



**UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN**

**Facultad de Administración**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**Portafolio de Título**

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

**Docente portafolio: Edith Ubilla**

**Estudiante (s):**

**María Paz Bustamante Méndez**

**Santiago de Chile, abril de 2021**

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia y en especial a mis hijos, quienes con enorme paciencia y amor fueron un apoyo y factor motivante para el cumplimiento de esta hermosa etapa.

Agradecer también a los docentes que me acompañaron en este camino, su dedicación y vocación me permitieron integrar conocimientos no tan solo de las áreas del saber, sino también como se presentan cada una de ellas en el contexto diario, y poniendo especial énfasis en la responsabilidad que surge de las decisiones y de la importancia del talento humano.

## Índice

### Portafolio de Tesis

1. Agradecimientos	2
2. Portafolio I	4
3. Portafolio II	12
4. Portafolio III	18
5. Portafolio IV	24
6. Bibliografía	31

## Portafolio I

### Instrucciones

I) Revisando el material disponible o sus apuntes de estudio, debe seleccionar siete conceptos relevantes para cada una de siguientes áreas:

a. Economía

b. Administración

c. Marketing

II) Escriba una definición para cada uno de los conceptos, los que puede acompañar de ejemplos o gráficos que faciliten su comprensión.

Economía.

1) ¿Qué es economía?

Es una ciencia que se ocupa de aquellas situaciones que tienen relación e interacción con la satisfacción de necesidades. Bajo la premisa de que las necesidades son ilimitadas y los recursos limitados o escasos.

2) Competencia perfecta

La competencia perfecta en un mercado se da cuando ninguno de los agentes presentes en él, pueden influir en el precio del bien o servicio. Ofertantes y demandantes son precio-aceptantes.

Para que la competencia sea perfecta deben darse las siguientes situaciones

- Muchos productores y consumidores

- La venta del producto debe ser homogénea
- Empresa y consumidor deben poseer información completa del precio/producto, transparente y clara
- Ausencia de barreras de entrada y salida.

### 3) El problema económico

Tiene relación con la premisa de que los recursos son escasos y las necesidades ilimitadas.

De esta problemática se derivan las tres preguntas elementales en la economía. ¿Qué producir? ¿Cómo producir? ¿Para quién producir?

### 4) Oferta y Demanda

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que se ofrecen en el mercado por parte de los oferentes (productores, vendedores).

La demanda por su lado es la cantidad de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a consumir en un mercado.

### 5) Equilibrio de la oferta y la demanda

La oferta y demanda interactúan entre sí para llegar al equilibrio de mercado. Este equilibrio se produce cuando existe la misma cantidad de oferentes y de demandantes para determinado bien o servicio.

Cuando la oferta y la demanda se encuentran en equilibrio, no hay motivo para que el precio aumente o disminuya, ceteris paribus (si todo lo demás se mantiene constante).

## 6) Elasticidad, Elasticidad Precio o Elasticidad precio de la demanda

En economía se habla de elasticidad precio en referencia a cuánto varía la cantidad demandada de un producto respecto de la variación del precio del mismo.

Por tanto, cuando la variación de la demanda es alta respecto de la variación del precio de un bien o servicio, decimos que la demanda es elástica.

En cambio, si la cantidad demandada varía poco en relación al cambio de precio, hablamos de demanda inelástica.

## 7) Economía de escala

La economía de escala se da cuando los costos de producir disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas.

## 8) Inflación

La inflación es el aumento generalizado y sostenido del precio de los bienes y servicios en un país.

## Marketing

### 1) Planificación estratégica

Es un proceso sistemático de recopilación y procesamiento de datos que permiten la toma de decisiones, para el desarrollo e implementación de planes para la consecución de los objetivos propuestos por la organización.

### 2) Modelo de análisis PESTA

Es un modelo de análisis del macroentorno. Este modelo permite comprender el crecimiento del mercado y analizar el contexto competitivo. Este análisis evalúa el macroentorno compuesto por;

- Aspectos políticos
- Aspectos económicos
- Aspectos sociales
- Aspectos tecnológicos
- Aspectos ambientales

3) Análisis de las 5 fuerzas competitivas o 5 fuerzas de Porter.

Corresponde al análisis del microentorno en el que está inserta la empresa. Según Michael Porter la competencia de una industria está dada por la relación de las 5 fuerzas competitivas.

- Rivalidad entre competidores
- Entrada de nuevos competidores
- Situación y cantidad de productos sustitutos
- Poder negociación proveedores
- Poder negociación consumidores

#### 4) Stakeholders

Corresponde o hace referencia a las partes interesadas en la empresa, que son influenciados o tienen influencia en la empresa.

Los Stakeholder pueden afectar o ser afectados por la empresa, por tanto deben ser considerados como elemento esencial en la planificación estratégica. La clasificación de los Stakeholders es la siguiente:

- Grupos de interés mercado de capital, accionistas, proveedor de capital, banco.
- Grupo de interés mercado de productos, principales clientes, proveedores y comunidad en general.
- Grupo interés de la organización, empleados y gerentes.
- Grupo de interés reguladores, el Estado y sus organismos.

#### 5) Misión y Visión

La misión de una empresa es una reseña de los objetivos que quiere lograr la organización, sus propósitos. La misión refleja lo que realizará la organización, a quién se dirige y como cumplirá su objetivo. La misión, es la razón de ser de la organización, y se plantea al largo plazo.

#### 6) Visión

Corresponde a lo que sueña o aspira llegar a ser la organización. Refleja lo que quiere ser en el futuro, el lugar que quiere ocupar en la sociedad y como quiere



que la consideren la sociedad y su entorno. Se define en base a la misión de la organización.

#### 7) Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva se da cuando una empresa tiene una característica que la diferencia de su competencia.

Se dice que una empresa cuenta con una ventaja competitiva, cuando esta característica en la cual la empresa es sustantivamente mejor que la competencia, se considera una fortaleza.

#### 8) Análisis FODA

Es una herramienta que nos permite diagnosticar la situación actual de la empresa. Considera el ámbito interno y externo de la empresa, y tanto los aspectos positivos como los negativos para diagnosticar su posición competitiva.

El ámbito interno está compuesto por las Fortalezas y Debilidades, mientras que el ámbito externo está compuesto por las oportunidades y amenazas.

#### Administración

##### 1) Administración

Es una ciencia social, encargada del estudio de las organizaciones. Es la encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una empresa de forma eficiente y eficaz. Con la intención de obtener el máximo beneficio, entendiendo que los recursos son escasos y las necesidades ilimitadas.

## 2) Proceso Administrativo

Este proceso fue creado por Henri Fayol, afirma que la administración es un proceso de cinco etapas; planificación, organización, dirección, control y coordinación.

## 3) Planificación

En esta etapa y función gerencial se decide que se hará. Se determina la oportunidad, los objetivos y las acciones necesarias para alcanzarlos y los tiempos comprometidos.

## 4) Organización

En esta etapa del proceso administrativo se determina la estructura que se implementará en la organización. Para que pueda operar y desarrollarse adecuadamente, de forma ordenada y relacionando cada parte como parte del todo.

Se asignan funciones, responsabilidades y autoridades.

## 5) Dirección

Aquí la función la ejercen personas capaces de conducir e influir a otros individuos de la organización. Con el fin de que cumplan con su trabajo y quehaceres para así lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En la actualidad no solo se busca un administrador eficiente, sino un líder eficiente que entienda y motive al factor humano, este líder influirá de manera

positiva para beneficio de quienes trabajan en la empresa y de la organización en sí.

#### 6) Control

Función administrativa que mide y corrige el desempeño de quienes laboran y el conjunto de todo lo que comprende la organización. Con el ánimo de garantizar que las acciones ejecutadas se realizan de acuerdo a lo planificado.

El control permite corregir errores y funciona como retroalimentación, por lo que permite transmitir conocimientos y mejoras con el fin de lograr objetivos propuestos, por eso el control se fundamenta en un plan, el que debe ser controlado.

#### 7) Sinergia

Término que hace alusión a que el efecto del esfuerzo en conjunto de las partes, es mayor al efecto de las partes individualmente. Como ejemplo  $1+1 = 3$  El trabajo en conjunto es mayor a la suma de los trabajos individuales.

#### 8) Liderazgo

Es la capacidad de influir en las personas para que de forma voluntaria y comprometida trabajen para el cumplimiento de metas grupales. El liderazgo está directamente relacionado con la motivación y por tanto con la satisfacción laboral.

Los individuos tienden a seguir a quienes le ofrecen los medios para la satisfacción de las metas personales, por esto el líder debe inspirar, motivar y traza el camino a seguir.

## **Portafolio II**

### **Caso Automotora El Corralero**

Analizaremos el caso de la automotora El Corralero, la cual realiza sus actividades en la región de O'Higgins comuna de Rancagua, se considerará la situación económica del presente año.

Esta plaza cuenta con diversos distribuidores automotrices, tanto de vehículos usados como nuevos. En el caso de la automotora a analizar, corresponde a una empresa familiar en la que el personal aún no tiene bien definidas sus funciones y presentan un problema en la estructura de la empresa y su organización.

Automotora El Corralero se dedica a la venta y servicio de vehículos comerciales nuevos tales como camionetas, tractores entre otras maquinarias.

En la actualidad, dadas diversas situaciones como la disminución del crecimiento económico del país, el aumento del valor del dólar, la baja en el precio del cobre, la baja en las ventas de automóviles que llega al 15% durante el presente año, el mal análisis de la proyección de ventas por parte de la gerencia entre otros factores, ha repercutido en las ventas de vehículos comerciales, lo que ha generado pérdidas para la empresa e incumplimiento de los objetivos propuestos.

Esto ha repercutido en el recurso humano, el clima laboral se encuentra tenso, debido a la falta de gestión o mala gestión por parte de la alta gerencia, falta de cargos intermedios que permitan generar dirección y control de los procesos o

generación de nuevos negocios, lo anterior ha desencadenado una alta rotación de empleados, baja motivación y por tanto una baja productividad. Entre las problemáticas que se pueden analizar en la empresa, revisaremos las siguientes;

Falta de rigurosidad en el análisis económico financiero por parte de la gerencia, que permita evaluar el accionar y las repercusiones de los distintos agentes presentes en el mercado.

Lo anterior conlleva a una toma de decisión tardía o desinformada, que finalmente es contraproducente en relación a la situación de la empresa.

Falta de alineamiento de todas las partes comprometidas, desde la alta gerencia hasta los ejecutivos de venta, con respecto a los objetivos esperados, o las modificaciones de ellos con la intención de motivar a todas las partes en pro del cumplimiento de metas.

Falta de espacios para capacitación y retroalimentación, ante la presión el liderazgo se ha perdido ya que la gerencia exige números, al no haber cargo intermedio con relación directa con la fuerza de ventas y el consumidor final, es imposible generar modificaciones que propicien la motivación y el aumento de las ventas.

Baja publicidad que permita estimular la venta y atraer nuevos clientes.

Falta gestión financiera, y control de caja. Debido a las bajas ventas, la empresa se ve inmersa en compromisos que será incapaz de pagar de no realizar modificaciones en su gestión.

Alta cantidad de inventario, asociado a la baja venta.

¿Qué cambios debe aplicar la empresa para poder hacer un revés a la situación actual? ¿Influye en los objetivos, la motivación de su personal? ¿Es necesario que quienes trabajan y conformen la empresa estén enterados de los objetivos y planificación de la empresa?

Primero que todo, se debe replantear y analizar la situación actual de la empresa, en todas sus áreas. Esto implica realizar un análisis financiero, económico y del Recurso Humano que permita transparentar el estado de la organización.

Si la empresa se encuentra es una situación económica compleja, es necesario llevar registro y control preciso de los acontecimientos económicos para realizar un análisis detallado que permita gestionar o aplicar las medidas necesarias para corregir la situación y modificar la planificación según la situación actual.

A su vez, es necesario que la empresa actualice y adapte sus objetivos a la realidad actual de la organización y su entorno. Si el mercado automotriz mantiene el indicador de ventas a la baja, el valor del dólar se encuentra al alza y a su vez el del cobre a la baja, es necesario replantearse los objetivos y adecuarlos a la situación económica actual país y de la zona geográfica y comercial en la que realiza su actividad. Considerando que la empresa se encuentra emplazada en una región de alta población flotante producto de trabajos agrícolas y mineros, y dadas las diferentes cifras que retraen el crecimiento de las ventas, este ajuste es obligado para situar a la empresa en un contexto real y alcanzable.

¿En qué podría beneficiar a la empresa lo antes descrito? ¿La gestión del administrador o la alta gerencia puede generar cambios o mejoras? ¿Es necesario el conocimiento de los estados financieros para la toma de decisiones?

La administración es la encargada de tomar las decisiones pertinentes a la gestión y funcionamiento de la empresa, por tanto, obtener información relevante de la situación financiera y económica que influyan en ella, esto se recoge a través de los estados financieros, es vital para asegurar la permanencia de la misma.

Obtener esta información y realizar un análisis que contemple todas las variables y agentes presentes en el mercado posibilitan una toma de decisiones acertada e incluso anticiparse a eventualidades o situaciones que pudiesen afectar el funcionamiento de la empresa.

Todo lo referente a la empresa requiere de planificación, organización, dirección y control. Cada área que la conforme debe estar informada de los planes dispuestos para la organización, y deben inter relacionarse entre áreas para que permitan un trabajo en sinergia que promueva un mejor desarrollo de la compañía.

Por ello es de vital importancia que desde la gerencia se baje la información relevante para el cumplimiento de la planificación y cumplimiento de los objetivos. En el caso de automotora El Corralero, es necesario existan y se limiten las funciones a realizar por cada funcionario, se estructuren los cargos y las jerarquías, así cada área podrá realizar sus funciones de acuerdo a sus atribuciones, se podrá mantener orden y una mejor gestión de todos los recursos disponibles por la empresa. Para potenciar las ventas y por tanto los ingresos, es necesario un cargo

responsable del área comercial, que permita retroalimentar los procesos, cumplimientos, promociones, objetivos y todo lo que esté ligado a la gestión comercial. Es esta persona también la que debe preocuparse de gestionar los medios para potenciar los productos, generar medios para publicidad que permitan aumentar las ventas, la presencia de la marca y crear una ventaja competitiva que los diferencie de la competencia, y a su vez movilizar el inventario disponible, su rotación.

Este cargo de jefatura a su vez debe ser capaz de generar los medios para la capacitación y desarrollo, que permita motivar a sus colaboradores y a su vez mantener un equipo con el conocimiento necesario para cumplir con sus funciones.

El proceso realizado con el recurso humano, o talento humano permitirá disminuir la rotación, mejorar los procesos, generar un buen clima laboral del equipo de trabajo, lo que se traducirá en mejoras en las ventas y la satisfacción final del consumidor. Situación que toma especial relevancia cuando la empresa se encuentra en una situación compleja que requiere de mejoras en todos los procesos para mejorar las utilidades, acá el recurso humano del área comercial, sus capacidades y conocimientos pueden ser fuente de una ventaja competitiva que los diferencie de las competencias.

El aumento en las ventas, permitirá dar mayor rotación a los inventarios, y generar un mayor flujo de caja, la cual debe ser administrada con suma responsabilidad para evitar caer en problemas de caja que afecten el funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus obligaciones.



En conclusión, es de gran relevancia que el administrador se mantenga constantemente informado, como lo vimos en el caso antes expuesto. La situación económica financiera de la empresa, debido a diferentes variables tanto externas como internas se alejó de los pronósticos estipulados. Situación a la que están expuestas todas las organizaciones, sin embargo, es imperativo que la administración se mantenga en conocimiento cabal de la situación empresa y su entorno, para así tomar decisiones que le permitan a la empresa la subsistencia, el desarrollo y crecimiento.

La gestión y toma de decisiones debe tener un sentido estratégico, que posicione a la empresa en la mente del consumidor, para ello es necesario se generen acciones que permitan mantener a la empresa en movimiento y generando utilidades.

Estas acciones comprenden desde gestión económico financiera, inversión, financiamiento hasta recurso humano.

Por tanto, es necesario contar con información precisa, fidedigna y clara, que permita llevar control del desempeño y realizar análisis acertados del estado de la empresa, donde cada área es parte de un todo, por lo que es necesario la planificación, las estrategias y objetivos sean reales y puedan ser parte de un todo.

Así también a modo de redondear las ideas, cada empresa está inserto en un micro entorno, que tendrá sus atributos, ventajas y desventajas, es necesario realizar análisis que pongan cada variable sobre la mesa, y permitan mantener el ciclo de vida de la organización.

## Portafolio III

### Indicaciones

Ya en conocimiento de las condiciones del negocio del señor Valverde, me remitiré a analizar los principales indicadores financieros y comerciales de la reunión entre él y los respectivos gerentes de Administración, Gerente de Operaciones y Gerente Comercial.

Información Financiera:

	2015	2016
Al 30 de Octubre del 2016	MM\$	MM\$
Activos Circulantes	1.500	1.530
Disponible	550	150
Cuentas por cobrar	250	500
(EDI)	-40	-100
Inventarios	400	720
Otros	340	260
Pasivos Circulantes	1.200	1.580
Cuentas por pagar	600	680
Acreedores	300	420
Impuestos por pagar	50	110
Otros	250	370
Activo Fijo	4.800	5.800
Otros Activos	200	770
<b>Total Activos</b>	<b>6.500</b>	<b>8.100</b>
Pasivos Largo Plazo	1.300	2.250
Patrimonio	4.000	4.270
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>6.500</b>	<b>8.100</b>
Utilidad Neta	720	350
Rentabilidad del Capital	0,18	0,08

*Fuente: Caso a analizar Portafolio III*

Adicionalmente el gerente comercial manifestó su preocupación con respecto a que solo 2 de los 9 nuevos clientes han confirmado compras significativas.

En base a la información entregada, se le pide a usted que realice un diagnóstico del caso presentado, que establezca cursos de acción, los evalúe y elija al “mejor” de ellos entregando razones relevantes de la alternativa escogida.

### Desarrollo

Considerando los datos entregados anteriormente, podemos considerar el siguiente análisis financiero.

#### Ratios de Liquidez

Ratio Liquidez	Año 2015	Año 2016
Razón Circulante	1,25	0,96
Prueba Ácida	0,92	0,51
Capital de Trabajo	300	-50

*Fuente: Elaboración propia.*

Los Ratios de liquidez nos demuestran que la empresa “Full Reciclaje Limitada” hasta octubre del año 2016 ha disminuido su capacidad de cubrir sus deudas al corto plazo, su liquidez es inferior a 1 por tanto su activo corriente no alcanza a cubrir el pasivo corriente.

La prueba ácida nos indica que gran parte del activo corriente, está conformado por inventario, lo que supone una menor capacidad de liquidez y por tanto de cubrir sus obligaciones al corto plazo.

A través del ratio Capital de trabajo observamos que la empresa durante el presente año ha utilizado mayor capital de trabajo que el que posee, lo que la deja en números rojos. Necesita realizar una reestructuración de los pasivos, para que

la compañía pueda hacerle frente de mejor manera, ya que bajo la situación actual la organización no es capaz de hacerle frente.

#### Ratio de Endeudamiento

Ratio Endeudamiento	Año 2015	Año 2016
Endeudamiento Corto Plazo	30%	37%
Endeudamiento Largo Plazo	32,50%	52,69%
Endeudamiento Total	62,50%	89,70%
Endeudamiento de Activo	38,46%	47,28%

*Fuente: Elaboración propia.*

En porcentaje de endeudamiento al Corto Plazo subió durante el año 2016, llegando al 37% del Patrimonio total de la empresa. Si bien hay un respaldo patrimonial, tanto al corto como al largo plazo los porcentajes de endeudamiento han aumentado, llegando al 89,7% del total del patrimonio, lo que, si bien nos indica que la empresa puede cubrir sus responsabilidades, esto depende en mayor forma de su patrimonio y no de los recursos generados por la empresa.

Lo anterior se fundamenta en el endeudamiento de activo, que aumentó, y por tanto es un indicador fehaciente de que la empresa cada vez necesita mayor capital ajeno para financiar sus operaciones. Y cuenta cada vez con menos capital propio para realizar sus actividades.

#### Ratio de Rentabilidad

En el caso de los ratios de rentabilidad, dada la información entregada, solo es posible calcular ROA.

Ratio Rentabilidad	Año 2015	Año 2016
Rentabilidad del Activo (ROA)	11,08%	4,32%

*Fuente: Elaboración propia.*

A través del ROA podemos determinar que la empresa utiliza solo el 4,32% de sus activos para generar utilidades, y eso puede fundamentarse con el aumento en el indicador de inventarios. Es muy probable que haya un sobre stock de inventario, lo que no permite utilizar a mayor capacidad sus activos para generar utilidades.

Sabemos que la utilidad neta ha disminuido, y que la empresa ha debido aumentar el endeudamiento para poder continuar sus actividades. La información financiera nos detalla también que los inventarios han aumentado, y esto puede deberse a diversas razones, sin embargo, ya hay indicios de que el inventario está estancado y que de los nuevos clientes solo dos representan un negocio seguro. Por tanto, la empresa, analizando los indicadores antes detallados, se encuentra en la necesidad de liquidar inventarios para lograr mejorar su liquidez, generar efectivo y cumplir de mejor forma con sus responsabilidades.

Según mi análisis, una de las opciones que tiene el señor Valverde para poder reestructurar su situación financiera es vender el terreno comprado con intención de crear una nueva planta para reciclaje de caucho.

De esa forma bajará el nivel de endeudamiento y mejorará su liquidez.

Sin embargo, esto no es lo único que debe hacer, ya que ello solo sería una reestructuración financiera o presupuestaria, hay acciones paralelas que debe considerar, acciones que consideran una reestructuración financiera, productiva y comercial.

Una de ellas es la modernización de la planta, ya que el proceso productivo no ha evolucionado en los últimos 20 años, lo que supone ha mantenido o aumentado los costos de producción, y por tanto no es viable en el mercado moderno y la competencia con una empresa moderna, es necesaria la modernización para así también realizar acciones que permitan el aumento de las utilidades a través del mejor uso de los recursos.

A su vez, es necesario que el señor Valverde considere diversificar su oferta, de aplicar una modernización de los procesos de producción, es posible que pueda incluir un nuevo proceso dentro de la planta actual. Las bajas en los precios de los commodities ya tenían al señor Valverde con una restricción financiera, ello nos indica que es necesario que oriente los esfuerzos y recursos a un nuevo mercado, el cual representa una mejor posibilidad de negocios.

Por tanto, considero que la mejor opción considerando la actual situación financiera y comercial del señor Valverde y su empresa Full Reciclaje Limitada, es vender el terreno comprado con el fin de abrir una nueva planta. Con el ingreso de esta venta, liquidar la deuda de la compra del mismo terreno, lo que le permite en parte reestructurar sus obligaciones. De esta forma, obtenga efectivo suficiente para utilizar de capital. Dicho capital sea designado para la modernización y adaptación de la planta, lo que permitirá la diversificación de su oferta, permitiendo el ingreso

de un nuevo producto/servicio, el reciclaje del caucho. Lo que permitirá de forma gradual dejar de depender al 100% de los commodities que ya sabemos su valor tiende a la baja y de los cuales cuenta con un sobre stock, y así posicionarse en un nuevo mercado que le permita generar nuevos negocios, situación que no se está dando bajo su estructura de negocio actual, y de esta forma aumentar los socios comerciales, las ventas y finalmente mejorar las utilidades.

## **Portafolio IV**

### Caso Automotora El Corralero

Analizaremos el caso de la automotora El Corralero, la cual realiza sus actividades en la región de O'Higgins comuna de Rancagua, se considerará la situación económica del presente año.

Esta plaza cuenta con diversos distribuidores automotrices, tanto de vehículos usados como nuevos. En el caso de la automotora a analizar, corresponde a una empresa familiar en la que el personal aún no tiene bien definidas sus funciones y presentan un problema en la estructura de la empresa y su organización.

Automotora El Corralero se dedica a la venta y servicio de vehículos comerciales nuevos tales como camionetas, tractores entre otras maquinarias.

En la actualidad, dadas diversas situaciones como la disminución del crecimiento económico del país, el aumento del valor del dólar, la baja en el precio del cobre, la baja en las ventas de automóviles que llega al 15% durante el presente año, el mal análisis de la proyección de ventas por parte de la gerencia entre otros factores, ha repercutido en las ventas de vehículos comerciales, lo que ha generado pérdidas para la empresa e incumplimiento de los objetivos propuestos.

Esto ha repercutido en el recurso humano, el clima laboral se encuentra tenso, debido a la falta de gestión o mala gestión por parte de la alta gerencia, falta de cargos intermedios que permitan generar dirección y control de los procesos o



generación de nuevos negocios, lo anterior ha desencadenado una alta rotación de empleados, baja motivación y por tanto una baja productividad. Entre las problemáticas que se pueden analizar en la empresa, revisaremos las siguientes;

Falta de rigurosidad en el análisis económico financiero por parte de la gerencia, que permita evaluar el accionar y las repercusiones de los distintos agentes presentes en el mercado.

Lo anterior conlleva a una toma de decisión tardía o desinformada, que finalmente es contraproducente en relación a la situación de la empresa.

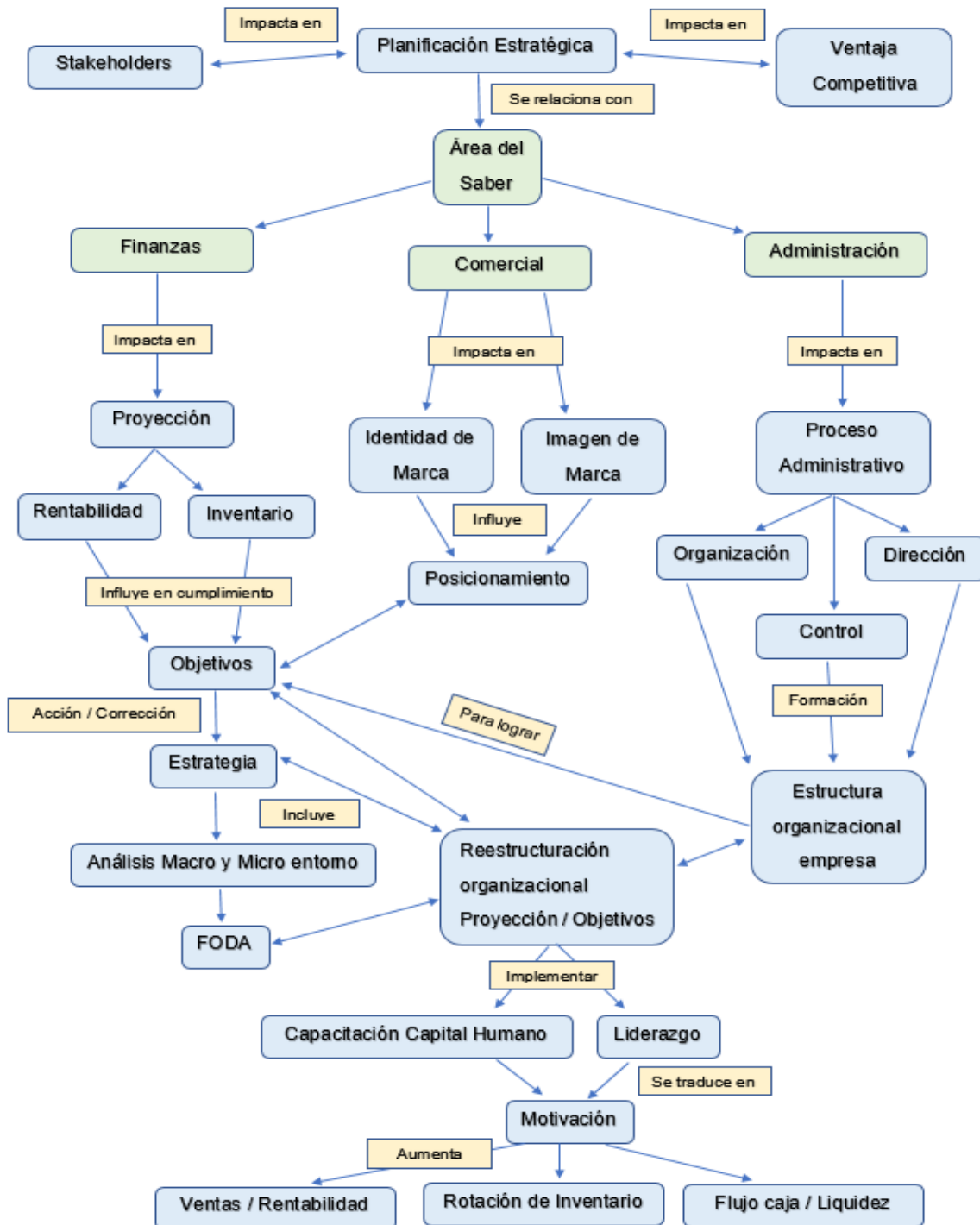
Falta de alineamiento de todas las partes comprometidas, desde la alta gerencia hasta los ejecutivos de venta, con respecto a los objetivos esperados, o las modificaciones de ellos con la intención de motivar a todas las partes en pro del cumplimiento de metas.

Falta de espacios para capacitación y retroalimentación, ante la presión el liderazgo se ha perdido ya que la gerencia exige números, al no haber cargo intermedio con relación directa con la fuerza de ventas y el consumidor final, es imposible generar modificaciones que propicien la motivación y el aumento de las ventas.

Baja publicidad que permita estimular la venta y atraer nuevos clientes.

Falta gestión financiera, y control de caja. Debido a las bajas ventas, la empresa se ve inmersa en compromisos que será incapaz de pagar de no realizar modificaciones en su gestión.

Alta cantidad de inventario, asociado a la baja venta.



Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

A través del presente mapa conceptual, podemos realizar las siguientes conclusiones.

Primero que todo, comenzar mis conclusiones haciendo hincapié en la incapacidad de la dirección, según se plantea en el caso, de administrar y analizar la organización de forma integral.

1) La falta de una planificación estratégica, proyección de venta y análisis económico financiero por parte de la organización, ha afectado el desarrollo de la misma, involucrando las áreas comercial, financiera y administrativa.

Esta situación se ha traducido en la imposibilidad de crear una ventaja competitiva, que le permita a la organización posicionarse en el mercado que se desarrolla. Y a su vez ha generado ruido en todas las partes involucradas, Stakeholders, como, por ejemplo, las marcas representadas o proveedores, clientes, socios y trabajadores.

La dirección es la encargada de controlar, evaluar y gestionar los recursos, siempre escasos, tales como inventario, capital humano y flujos de efectivo, entre otros, con el fin de mantener la actividad económica, aumentar la rentabilidad y lograr el cumplimiento de objetivos. Podemos observar que la gestión es ineficiente o nula, probablemente por la falta de profesionalización de la administración de la empresa y sus colaboradores.

Por otra parte, es necesario que una organización defina objetivos claros, medibles y alcanzables, los cuales según se detalla, parecen no existir, y por tanto la gestión administrativa y comercial se encuentra más bien a la deriva.

Por ello es relevante que la dirección sea capaz de realizar un análisis económico financiero y de mercado, con el fin de aplicar acciones relevantes, que le permitan en este caso puntual corregir su gestión actual y de esta forma asegurar la permanencia y desarrollo de la organización.

2) Podemos visualizar que la falta de planificación a impactado de forma negativa en el desarrollo comercial, administrativo y financiero de la organización.

Por tanto, es necesario tomar decisiones y generar acciones que permitan corregir la situación actual de la organización. Para ello se aplica una reestructuración organizacional, que permitirá impactar, pero esta vez de forma positiva en el desarrollo de la misma.

Las decisiones estarán fundamentadas estratégicamente, en el análisis integral, el cual incluye el análisis de su entorno y las variables que en ella interactúan, con el fin de obtener información relevante que le permita conocer su situación actual.

3) Esta reestructuración, se compone por una parte en la creación de una nueva estructura organizacional, apoyada de cargos intermedios los cuales podrán ejercer control y dirección sobre el equipo de ventas. Pudimos visualizar que la falta de planificación y proyección generó un impacto negativo en las ventas, y eso no solo afectó al capital humano, sino que también la rentabilidad y la rotación de

inventario. Es por ello que, los responsables deberán desarrollar habilidades de liderazgo, con el fin de motivar a un equipo alicaído que se caracterizaba por una alta rotación. Se fomentará la capacitación y la comunicación con el equipo de ventas, con el fin de generar compromiso y motivación que se traducirá en mayor productividad, aumento en la rotación de inventario lo que a su vez aumenta el flujo de caja y liquidez, permitiendo a la organización cumplir de mejor forma con sus obligaciones.

4) Con un capital humano altamente motivado y comprometido con entregar un servicio de excelencia, que se traducirá en un valor agregado para el cliente, la organización será capaz de desarrollar una ventaja competitiva y diferenciadora, lo que permitirá crear un contrato psicológico con el cliente a largo plazo.

Estas acciones, permiten mejorar la imagen de marca que tienen los consumidores de la organización, esto a través de la creación de una identidad de marca única, con valores orientados a la excelencia en el servicio, para así ofrecer una experiencia única dentro del mercado.

5) Si observamos el mapa conceptual, podremos visualizar la interrelación e importancia que representa cada área del saber y cada concepto que lo compone, para el desarrollo integral de la organización. Cada acción y decisión, se encuentra interrelacionada. Cada concepto estudiado cumple una función que, si bien en ocasiones es específica, es a su vez parte de un sistema mayor, y todas estas acciones actúan en sinergia, siendo decisivas para el cumplimiento de objetivos. Pero no basta solo con conocer cada aspecto que influye en la empresa, aunque es parte de la responsabilidad, es necesario mantener siempre una constante

observación de los factores que puedan influir en la organización. Así también, mantener control y una visión objetiva de los conflictos, que nos permita adoptarlos como una oportunidad, evaluando las diversas variables, de forma oportuna y eficaz, con el fin de aplicar medidas correctivas que beneficien a la organización.

## **Bibliografía**

### **Portafolio I**

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

UNIACC (2016). Ventaja competitiva y estrategias. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 3).

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

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

UNIACC (2016). El plan estratégico de marketing. Análisis, diagnóstico y estrategias. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 5).

UNIACC (2016). El Plan Estratégico de Marketing; plan de acción, control y acciones correctivas. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 6).

UNIACC (2016). Conceptos básicos de la economía, sus objetivos y problemas. Introducción a la economía. Lea esto primero (Semana 1).

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

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

UNIACC (2016). Estructura de los mercados. Introducción a la economía. Lea esto primero (Semana 4)

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

UNIACC (2016). Componentes de los objetivos económicos. Lea esto primero (Semana 6).

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

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

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

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

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

UNIACC (2015). Enfoques modernos de la Administración. Administración. Lea esto primero (Semana 6).

## **Portafolio II**

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

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



UNIACC (2016). Ventaja competitiva y estrategias. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 3).

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

UNIACC (2016). Conceptos básicos de la economía, sus objetivos y problemas. Introducción a la economía. Lea esto primero (Semana 1).

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

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

UNIACC (2016). Componentes de los objetivos económicos. Lea esto primero (Semana 6).

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

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

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

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

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

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

UNIACC (2014). Informes de contabilidad. Contabilidad. Lea esto primero (Semana 3)

### **Portafolio III**

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

UNIACC (2016). La planificación estratégica. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 5).

### **Portafolio IV**

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).

UNIACC (2016). Ventaja competitiva y estrategias. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 3).

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

UNIACC (2016). El plan estratégico de marketing. Análisis, diagnóstico y estrategias. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 5).

UNIACC (2016). El Plan Estratégico de Marketing; plan de acción, control y acciones correctivas. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 6).

UNIACC (2016). Conceptos básicos de la economía, sus objetivos y problemas. Introducción a la economía. Lea esto primero (Semana 1).

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

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

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

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

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

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

UNIACC (2015). Enfoques modernos de la Administración. Administración. Lea esto primero (Semana 6).

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

UNIACC (2014). Informes de contabilidad. Contabilidad. Lea esto primero (Semana 3)

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

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

UNIACC (2016). Inversiones relevantes de un proyecto de inversión. Evaluación de proyecto. Lea esto primero (Semana 4).

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

UNIACC (2016). El contexto estratégico de la valoración de empresa y evaluación de proyecto. Evaluación de Proyectos. 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). Comunicación. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 2).

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

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