 2), 2015, pág. 3).

**2.4. Tipo de cambio:** Corresponde a la equivalencia en pesos chilenos de alguna moneda extranjera para una fecha determinada. El tipo de cambio se puede clasificar en:

- El tipo de cambio nominal, corresponde a cuantos pesos chilenos se requiere por unidad de bien o moneda extranjera.
- Tipo de cambio real, mide el poder de compra de esos pesos chilenos y permite determinar la competitividad de un país en el comercio mundial.
- Tipos de cambio bilaterales, es buscar la equivalencia de una moneda contra la otra.

(UNIACC, Sector externo de la economía. Macroeconomía. Lea esto Semana 5, 2015, págs. 7-9).

**2.5. Balanza de Pagos:** Es un indicador macroeconómico que proporciona información de los ingresos que recibe un país procedente del resto del mundo y los pagos que realiza tal país al resto del mundo debido a las importaciones y exportaciones de bienes, servicios, capital o transferencias

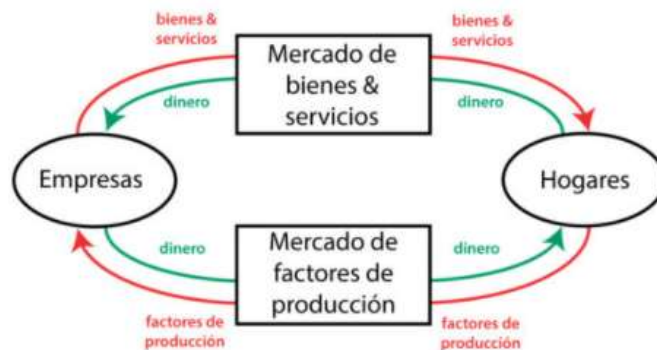
en un período de tiempo. Estos registros se agrupan en cobros, pagos y préstamos a través de la cuenta corriente, cuenta de capital, cuenta financiera y errores y omisiones. (BCCh, s.f.).

2.6. **Balanza Comercial:** Es el registro en la cuenta corriente de las exportaciones e importaciones realizadas por un país en un año. El saldo se obtiene restando el total de las exportaciones menos el total de las importaciones, del resultado que entregue esta operación se concluye si la balanza tiene un superávit cuando el saldo es positivo o que tiene déficit comercial cuando es negativo, su resultado indica la relación entre un país y su comercio exterior. (UNIACC, Sistema macroeconómico básico: el flujo circular de la renta Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 1), 2015, pág. 6).

2.7. **Flujo circular de la renta:** Es un modelo que explica de forma simplificada como fluye el dinero a través de los diferentes agentes económicos; familias(consumo), empresas (invierten), Estado (gasto público) y el Sector Exterior (importa y exporta). Estas cuatro operaciones generan la demanda agregada de un territorio.

Mercado de bienes y servicios: Es donde las empresas ofrecen sus bienes o servicios y las familias los compran a cambio de dinero.

Mercado de factores de producción: Es donde, las empresas hacen la función de consumidores y compran tierra, capital y trabajo. (UNIACC, Sistema macroeconómico básico: el flujo circular de la renta Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 1), 2015, pág. 3).



Fuente: <https://policonomics.com/es/diagrama-circular-renta/>

### 3. Estadística Aplicada

Esta asignatura transversal que puede ser aplicada en cualquier área. Los conceptos que a continuación se definen pueden tener relación con administración, Marketing y economía.

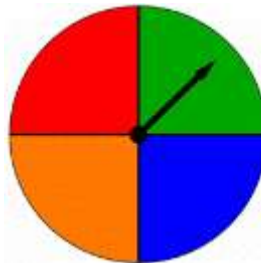
3.1. **Espacio Muestral:** Conocido también como espacio de muestreo, corresponde a todas las posibles combinaciones de un experimento aleatorio. Por ejemplo; para el caso de una rifa que tiene números del 1 al 30 para elegir, el espacio muestral será  $\{1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30\}$ . (UNIACC, Probabilidad y Sucesos. Estadística Aplicada. Lea esto primero. Semana 2, 2016, págs. 8-10).

El espacio muestral permite conocer los casos totales del experimento aleatorio, entender la dimensión de problema y se utiliza para determinar la probabilidad de que un evento ocurra.

3.2. **Sucesos:** Conocido también como evento aleatorio y corresponde a cada subconjunto del espacio muestral. Es decir, cada posible resultado de un evento o suceso aleatorio. Por ejemplo; si se lanza una moneda se identificamos dos resultados posibles:

- a) Suceso N°1= Que la moneda muestre cara
- b) Suceso N°2= Que la moneda muestre sello

3.3. **Probabilidad:** Corresponde al nivel de certeza de que un evento o suceso aleatorio ocurra. Su valor está entre 0 y 1, cuando no existe ninguna posibilidad de que el suceso ocurra es 0 y cuando existe certeza de que si ocurra es 1. Por ejemplo: En una ruleta que tiene alternados colores rojo, salmón, azul y verde cuál sería la probabilidad de que al girar la flecha de la ruleta esta quede en el color verde



Fuente: <https://www.montereyinstitute.org/>

Casos favorables: 1 porque hay una sola casilla verde de la ruleta.

Casos posibles: 4 porque la ruleta tiene 4 casillas.

Probabilidad =  $(1 / 4) \times 100 = 25 \%$

Entonces existe un 25% de probabilidad de que cuando gire la ruleta la flecha caiga en la casilla verde.

#### **4. Gestión de Finanzas Corporativa**

Esta asignatura se relaciona con la administración, desde el punto de vista de la planificación, organizar, dirigir y controlar. Los conceptos que a continuación se definen tienen relación con administración.

**4.1. Contabilidad:** Es un proceso, que comienza con el registro (libros contables) de los hechos económicos que se originan en el interior de la organización, luego se procesa y finalmente se analiza la información en forma cuantitativa y estructurada, registrándose en los distintos informes contables, debe tener tres características debe ser precisa, oportuna y fidedigna. (UNIACC, El proceso contable. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 1)., 2016).

- **Informes Contables:** Corresponde a documentación ingresada, procesada, validada y emitida por el departamento de Contabilidad. Cuya finalidad es entregar información acerca de la situación y desempeño financiero de la empresa a todos los interesados. Los Informes más utilizados son: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo, Estado de cambio en el patrimonio y Notas explicativas.

**4.2. Ratios Financieros:** Este es un análisis que se basa en el uso de las razones o valores relativos, incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa.



Los ratios se agrupan en: Ratios de Liquidez, Ratios de endeudamiento, Ratios de rentabilidad y Ratios de Gestión. (UNIACC, Informes contables. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 2)., 2016).

4.3. **Apalancamiento:** Consiste en endeudarse para financiar una operación.

Existen dos tipos de apalancamientos, el financiero que consiste en endeudarse para poder invertir, y el apalancamiento operativo que permite aumentar la rentabilidad modificando el equilibrio entre los costos variables y los costos fijos, es decir, utiliza costes fijos para obtener una mayor rentabilidad por unidad vendida. (UNIACC, Análisis financiero. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana3)., 2016).

## **II. Construcción del Caso**

### **Pascua Lama, su impacto medioambiental y el inesperado poder de los stakeholders**

El proyecto “Pascua Lama” en Chile, consistía en la extracción minera de los yacimientos de oro, plata y cobre que están bajo los glaciares chilenos Toro I, Toro II y Esperanza (reserva de Pascua Lama), que son los más importantes de la región de Atacama, porque son la fuente de agua potable que alimentan el Valle del Huasco. Esta actividad minera tenía una proyección de 20 años de explotación. Un 75% de las obras se realizarían en territorio chileno y un 25% en territorio argentino. A pesar de ello, la empresa canadiense transnacional Barrick Gold Corporation, indicaba que esta operación se justificaba por la generación de 5.500 empleos, donde se privilegiaría la mano de obra local y por los impuestos que debería pagar al país. Debido a las deficientes normativas que regulan la gestión de los recursos hídricos en ambos países, la empresa no pagaría por el agua y haría uso de los derechos según sus propios criterios.

Luego de obtener todos los permisos en febrero del 2006 por parte de Corema<sup>4</sup>, quien aprobó luego de varios cambios el proyecto Pascua Lama, con más de 400 condiciones, muchas de estas vinculadas a las preocupaciones de las comunidades cercanas y en diciembre del 2006 fue aprobado el Informe de Impacto Ambiental en Argentina del proyecto Pascua Lama.

#### **Impacto ambiental y la preocupación de las comunidades**

En la actualidad, la principal reserva de agua dulce en el mundo, son los glaciares, es por ello que deben ser protegidos. Las mineras justifican su actividad y el impacto que puedan originar en los glaciares, argumentando que es posible sustituir un glaciar por un embalse que cubra la función de acumulación de agua.

---

<sup>4</sup> Corema, Comisión Regional del Medio Ambiente

Sin embargo, un embalse puede proveer de agua, sólo para un año de sequía, pero no por periodos más extensos en los que falte agua.

Debido a que la explotación se realizaría bajo los tres glaciares anteriormente mencionados, la destrucción irreversible desencadenaría consecuencias inmediatas como la amenaza a las reservas hídricas de los valles Alto del Carmen y San Félix, alteración del ciclo hídrico, la escasez y contaminación del agua. Además, el riesgo permanente de contaminar los caminos con camiones que transportarían cianuro de sodio, mercurio, ácido sulfúrico, explosivos, combustibles y residuos industriales. Estos glaciares que surten al Río Chollay, que a su vez es uno de los afluentes principales del Río Tránsito, que alimenta el Río Huasco.

El proyecto impactaría directamente el desarrollo agrícola, los asentamientos humanos y la economía local de todo el Valle del Huasco. Para velar por el bienestar de los ecosistemas de la zona y tranquilidad de las comunidades agrícolas, cuando fue aprobado el proyecto se estableció la siguiente clausula:

*“La compañía sólo accederá al mineral de manera tal que no se produzca ninguna remoción, reubicación, destrucción ni intervención física de los glaciares Toro 1, Toro 2 y Esperanza”.* (RepublicaGlaciar, 2018).

El problema se originó porque esta cláusula y otros requisitos no se cumplieron, lo que derivó en un daño ambiental irreparable. Según un estudio de la Dirección General de Aguas, dependiente del Ministerio de Obras Públicas de Chile, estos glaciares han disminuido su volumen entre 56% y 70% desde 2005 a causa de las acciones de Barrick Gold. La empresa, aún antes de obtener la Resolución de Impacto Ambiental, exploró la región y construyó caminos sobre los glaciares por donde transitan inmensos camiones y otro tipo de maquinaria pesada. Además, instaló 150 plataformas de sondaje en las que ha empleado una cantidad indeterminada de dinamita.

Las comunidades Diaguitas acusaron y denunciaron a la minera de contaminar los ríos con drenajes ácidos que contienen arsénico, plomo y otra clase de desperdicios, que tuvo como consecuencia una menor producción en los árboles,

desaparición de peces, aves, sapos y crustáceos. Además, disminuyó el caudal de río producto de sondajes que buscaban agua subterránea.

Una empresa como Barrick Gold, trataba de mejorar su imagen corporativa con su eslogan de “hacer minería Responsable”, sin embargo, era sabido por todos que ha sido una de las empresas que más desastres ambientales ha provocado en el mundo, Entonces, ¿Chile sería la excepción?

Se entiende por RSE<sup>5</sup> como una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. No obstante, desde el inicio, la empresa comenzó a evidenciar un comportamiento poco ético, ocultando información a las comunidades agrícolas del real impacto para el equilibrio hídrico en la zona, recurriendo a malas prácticas, engaño, manipulación y soborno a los directivos con la finalidad de que cesaran con las presiones para detener el proyecto. Además, este proyecto, estuvo marcado por estudios y polémicas que por años discutieron si existía o no un impacto medioambiental.

Las comunidades Diaguitas, desde el 2000 al ser consciente de las consecuencias ambientales y pese a reiteradas reuniones con representantes de Barrick nunca fueron del todo escuchadas, lo que originó un movimiento por parte de las comunidades indígenas, agrícolas y religiosas que se organizaron para denunciar y manifestar su rechazo al proyecto mediante murales, libros, charlas y documentales, además hicieron público lo que estaba pasando en la zona y comenzaron hacer acciones por la defensa del Valle que estaba en peligro.

El 2005 fue el año de mayor movilización social contra de Pascua Lama y por parte de la empresa, hubo directa intervención, donde se valió de todo para disminuir la resistencia, utilizando sus influencias en los cargos políticos, para censurar, a todo aquel que estaba en contra del proyecto, generando un alto impacto social, se incrementó la división comunitaria, descrédito de dirigentes, confusión y desconfianza.

---

<sup>5</sup> RSE, Responsabilidad Social Empresarial

Con el pasar de los años la resistencia comunitaria continuó fortaleciéndose, logrando el apoyo de otros grupos de interés; científicos, políticos, ambientalistas, organizaciones sociales y ONG<sup>6</sup>. Luego de 20 años, estos stakeholders más poder que nunca, ven como su incansable lucha dio resultado el 17 de septiembre del 2020 cuando el Primer Tribunal Ambiental de Antofagasta, confirma la clausura total y definitiva del proyecto minero Pascua Lama.

A pesar de la mala experiencia en un futuro no muy lejano vendrán más empresas como Barrick Gold, donde su actuar afectará las formas de vida y ecosistemas de manera irreversible. Entonces, debemos pensar hoy en cómo cuidar los recursos naturales que son escaso y nuestro planeta, para las próximas generaciones del mañana.

Para reflexionar, podemos preguntarnos:

¿Qué hubiese hecho yo como parte de la comunidad Diaguita? ¿Qué tipo de stakeholders soy? ¿Se debe desestimar el poder que pueden llegar a tener los grupos de interés?

¿La ética y los negocios no son compatibles? ¿La Responsabilidad Social Empresarial de Barrick Gold Corporation, era parte de la planeación estratégica? ¿Qué responsabilidad tiene el estado por el daño irreparable al medio ambiente? ¿Cómo sociedad, somos responsables?

---

<sup>6</sup> Organizaciones No Gubernamentales

## Portafolio III

### I. Glosario de Términos

#### 1. Economía

- 1.1. **Desarrollo económico:** Corresponde a la capacidad productiva de un país y el bienestar tanto físico como inmaterial (Felicidad) de los ciudadanos. Existen tres conceptos que se relacionan con el desarrollo y son: productividad, factores productivos y la demanda de factores productivos. Por ejemplo, el desarrollo económico de países desarrollados como Finlandia, sus necesidades básicas están cubiertas, tienen conciencia medioambiental, todos pueden acceder a educación y a un desarrollo personal y profesional.
- 1.2. **Crecimiento económico:** Se determina con el aumento del Producto Interno Bruto (producción, ahorro, inversión y consumo) de cada país, región o grupo de países, este indicador se calcula anualmente y para realizar comparaciones con otros países es necesario obtener el PIB por persona (per cápita). Los factores que contribuyen al crecimiento son el progreso técnico, capital físico, capital humano y el comercio exterior.
- 1.3. **Externalidades,** son las consecuencias que afectan a la sociedad por realizar una actividad económica, pudiendo ser; externalidad positiva cuando la sociedad se beneficia de esta actividad económica y no paga por este beneficio o externalidad negativa, cuando los efectos de una actividad económica no son compensados a la sociedad.  
Un ejemplo externalidad positiva, extensión de línea del Metro o una planta de tratamiento de aguas servidas.  
Un ejemplo externalidad negativa, la contaminación que deja la actividad minera de Codelco División Chuquicamata, teniendo consecuencias medioambientales para las personas que viven en Calama y alrededores. La empresa debe intentar no provocar estos costes negativos, es decir, asumirlos con la intención de que repercutan mínimamente en la sociedad.
- 1.4. **Costos sociales:** Están relacionados directamente al crecimiento económico de un país, son parte de los costos privados y, por lo tanto, no

considerados, estos costos se originan por la alguna actividad económica y en la medida que se produce un crecimiento económico, aumentan los costos sociales ambientales.

**1.5. Productividad:** Consiente en determinar cuántos bienes y servicios se han producido en un espacio de tiempo, con la combinación de tecnología y factores productivos (tierra, capital y trabajo). Permitted calcular la eficiencia en la producción de cada factor.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{cantidad de factor utilizado}}$$

Por ejemplo, si la empresa A se dedica a la fabricación de sillas, y en una hora logra producir 20 sillas, y la empresa B, en una hora logra fabricar 30 sillas, podemos concluir que la empresa B tiene mayor productividad porque en el mismo factor de trabajo.

**1.6. Impuesto:** Es una variable macroeconómica que intenta explicar el crecimiento económico. Corresponden obligaciones tributarias establecidas por ley, que deben ser pagadas al estado por personas naturales y jurídicas. Esta recaudación permite financiar los gastos de la nación que aportan al crecimiento económico de un país, Existen distintos tipos de impuestos directos e indirectos y otros impuestos. Los que tienen, ganan y consumen más, pagan un tributo más alto, es por ello que los países desarrollados, las tasas de impuesto son mucho mayor.

Por ejemplo, el impuesto al valor agregado Hungría lidera el ranking con un 27% o en cuanto al impuesto a la renta Eslovenia tiene la tasa más alta con un 61%. (DatosMacros, s.f.).

**1.7. Progreso técnico:** Es una variable macroeconómica que intenta explicar el crecimiento económico. Corresponde a la utilización innovación y desarrollo en actividades productivas para aumentar la productividad. Aquí juega un papel relevante tanto la inversión de capital tradicional y en capital humano, permitiendo educarse y capacitarse en el trabajo, estimulando la creatividad y la innovación.

Por ejemplo, Start-up Chile<sup>7</sup>, es una aceleradora de negocios basada en la innovación que cambió el enfoque del emprendimiento a nivel mundial, donde se incentiva la inversión tanto nacional o extranjera.

## **2. Administración**

- 2.1. **Competencias:** Corresponde al conocimiento, aptitudes, actitudes, valores, creencias, principios y destrezas que un individuo puede desarrollar a través del tiempo y demostrar en el ámbito laboral. Por ejemplo, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva o inteligencia emocional.
- 2.2. **Entrevista:** Es una actividad que es parte del proceso de selección y se realiza para poder determinar cuál de todos los postulantes adecuado para el puesto. Se involucra a la jefatura directa. La entrevista puede ser de tipo técnica, abierta, estructuras o de incidentes críticos.
- 2.3. **Gestionar el talento:** Actividad asociada al departamento de recursos humanos y se ocupan de atraer, retener y desarrollar el talento humano, agregando valor a la organización, porque logran alinear las competencias de su capital humano a las estrategias de la organización alcanzando una ventaja competitiva, basando su éxito en la calidad y talento del capital humano e intelectual
- 2.4. **Capacitación:** La capacitación busca transmitir conocimiento, habilidades, aptitudes y conductas en sus trabajadores, con la finalidad de disminuir brechas e incrementar la eficacia y eficiencia ya sea de manera individual y colectiva en las organizaciones. Convirtiéndose en un desafío permanente, debido a la dinámica del capital humano, por ejemplo; el ingreso de nuevos colaboradores, brechas existentes en cuanto al puesto en el que están asignados, ascensos o traslados de personal y cambios tecnológicos u organizacionales.

---

<sup>7</sup> Start-Up Chile (SUP) es una aceleradora de negocios creado por el Gobierno de Chile para traer un alto nivel de emprendimiento basado en la innovación con sustento en Chile. Actualmente, Start-Up Chile es la aceleradora líder de Latinoamérica, entre las TOP 10 a nivel global y posee la más grande y diversa comunidad de startups en el mundo.



**2.5. Capacitación por competencias:** Transmite conocimiento y facilita el aprendizaje dentro de la organización, porque busca perfeccionar o desarrollar las competencias técnicas y psicosociales de los colaboradores dentro de la organización y dependiendo de su potencial prepararlo para futuras nuevas responsabilidades, disminuyendo la brecha entre el desempeño real y el deseado.

**2.6. Evaluación de desempeño:** Es una herramienta que permite una valoración periódica del desempeño, metas, tareas y resultados de cada colaborador dentro de una organización.

Los resultados que entrega pueden incidir en forma positiva o negativa en la organización. Por ejemplo, si hablamos de los aspectos positivos, estos permiten el aumento de la productividad, eficiencia porque se logran los objetivos con menos recursos, empoderamiento del colaborador, permite comunicar al colaborador cuál es su contribución y cómo este agrega valor a la organización, aportando a la ventaja competitiva de la empresa. Sin embargo, si analizamos los resultados negativos de un colaborador, este sólo es eficaz, afectando a sus pares debido a que no contribuye a la ejecución de los procesos perturbando el trabajo del resto. Por ejemplo, un engranaje si existe una pieza defectuosa, esta no contribuirá al dinamismo.

**2.7. Retroalimentación:** Debe ser un proceso permanente y tiene como finalidad informar al colaborador del resultado de la evaluación de desempeño, pudiendo ser positiva o negativa dependiendo del caso, el colaborador puede saber cómo lo ve la organización y su jefatura directa respecto desempeño de su cargo. Entrega información de los aspectos débiles que se deben mejorar para lograr el desempeño deseado.

### **3. Marketing**

**3.1. Consumidor digital:** Corresponde a personas que utilizan múltiples canales digitales (sitios web, comunidades, e-mail, redes sociales, etc.) para buscar e informarse acerca de un producto y que finalmente influyen en la decisión de compra.

- 3.2. **Marketing relacional**, se enfoca en crear y desarrollar vínculos emocionales a través de redes e interacción con el consumidor digital, estableciendo un contacto más personalizado y cercano, aumentando la fidelidad de los mismos. Un ejemplo de ello Jumbo.
- 3.3. **Marketing Digital**: También conocido como e-marketing, nace a partir del marketing tradicional, en ningún caso lo reemplaza, sino que se complementan, se encarga del consumidor digital, y corresponde a un conjunto de estrategias que se son utilizadas para promocionar una marca en internet a través de distintos canales y métodos, una de sus principales ventajas es que permite el análisis de los resultados de una campaña en tiempo real.
- 3.4. **Marketing Holístico**, o marketing 360° integra y alinea todas las áreas del negocio y se centra en establecer relaciones con todos los stakeholders. Un ejemplo de ello es Starbucks.
- 3.5. **Posicionamiento de marca**: Corresponde a una asociación intelectual de una marca por sobre otras en la mente del consumidor, esta posición en la mente se logra por los atributos y beneficios deseables que tiene una marca. Por ejemplo, cuando se nos dice: *“piensa en una bebida refrescante”*, inmediatamente se nos viene a la mente la marca Coca-Cola.
- 3.6. **Audiencia Objetivo**: También conocido como público objetivo, corresponde a un grupo de personas con similares características para quienes está destinado el producto o servicio, es importante conocer a este público y buscar la mejor manera de llegar a ellos porque son claves para lograr el posicionamiento de una marca en la mente del público.
- 3.7. **Estrategia de Contenidos**: Corresponde a la elaboración y difusión de contenidos de calidad, relevantes que aporten valor al público objetivo, con la finalidad de interactuar a través de los múltiples canales creando o fortaleciendo las comunidades para retener a clientes, atraer a nuevos clientes.

## II. Caso para Analizar - Full Reciclajes Ltda.

### 1. Breve diagnóstico de la situación o problemática.

La empresa Full reciclajes Ltda., presenta problemas en sus funciones administrativas secuenciales, vale decir; planificación, organización, dirección y control. Donde:

- a) Planificar y organizar, las responsabilidades recaen en el nivel directivo o superior de la organización. Se evidencia una inadecuada planificación estratégica general del negocio que conlleva a toma de decisiones estratégicas y operativas incorrectas.
- b) Dirigir y controlar, las responsabilidades recaen en el nivel operativo de la organización.
  - El departamento de recursos humanos no aporta valor a la organización, existiendo una desconexión entre la estrategia de esta área con la de la empresa, afectando la productividad y credibilidad al interior de la organización.
  - La estructura organizacional es centralizada, no siendo la más adecuada, donde el área financiera, contable y recursos humanos, dependen de una sola persona.
  - La justificación para asignar a las personas a cargos directivos es la confianza y no por competencias
  - El criterio para definir los sueldos y bonos de los trabajadores no es el adecuado, puesto que los sueldos están por sobre el mercado y bonos innecesarios, situación que afecta directamente las utilidades que se ven reflejadas en los estados financieros de la empresa.
  - Se evidencian brechas en cuanto a las habilidades directivas a nivel superior que repercuten en la parte operativa.

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

- 1) Reformular la planificación estratégica general y materializarla en un plan de negocios, que permita realizar un análisis (interno y externo) de la situación actual de compañía, que evalúe dónde se encuentra y hacia dónde va, alineando estrategia del departamento de recursos humanos a las estrategias del negocio, acompañado de decisiones estratégicas que definan la misión, visión, valores y objetivos a largo plazo, que incluya un plan de marketing que permita un reposicionamiento de la marca, atraer a nuevos clientes, definir el segmento meta, crecimiento a través de nuevas unidades estratégicas de negocio (UEN) y una diferenciación para lograr ser más competitivo y por último decisiones operativas que establezcan planes de acción, un presupuesto para llevarlas a cabo y una apropiada gestión del cambio.
- 2) Se requiere un cambio en el enfoque del departamento de recursos humanos, que se descentralice y sea asesoramiento en la organización, asumiendo un rol de socio estratégico que acompañe al nivel superior en la etapa de cambios.
- 3) La estructura organizacional debe estar conforme a la implementación de la reformulación de la estrategia del negocio.
- 4) Para conocer el recurso humano con que cuenta la empresa, será necesario aplicar el modelo de Gestión por Competencias para medir el desempeño de forma objetiva y eficaz en todos los niveles de la organización.
- 5) Los sueldos y las compensaciones se deben asociar a un desempeño destacado, por otra parte, los bonos que se otorguen deben estar directamente relacionados con la productividad.
- 6) Utilizar tecnología e innovación en actividades productivas.
- 7) Recursos humanos deberá establecer un plan de formación de habilidades directivas para las personas que ejercen un rol directivo en la empresa.

### **3. Evaluar los cursos de acción.**

**Punto 1:** Se debe realizar un cambio del nivel táctico de la organización.

**Punto 2:** Este cambio del rol de recursos humanos ahora como asesor o staff, permitirá que este departamento aporte valor a la organización.

**Punto 3:** La estructura organizacional debe estar descentralizada, delegando y asumiendo responsabilidades.

**Punto 4 y 5:** El modelo de Gestión por Competencias, permitirá definir en base a metas, estrategias, objetivos y competencias específicas que cada puesto de trabajo requiere, se enfocará en el activo más importante en la organización; las personas, facilitará el desarrollo integral de cada colaborador, quienes obtendrán y aplicarán habilidades y conocimientos mediante la capacitación, disminuyendo las brechas, logrando alinear a cada individuo con los objetivos estratégicos de la empresa, generando identificación, mejorando su desempeño laboral y con cada mejora se acercará al desempeño deseado, incrementando la motivación y satisfacción laboral, siendo la base para generar un sistema de remuneración justo, equitativo, donde las competencias deben ser la base para la compensación, permitiendo valorar cada puesto con criterios objetivos y cuantificables.

**Punto 6:** La utilización de nuevas tecnologías en el proceso productivo, permitirá aumentar la productividad siendo más eficaz y eficiente.

**Punto 7:** Para los gerentes que han asumido cargos de mayor responsabilidad será necesario que cuenten habilidades directivas porque permiten una comunicación asertiva y efectiva, utilizar la creatividad definir cómo desarrollarán ciertos trabajos, diagnosticar y solucionar problemas, tener capacidad de negociación y trabajo en equipo, saber escuchar, observar, ser rígido ante el trabajo y flexibles ante las necesidades de las personas, ejerciendo poder sin abusar de este y no demostrando debilidad antes sus colaboradores.

#### **4. Escoger el mejor curso de acción dado los antecedentes del punto anterior.**

Se escoge la opción 3, con un cambio en la estructura organizacional, esto permitirá abarcar los 6 puntos anteriormente expuesto. De esto se desprende trabajadores competentes, una línea de mando capacitada y alineada con la planificación estratégica.

#### **5. Elaborar dos conclusiones relevantes para el caso.**

La importancia de las habilidades directivas en quienes ejercen un rol directivo en la organización, debiendo tener una mirada integral que incluya habilidades humanas, técnicas y conceptuales, puesto que ayuda a definir una correcta planificación estratégica para la empresa, trazando los objetivos de acuerdo a la visión y misión. Estas competencias influyen en la manera de ver a la organización y sus colaboradores en su conjunto, es decir, preocupándose tanto de la liquidez de la empresa, sin descuidar lo humano. Además, en ellos recae gran parte del éxito o fracaso del negocio, entonces, para encontrar a las personas indicadas para estos puestos claves, se debe hacer a través de un proceso de selección por competencias, asegurándose de encontrar a los mejores gerentes y considerar la aplicación periódica de una evaluación de desempeño.

Es posible generar valor a la organización, a través de planes permanentes de capacitación logran aumentar la productividad laboral, mejora clima organizacional y favorece la motivación del personal, con ello mejora su competitividad y posicionamiento en el mercado.

## Portafolio IV

### I. Glosario de Términos

#### 1. Economía

- 1.1. **Proyecto:** Es la materialización de una idea que da solución inteligente a una necesidad o requerimiento en un periodo determinado y que genera beneficios. Estos se originan de acuerdo a su naturaleza; productivos, de infraestructura, sociales, estratégicos, entre otros. El ciclo de vida de un proyecto consiste en Fase Conceptual, estructuración, ejecución y conclusión.
- 1.2. **Evaluación de proyecto:** Proceso que entrega información cuantitativa, objetiva, consensuada y respaldada que es utilizada para minimizar el riesgo en la toma de decisiones respecto a determinar si un proyecto agrega valor. Existen dos formas para que un proyecto sea evaluado, la privada, que puede ser realizada a través de una evaluación económica o financiera, y la evaluación social, relacionada beneficios y costos para la sociedad, considera las externalidades.
- 1.3. **Flujos de caja relevantes:** Conocidos también como flujos propios del proyecto, corresponden a los flujos de inversión, gastos e ingresos y para ser considerados como relevantes deben ser futuros y diferentes entre alternativas. Como, por ejemplo: Capital de trabajo, maquinarias, depreciación, ventas, entre otros.
- 1.4. **Inversión:** Consiste en la asignación de capital en un proyecto que traerá ganancias futuras. Las inversiones se realizan a lo largo de la vida útil económica del proyecto (antes del momento cero, durante su puesta en marcha y a lo largo de la vida operacional del proyecto) y se clasifican en; activos fijos, activos nominales y capital de trabajo.
- 1.5. **Depreciación:** Consiste en la pérdida de valor de un activo, por el desgaste debido a su uso operativo para el cual fue adquirido. Todos los activos fijos se deprecian salvo los terrenos. Existen métodos de depreciación normados por la autoridad tributaria SII como son la depreciación acelerada o lineal.

La depreciación se suspende si los activos son enajenados o reemplazados antes que terminen su vida útil.

**1.6. Activo nominal:** Conocido también como activos intangibles, son inversiones que se realizan en el momento cero y éstas normalmente se ejecutan antes que el proyecto inicie sus operaciones. Como, por ejemplo, gastos de organización, capacitación, patentes y licencias, entre otros.

Tienen una pérdida del valor contable denominada amortización que puede realizarse en un máximo de 5 años (a una razón de un 20% anual), las inversiones en activos nominales se recuperan debido al efecto que genera la amortización, la cual rebaja la utilidad afecta a impuesto y se paga menos impuestos los primeros años de vida del proyecto y debido al valor del dinero en el tiempo, esto favorece el cálculo del VAN del proyecto y al proyecto en sí.

**1.7. Activo fijo:** Corresponden a bienes tangibles, que no varían en el tiempo de ejecución del proyecto y que son utilizados como inversión en el momento cero del proyecto. Como, por ejemplo: terreno, equipamiento, herramientas, mobiliario, entre otros. Todos los activos fijos son depreciables a excepción de los terrenos y para determinar el cálculo de la depreciación y el impacto y momento de su reemplazo será necesario saber la vida útil, valor de salvamento y valor residual.

## **2. Administración**

**2.1. Liderazgo:** Es la capacidad de influir en un grupo de tal manera que se cumplan adecuadamente sus objetivos. Para ejercer liderazgo es necesario poseer ciertas habilidades: como ser un gran comunicador, ser objetivo y analizar los hechos imparcialmente, ser flexible y capaz de adaptarse a cualquier circunstancia, ser cooperativo, tener una mentalidad positiva y optimista, ser seguro e independiente, sensible, intuitivo y comprensivo, etc. El liderazgo, es considerada una habilidad de directivos eficaces.

**2.2. Inteligencia emocional:** Es la capacidad de identificar emociones propias y de un grupo, y conducir las hacia un resultado óptimo. Algunas



características de son la empatía, autoconocimiento, autocontrol, habilidades sociales, etc. Un ejemplo de inteligencia emocional es cuando se es capaz de reconocer y valorar la capacidad de superación de un compañero(a) de trabajo sin comparar su situación con la de otros que han estado o están en los mismo o tratar de compararse con uno mismo.

Esta es una habilidad clave que debe estar presente en el nivel directivo de las organizaciones, porque contribuye a mejorar el rendimiento laboral, relaciones interpersonales, incrementa la motivación y reduce el estrés.

**2.3. Comunicación:** Esta ocurre cuando existe claridad de lo que se quiere transmitir y que los receptores comprendan lo que se está comunicando. Las maneras de agregar valor a la comunicación son a través de la escucha activa, que implica hacer un esfuerzo físico y mental, al escuchar el mensaje, empatía, que ayuda a descifrar sentimientos, ideas o pensamientos que están detrás del mensaje escuchado y colocándose en el lugar del otro. La comunicación, es considerada una habilidad de directivos eficaces

**2.4. Motivación:** La motivación es un aspecto personal y positivo que debe estar presente en todos los miembros de la organización y poder contar con líderes motivados inspira a los colaboradores y es fundamental para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa. Por lo tanto, es posible decir que no existe liderazgo sin motivación.

Las motivaciones intrínsecas, se relacionan con la habilidad inherente buscar retos para extender y ejercitar las propias capacidades, que viene del interior del individuo más que de cualquier recompensa externa.

Las motivaciones extrínsecas, hace referencia a que los estímulos motivacionales vienen de fuera del individuo y del exterior de la actividad.

La motivación y la capacidad de influir en los demás, es considerada una habilidad de directivos eficaces

**2.5. Negociación:** Es un proceso que permite a las partes involucradas dialogar e intercambiar propuestas para llegar a un acuerdo. Existen distintos tipos de negociación: distributiva, integradora y colectiva. El proceso de la negociación está a cargo es un intermediario y consta de las siguientes

etapas; preparación, discusión, señales, propuesta, intercambio, cierre y acuerdo.

2.6. **Conflictos:** Son aquellas diferencias que originan tensiones entre individuos cuando uno de ellos ha alterado alguno de sus objetivos o intereses. Existen distintos tipos de conflictos; personales, grupales, de jerarquía, conocimiento, entre otros. Por ejemplo, algunas situaciones que generan conflictos; jefes tóxicos, falta de comunicación, no saber trabajar en equipo, prejuicios, personalidades incompatibles, acoso laboral, etc. El manejo adecuado de conflictos, es considerada una habilidad de directivos eficaces.

2.7. **Trabajo en equipo:** Consiste en un grupo individuos con capacidades, habilidades, competencias específicas, inteligencias, ideas y destrezas similares, que trabajan de manera armónica y efectiva, obteniendo mejores resultados. Para que un grupo de individuos se transforme en un equipo de trabajo es necesario la definición de objetivos, comunicación adecuada, cohesión, interdependencia, asignación de roles y normas. Por ejemplo, Google y iPhone se han caracterizado por el trabajo en equipo de sus colaboradores. La formación de equipos es considerada una habilidad de directivos eficaces.

### 3. Marketing

3.1. **Comportamiento del consumidor:** Corresponde a la conducta de los individuos para satisfacer sus necesidades buscan, compran, utilizan, evalúan y desechan los productos o servicios. Existen diversos factores que influyen en dicho comportamiento como los culturales, psicológicos y sociales. Por ejemplo, una influencia cultural, en Chile el consumo de carne de vacuno es habitual y está normado, sin embargo, en India, estas son consideradas sagradas por lo tanto está prohibido y sancionado su consumo. Otro ejemplo es cómo el estado de ánimo influye en la conducta del consumidor, las mujeres cuando se sienten deprimidas, quienes utilizan las compras como una forma de subir el ánimo.

- 3.2. **Percepción:** Es la forma que tiene cada individuo de interpretar y dar sentido a los diversos estímulos sensoriales a los cuales se expone. La percepción es selectiva, porque todos reciben los mismos estímulos, pero son interpretados de forma distinta de acuerdo a la exposición y retención de la información, la atención prestada y comprensión del mensaje. Por ejemplo: El anuncio de la apertura de un gimnasio, para algunas personas será la oportunidad de poder llegar a un peso adecuado y para otras será percibida como una instancia para sociabilizar y conocer gente.
- 3.3. **Satisfacción del cliente:** Corresponde al nivel de cumplimiento respecto a las expectativas que un cliente pueda tener con los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente. Esta se puede medir entre valor percibido y las expectativas que el consumidor tenía antes de recibir el producto o servicio. Existen herramientas que permiten conocer el nivel de satisfacción del cliente como son las encuestas que se aplican después de la compra, son utilizadas por Sodimac, Jumbo, Paris y Cat.
- 3.4. **Neuromarketing:** Investiga de manera objetiva cuales son los pensamientos inconscientes que determinan la decisión de compra del consumidor ante un entorno físico como digital. Actualmente, es considerada como la mejor herramienta para comprender la mente del consumidor. Los estudios han demostrado que el cerebro sólo tarda 2,5 segundos en tomar una decisión de compra y que, en la mayoría de las ocasiones, el consumidor no es capaz de percibir factores y elementos que están influyendo en la toma de decisión. (Montero, 2018).
- 3.5. **Investigación de mercados:** Consiste en el proceso de recopilar, elaborar y analizar información del entorno, la competencia y el comportamiento del consumidor. Existen herramientas para llevar a cabo esta investigación; encuestas, investigación por observación, focus group, estudio de campo, etc. La información que se puede obtener se relaciona con el tamaño del mercado, tendencias, precios de la competencia, entre otros y es relevante

porque contribuye a la toma de decisiones en una organización, como por ejemplo cuando quiere lanzar un nuevo producto.

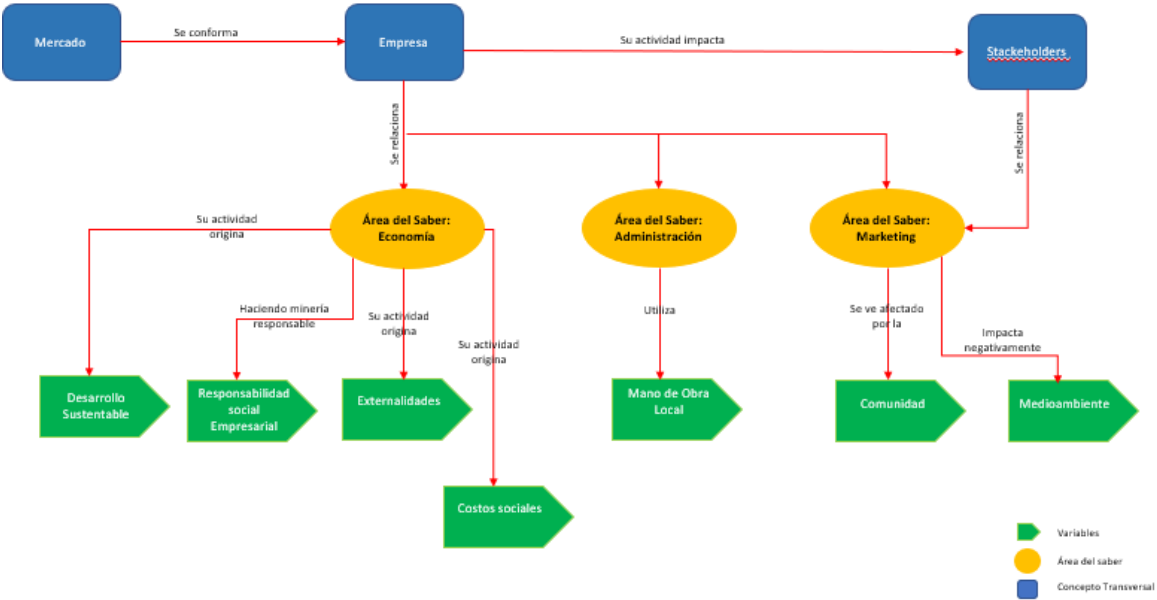
3.6. **Fidelización:** Se origina cuando el cliente desarrolla lealtad hacia una marca, producto o servicio, y logra que el cliente siga comprando. Por ejemplo, las personas que usan dispositivos de marca iPhone, porque conocen la calidad del producto, el estatus que este les proporciona y que son únicos.

3.7. **Contrato Psicológico:** Corresponde a un conjunto de creencias y expectativas que se basan en promesas explícitas o implícitas entre una persona y una organización. El contrato psicológico comienza entre el empleado y la empresa en la etapa de reclutamiento y selección, cuando se discuten temas formales laborales como: sueldo, jornada de trabajo, horario, beneficios, obligaciones mutuas, etc., y comienza entre el individuo y la empresa cuando este pasa a ser cliente porque ha comprado el producto o servicio y donde ambos tienen expectativas y esperan ganar con la nueva relación.

El contrato psicológico se mantendrá intacto mientras ambas partes cumplan o excedan con sus obligaciones y las percepciones e interpretaciones no sean modificadas. Sin embargo, si una de las partes no cumple con sus obligaciones, existe una violación al contrato y la principal consecuencia de ello es la pérdida de confianza.

## II. Mapa Conceptual Caso: Pascua Lama, su impacto medioambiental y el inesperado poder de los stakeholders

Pascua Lama, su impacto medioambiental y el inesperado poder de los stakeholders



## Cierre del Caso - Conclusiones

Son diversas las lecciones que nos deja como aprendizaje este caso, por una parte, para las empresas del rubro minero, uno de los aspectos importantes a considerar en la planificación estratégica, son las comunidades, es necesario destinar recursos y tiempo para realizar un acercamiento previo con las comunidades con las que relacionará el proyecto, que permita entender, su cultura, valores, y cómo funcionan con su entorno, resulta un factor determinante tanto al inicio como en el desarrollo del proyecto. El rol de las comunidades puede tener un comportamiento dinámico y siendo más o menos activo, dependiendo cómo se vaya ejecutando el proyecto. Para el caso Pascua Lama, el no dar la debida importancia y tratando de embaucar a las comunidades con promesas de un desarrollo económico para la región, con ocupación de mano de obra local, a cambio de explotar la zona, terminó con daños irreparables al medioambiente en la zona de Huasco.

Por otro lado, en Chile la regulación y control existente no son tan exhaustivo en lo relacionado a la explotación de los recursos naturales en el territorio nacional, las inversiones principalmente extranjeras pierden el foco de que la actividad minera, y explotan los recursos indiscriminadamente, sin considerar que esta actividad afectará a generaciones futuras. Este proyecto siempre fue cuestionado por la liberación de agentes contaminantes como mercurio, cianuro y ácido sulfúrico, al río Estrecho que ponían en riesgo el flora, fauna y suministro de agua de la provincia de Huasco, además del impacto sobre los Glaciares cercanos a la zona.

Para el caso Pascua Lama, fue histórico la fuerza que fue tomando los stakeholders (comunidad local y organizaciones ambientalistas) de la zona de Huasco, que lograron finalmente poner en riesgo la continuidad del proyecto. Con ello, a principio del año 2018, SMA <sup>8</sup>, dictamina una orden de clausura,

---

<sup>8</sup> Superintendencia de Medio Ambiente (SMA)

como resultado de un procedimiento sancionatorio que comprendió 33 cargos contra la empresa Compañía Minera Nevada. 6 cargos por infracciones gravísimas, 14 por graves y 9 por leves. Sumando a ello la SMA concluyó que existieron cinco incumplimientos de normas medioambientales, siendo dos con impacto irreparable que ameritaban el cierre inmediato y definitivo. (CIPER, 2020).

Finalmente, en el año 2020 el Primer Tribunal Ambiental reitera el cierre total dictaminado en 2018 y posteriormente en el año 2022 la Corte suprema ratifica cierre definitivo proyecto Pascua Lama. (Financiero, 2022).

## Bibliografía

- Alcaíno, P. (2017). *Comunicación. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 2)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/1040732/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primero/semana2.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/1040732/mod_resource/content/3/lea_esto_primero/semana2.pdf)
- BCCh. (s.f.). *Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/balanza-de-pagos-y-posicion-de-inversion-internacional>
- CIPER. (15 de 11 de 2020). *Pascua-Lama: mientras se juega su última carta en la Corte Suprema, el SII le autoriza crédito por US\$443 millones*. Obtenido de <https://www.ciperchile.cl/2020/11/15/pascua-lama-mientras-se-juega-su-ultima-carta-en-la-corte-suprema-el-sii-le-autoriza-credito-por-us443-millones/>
- DatosMacros, E. (s.f.). *IVA - Impuesto de Valor Añadido*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/impuestos>
- Ecocargachile. (s.f.). *Ecocargachile. Ahorra y Reutiliza*. Obtenido de <http://www.ecocargachile.cl/>
- Financiero, D. (14 de 07 de 2022). *La función de copiar y pegar nuestros contenidos, es actualmente exclusiva de los suscriptores a DF Digital Premium, si estás suscrito, inicia sesión con tu mail y clave*. Obtenido de <https://www.df.cl/empresas/mineria/corte-suprema-ratifica-cierre-definitivo-de-proyecto-pascua-lama-de-barrick>
- Montero, P. (2018). *Guía del Neuromarketing*. Obtenido de <http://comercio.camarasandalucia.com/wp-content/uploads/2018/11/GUIA-DEL-NEUROMARKETING.pdf>
- ONU. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <http://www.onu.cl/es/sample-page/odm-en-chile/#:~:text=Con%20el%20fin%20de%20lograr,los%20individuos%20y%20las%20sociedades.>



RepublicaGlaciar. (18 de febrero de 2018). *Pascua Lama: Una historia de destrucción ambiental*. Obtenido de <https://www.republicaglaciar.cl/pascua-lama-una-historia-de-destruccion-ambiental/>

UNIACC. (2014). *Ética y Moral. Ética y Responsabilidad Social. Lea esto primero (Semana 1)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/539886/mod\\_resource/content/6/lea\\_esto\\_primero/semana1.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/539886/mod_resource/content/6/lea_esto_primero/semana1.pdf)

UNIACC. (2014). *Gestión de Comunidades. Ética y Responsabilidad Social. Lea esto primero (Semana 3)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/539913/mod\\_resource/content/4/lea\\_esto\\_primero/semana3.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/539913/mod_resource/content/4/lea_esto_primero/semana3.pdf)

UNIACC. (2015). *Aplicaciones de la oferta y la demanda. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 3)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492199/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primero/semana3.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492199/mod_resource/content/3/lea_esto_primero/semana3.pdf)

UNIACC. (2015). *Conceptos básicos del problema económico. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 1)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492167/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primero/semana1.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492167/mod_resource/content/3/lea_esto_primero/semana1.pdf)

UNIACC. (2015). *Conceptos, clasificación y sistemas de costos. Costos y Presupuestos. Lea esto primero (Semana 1)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492832/mod\\_resource/content/5/lea\\_esto\\_primero/Lea1\\_vf\\_editado.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492832/mod_resource/content/5/lea_esto_primero/Lea1_vf_editado.pdf)

UNIACC. (2015). *Costos estándar y costeo directo. Costos y Presupuestos Lea esto primero (Semana 3)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492864/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primero/semana3.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492864/mod_resource/content/3/lea_esto_primero/semana3.pdf)

UNIACC. (2015). *El sistema presupuestario. Costos y presupuestos. Lea esto primero (Semana 4)*. Obtenido de

[https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492880/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primerosemana4.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492880/mod_resource/content/3/lea_esto_primerosemana4.pdf)

UNIACC. (2015). *Elaboración del presupuesto empresarial. Presupuestos del balance. Costos y presupuestos. Lea esto primero (Semana 6)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492910/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primerosemana6.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492910/mod_resource/content/3/lea_esto_primerosemana6.pdf)

UNIACC. (2015). *La demanda agregada, sus componentes básicos y el desarrollo económico. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 2)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/539693/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primerosemana2.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/539693/mod_resource/content/3/lea_esto_primerosemana2.pdf)

UNIACC. (2015). *La oferta, la demanda y el mercado. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 2)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492183/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primerosemana2.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492183/mod_resource/content/3/lea_esto_primerosemana2.pdf)

UNIACC. (2015). *La producción. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 4)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492214/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primerosemana4.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492214/mod_resource/content/3/lea_esto_primerosemana4.pdf)

UNIACC. (2015). *Las estructuras de mercado. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 6)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492244/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primerosemana6.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492244/mod_resource/content/3/lea_esto_primerosemana6.pdf)

UNIACC. (2015). *Los costos en economía. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 5)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492228/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primerosemana5.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492228/mod_resource/content/3/lea_esto_primerosemana5.pdf)

UNIACC. (2015). *Responsabilidad social empresarial, medioambiente y grupos de interés. Ética y Responsabilidad Social. Lea esto primero (Semana 6)*. Obtenido de

[https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/539951/mod\\_resource/content/5/lea\\_esto\\_primerosemana6.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/539951/mod_resource/content/5/lea_esto_primerosemana6.pdf)

UNIACC. (2015). *Sector externo de la economía. Macroeconomía. Lea esto Semana 5.* Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/539733/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primerosemana5.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/539733/mod_resource/content/3/lea_esto_primerosemana5.pdf)

UNIACC. (2015). *Sistema macroeconómico básico: el flujo circular de la renta Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 1).* Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/539680/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primerosemana1.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/539680/mod_resource/content/3/lea_esto_primerosemana1.pdf)

UNIACC. (2015). *Sistemas de costeo: por órdenes de trabajo y procesos. Costos y presupuesto. Lea esto primero (Semana 2).* Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492850/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primerosemana2.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/492850/mod_resource/content/3/lea_esto_primerosemana2.pdf)

UNIACC. (2016). *Proceso de decisión en el consumidor. Conducta de Consumidor. Lea esto primero (Semana 3).* Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/1040644/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primerosemana3.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/1040644/mod_resource/content/3/lea_esto_primerosemana3.pdf)

UNIACC. (2016). *Análisis financiero. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana3).* Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/571798/mod\\_resource/content/4/lea\\_esto\\_primerosemana3.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/571798/mod_resource/content/4/lea_esto_primerosemana3.pdf)

UNIACC. (2016). *Análisis situacional: aspectos internos y diagnóstico. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 2).* Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/514836/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primerosemana2.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/514836/mod_resource/content/3/lea_esto_primerosemana2.pdf)

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

[https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/1040617/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primerosemana1.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/1040617/mod_resource/content/3/lea_esto_primerosemana1.pdf)

UNIACC. (2016). *El contexto estratégico de la valoración de empresa y evaluación de proyecto. Evaluación de Proyectos. Lea esto primero (Semana 1)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/repo-uniacc/portada/ARCH\\_CURSOS/ICOL/EVALUACION\\_DE\\_PROYECTOS\\_7/lea/semana1.pdf](https://virtual.uniacc.cl/repo-uniacc/portada/ARCH_CURSOS/ICOL/EVALUACION_DE_PROYECTOS_7/lea/semana1.pdf)

UNIACC. (2016). *El proceso contable. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 1)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/571764/mod\\_resource/content/4/lea\\_esto\\_primerosemana1.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/571764/mod_resource/content/4/lea_esto_primerosemana1.pdf)

UNIACC. (2016). *Estrategia de expansión, portafolio de negocios y plan de negocios. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 4)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/514869/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primerosemana4.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/514869/mod_resource/content/3/lea_esto_primerosemana4.pdf)

UNIACC. (2016). *Fundamentos y Principios de Marketing Digital. E-Marketing. Lea esto primero (Semana 1)*. Obtenido de <https://virtual.uniacc.cl/mod/folder/view.php?id=864813>

UNIACC. (2016). *Gestión de contenido en marketing digital, buscadores, y móviles. E-Marketing. Lea esto primero (Semana 3)*. Obtenido de <https://virtual.uniacc.cl/mod/folder/view.php?id=864813>

UNIACC. (2016). *Informes contables. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 2)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/571782/mod\\_resource/content/4/lea\\_esto\\_primerosemana2.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/571782/mod_resource/content/4/lea_esto_primerosemana2.pdf)

UNIACC. (2016). *Neuromarketing: Compra emocional. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 5)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/1040669/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primerosemana5.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/1040669/mod_resource/content/3/lea_esto_primerosemana5.pdf)

UNIACC. (2016). *Probabilidad y Sucesos. Estadística Aplicada. Lea esto primero. Semana 2*. Obtenido de <https://virtual.uniacc.cl/mod/folder/view.php?id=431863>

UNIACC. (2016). *Problemas macroeconómicos. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 6)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/539746/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primerosemana6.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/539746/mod_resource/content/3/lea_esto_primerosemana6.pdf)

UNIACC. (2016). *Subsistemas de recursos humanos: evaluación del desempeño. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 4)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/repo-uniacc/portada/ARCH\\_CURSOS/APO/GESTION\\_DEL\\_TALENTO\\_I\\_7/lea\\_semana4.pdf](https://virtual.uniacc.cl/repo-uniacc/portada/ARCH_CURSOS/APO/GESTION_DEL_TALENTO_I_7/lea_semana4.pdf)

UNIACC. (2016). *Ventaja competitiva y estrategias. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 3)*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/514852/mod\\_resource/content/3/lea\\_esto\\_primerosemana3.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/514852/mod_resource/content/3/lea_esto_primerosemana3.pdf)

UNIACC. (s.f.). *Capítulo 10: Dirección y liderazgo - Material Académico*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/1040722/mod\\_resource/content/2/lecturas/semana1/lectura11.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/1040722/mod_resource/content/2/lecturas/semana1/lectura11.pdf)

Vilchez, F. (2017). *El contrato psicológico con el cliente. Taller de gestión*. Obtenido de [https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/1078348/mod\\_resource/content/3/Lea/Lea\\_s2.pdf](https://virtual.uniacc.cl/pluginfile.php/1078348/mod_resource/content/3/Lea/Lea_s2.pdf)