

**CONTROL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO AL ÁREA DE VENTAS DE
LA EMPRESA UNIVERSAL GROUP DE COLOMBIA S.A.S**

**MARIAGNE RENGIFO AGREDO
RUBY ADRIANA GARCÍA HOYOS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CALI, VALLE
2019**

**CONTROL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO AL ÁREA DE VENTAS DE
LA EMPRESA UNIVERSAL GROUP DE COLOMBIA S.A.S**

**MARIAGNE RENGIFO AGREDO
RUBY ADRIANA GARCÍA HOYOS**

**Dirigido por:
MARITZA RENGIFO MILLÁN P.h.D**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CALI, VALLE
2019**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.1. Antecedentes del Problema.....	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	14
2.1. Descripción del Problema.....	14
2.2. Formulación del Problema.....	15
3. JUSTIFICACIÓN.	16
4. OBJETIVOS.	19
4.1. Objetivo General.....	19
4.2. Objetivos Específicos.....	19
5. MARCO REFERENCIAL.....	20
5.1. Marco Contextual.....	20
5.2. Marco Teórico.....	21
5.2.1. Control.....	21
5.2.2. Control interno.....	22
5.2.3. Estrategia.	23
5.2.4. Planeación estratégica.	24
5.2.5. Matriz DOFA.....	26
5.3. Marco Conceptual.....	27
5.3.1. Control.....	27
5.3.2. Control interno.....	28

5.3.3. Estrategia.	29
5.3.4. Planeación estratégica	29
5.3.5. Control de gestión.....	30
5.4. Marco Legal.	30
5.4.1. Decreto 410 de 1971: Código de comercio.	30
5.4.2. Ley 1258 de 2008.	31
5.4.3. Ley 1429 de 2010.	31
5.4.4. Decreto único reglamentario 2420 de 2015.....	31
5.4.5. Ley 1819 de 2016.	31
5.4.6. NIA 300: Planeación de una auditoria de estados financieros.	32
5.4.7. NIA 400: Evaluaciones de riesgo y control interno.	32
 6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	 33
6.1. Tipo de Investigación.....	33
6.2. Método de Investigación.....	33
6.3. Fuentes de Información.....	33
 7. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.	 35
7.1. Presentación de la Empresa.	35
7.1.1. Ubicación.....	35
7.1.2. Reseña histórica.....	36
7.1.3. Misión.....	36
7.1.4. Visión.	36
7.1.5. Valores institucionales.....	37
7.1.6. Organigrama.	38
7.2. Análisis DOFA Aplicado a la Empresa.	39

7.3. Áreas Organizacionales.	41
7.3.1. Análisis del área de Gerencia.	41
7.3.2. Análisis del área Administrativa.	43
7.3.3. Análisis del área Comercial. (dentro de esta área está el área de ventas).	45
7.3.4. Análisis del área de Contabilidad y financiero.....	48
7.3.5. Análisis del área de Producción.	50
7.3.6. Análisis del área de Investigación y desarrollo.	52
 8. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA OBJETO DE ESTUDIO (VENTAS).	 54
8.1. Análisis del área de Ventas.	54
8.2. Análisis DOFA del área de ventas.	54
 9. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Y RIESGO.	 55
9.1. Evaluación de control y riesgo en el área de gerencia.	55
9.1.1. Cuestionario de gerencia.	56
9.1.2. Cuestionario de ventas.....	60
 10. RESPUESTAS Y RESULTADOS DEL ANALISIS AL AREA DE VENTAS.....	 64
10.1. Entrevista Gerente.....	64
10.2. Entrevista Encargado del Área de Ventas.....	66
10.3. Encuesta a Clientes.	67
10.4. Gráficos de respuesta de clientes.	69
 11. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PARA EL AREA DE VENTAS.....	 75
11.1. Análisis comparativo años 2017 vs 2018.	80
11.2. Indicadores	83

12. HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA.	87
13. PROPUESTA DE CONTROL Y PLAN ESTRATEGICO.	89
13.1. Propuesta de Organigrama para la empresa Universal Group de Colombia S.A.S.	89
13.2. Propuesta de Misión para el área de ventas.	89
13.4. Objetivos del área de ventas.	90
13.5. Funciones del área de ventas.	90
13.6. Análisis DOFA del área de ventas.	91
13.7. Propuesta estratégica en el área de ventas.	93
14. CONCLUSIONES	98
15. RECOMENDACIONES.	100
16. BIBLIOGRAFÍA	102

Listado de Tablas

Tabla 1. DOFA General de Universal Group de Colombia S.A.S.	39
Tabla 2. DOFA Cruzado de Universal Group de Colombia SA.S.....	40
Tabla 3. Área de Gerencia.	41
Tabla 4. DOFA Área de Gerencia.....	41
Tabla 5. DOFA Cruzado Área de Gerencia.	42
Tabla 6. Área Administrativa.....	43
Tabla 7. DOFA Área Administrativa.....	43
Tabla 8. DOFA Cruzado Área Administrativa.	44
Tabla 9. Área Comercial.	45
Tabla 10. DOFA Área Comercial.	45
Tabla 11. DOFA Cruzado de Área Comercial.....	47
Tabla 12. Área de Contabilidad y Financiero.	48
Tabla 13. DOFA Área de Contabilidad y Financiero.	48
Tabla 14. DOFA Cruzado del área de Contabilidad y Financiero.....	49
Tabla 15. Área de Producción.....	50
Tabla 16. DOFA Área de Producción.....	50
Tabla 17. DOFA Cruzado del Área de Producción.	51
Tabla 18. Área de Investigación y Desarrollo.	52
Tabla 19. DOFA del Área de Investigación y Desarrollo.....	52
Tabla 20. DOFA Cruzado del Área de Investigación y Desarrollo.	53
Tabla 21. Área de Ventas.....	54
Tabla 22. Escala de Ponderación.	55
Tabla 23. Rangos de nivel de control vs riesgo.	55
Tabla 24. Concepto generalidades.	56
Tabla 25. Concepto registro y control.....	57
Tabla 26. Concepto autorizaciones.	58
Tabla 27. Ponderación rangos de nivel de control vs riesgo en gerencia.	58
Tabla 28. Concepto generalidades.	60
Tabla 29. Concepto registro y control.....	61

Tabla 30. Concepto autorizaciones.	62
Tabla 31. Ponderación rangos de nivel control vs riesgo en ventas.	62
Tabla 32. Encuesta a clientes.	67
Tabla 33. Respuesta de clientes.	68
Tabla 34. DOFA del área de ventas.	91
Tabla 35. DOFA cruzado del área de ventas.	92
Tabla 36. Propuesta de estrategias a desarrollar.	96
Tabla 37. Formato de plan de acción.	96

Listado de Figuras

Figura 1. Mapa municipio de Santiago de cali. (urbano-rural).....	20
Figura 2. Matriz de análisis DOFA.....	26
Figura 3. Mapa ubicación Universal Group de Colombia S.A.S.....	35
Figura 4.Organigrama Universal Group de Colombia S.A.S.	38
Figura 5. Respuesta encuesta clientes pregunta 1.....	69
Figura 6. Respuesta encuesta clientes pregunta 2.....	69
Figura 7. Respuesta encuesta clientes pregunta 3.....	70
Figura 8. Respuesta encuesta clientes pregunta 4.....	70
Figura 9. Respuesta encuesta clientes pregunta 5.....	71
Figura 10. Respuesta encuesta clientes pregunta 6.....	71
Figura 11. Respuesta encuesta clientes pregunta 7.....	71
Figura 12. Respuesta encuesta clientes pregunta 8.....	72
Figura 13. Respuesta encuesta clientes pregunta 9.....	73
Figura 14. Respuesta encuesta clientes pregunta 10.....	73
Figura 15. Respuesta encuesta clientes pregunta 11.....	74
Figura 166. Respuesta encuesta clientes pregunta 12.....	74
Figura 17. Sugerencia de organigrama.	89

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo da a conocer la problemática que presenta la empresa Universal Group de Colombia S.A.S. respecto a cómo ejercen el control y planeación estratégica en el área de ventas, a lo cual en la misma se sugirieron algunas estrategias que ayudaron a darle solución beneficiándose y logrando ser más eficientes, satisfaciendo las necesidades organizacionales como las de sus clientes por lo que se obtuviese mayor reconocimiento en el mercado en que se desempeña.

Se parte de una mirada hacia algunos antecedentes que han servido de guía para el desarrollo de este trabajo dando claridad a temas incluidos en este. También se realizó una breve descripción de la empresa, su mercado, ubicación geográfica, esquema operacional, productos y servicios que ofrece, entre otros generando el análisis y diagnóstico evaluado.

En seguida se ha escogido el área de ventas como objeto de estudio diagnosticando su estado y necesidades determinando los mejores mecanismos de control que se pueden implementar con el fin de vigilar y conocer muy bien sus actividades a partir de esta área porque es una de las más importantes de la empresa ya que es la que le brinda el sostenimiento a la empresa, en otras palabras es el área que le da vida a la empresa sin restarle importancia al área administrativa que es la encargada de establecer la hoja de ruta de todo su equipo de trabajo.

Se realizó la planeación estratégica buscando ganar clientes y lograr mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado, determinando estrategias que vayan orientadas al logro de las metas que se encuentran planteadas. Todo este diagnóstico es proporcionado con el análisis DOFA el cual permite ver los puntos fuertes y débiles de la empresa logrando el reconocimiento y mejoramiento de las falencias encontradas mediante estrategias que se acomoden a la necesidad de la empresa.

Finalmente se determinaron las sugerencias que se hacen a la empresa para que con la implementación y ejecución de un buen control sobre los procesos le sirva de base para otras áreas y pueda lograr los objetivos y metas trazados, que le ayuden a obtener mayor reconocimiento,

confiabilidad y competitividad en el mercado en que se desempeña. Además de disminuir los riesgos que pueden llegar a afectar el buen funcionamiento de la empresa en el largo plazo.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

1.1. Antecedentes del Problema.

A continuación, se presentan trabajos de investigación relacionados con el tema a desarrollar.

Echeverry (2014), desarrolló un trabajo de investigación en la empresa Bodega JG en el cual se determinó que tenían varias problemáticas empezando porque no empleaban un sistema de control interno a su cabalidad, tampoco existía la supervisión de operaciones lo que mostraba que la empresa no había evolucionado en sus procesos internos aunque financieramente si había evolucionado. Con el fin de mejorar el sistema de control interno se empezó con la implementación de la estructura organizacional además de la delegación de funciones para el logro de los objetivos planteados por la empresa.

Pérez y Salazar (2016), desarrollaron una investigación en el área de campo del ingenio San Carlos donde por una mala administración se tomaron decisiones precipitadas sin haber estudiado ni analizado adecuadamente las consecuencias por lo que se recomienda la implementación de un plan estratégico de manera gradual controlado periódicamente para no generar conflicto entre los empleados. Con este plan estratégico se busca que ayude a la empresa a la consecución de objetivos a mediano plazo buscando un buen desarrollo y consolidación de está permitiendo prevenir problemas futuros.

En la investigación de Melo y Uribe (2017), se determinó que la empresa SAJOMA S.A.S. carece de un sistema de control interno y plan estratégico ya que no están formalizados su misión, visión, no se miden riesgos del entorno que pueden afectar el curso de la empresa, no hay un sistema de comunicación entre sus funcionarios especialmente en el área de contabilidad la cual es objeto de estudio, no se ejerce autocontrol y vigilancia sobre las actividades de esta área por lo que se recomendó la implementación de un sistema de control para la evaluación del desarrollo e identificación de los riesgos que afectan el proceso contable de la empresa, la creación de manuales de procedimientos, políticas, establecer la funciones de cada empleado para que no exista

sobre carga laboral y puedan ser más eficientes. Todo esto debe ser formalizado y colocarlo en conocimiento de todo su personal.

Con estos antecedentes se obtendrá la base para la realización de esta investigación contando además con la ayuda de autores importantes en los temas que se desarrollarán a lo largo de este documento.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

2.1. Descripción del Problema.

La empresa Universal Group de Colombia S.A.S. carece actualmente de un control interno y un plan estratégico que le ayude a generar estabilidad administrativa, financiera y operativa en los procesos de sus áreas, lo que le impide realizar y analizar todas las situaciones internas y externas para poder cumplir con el objeto social de la empresa además, no logra contribuir en el proceso de mejoramiento de las condiciones socio-económicas, por ende, puede darse el caso de que no exista un adecuado manejo de los ingresos y que pueda suministrar los recursos financieros para atender sus necesidades.

Todas las actividades de planeación, organización, dirección y control requieren de control y planeación estratégica que le permitan a la empresa alcanzar los objetivos establecidos, utilizando para ello recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y/o técnicas sistematizadas, pero, en la empresa Universal Group de Colombia S. A. S. No existe una estructura organizacional definida, no se aplica un control estratégico que le permitan determinar con claridad los factores como la misión, la visión, los objetivos, el manual de funciones, no son de conocimiento absoluto para todo el talento humano que hace parte de esta, no se tiene un panorama claro de los procesos que cada área aporta de acuerdo a las funciones.

La empresa Universal Group de Colombia S. A. S. no cuenta con herramientas de control y seguimiento a los procesos, tales como las matrices de control interno y externo, la matriz DOFA, que le permita conocer las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa, e incluso, no se ha podido realizar un análisis interno y externo que demuestre las variables por las cuales se encuentre afectada la empresa.

No existe en la empresa un control estratégico en el área de ventas, que le permita generar actividades que lleguen a condicionar los procesos o que le sea posible orientar el rumbo de la empresa hacia el destino deseado, de que dirija los esfuerzos, recursos y capacidades para la consecución de objetivos, partiendo que toda empresa debe disponer del tiempo y poner lo mejor

de sí para lograr mejorar su servicio o en los procesos y ante la ausencia de un plan de control y planeación estratégico, puede afectar el funcionamiento de la empresa.

2.2. Formulación del Problema.

¿Cuáles son las características necesarias para proponer un plan de control y planeación estratégica aplicado al área de ventas de la empresa Universal Group de Colombia S.A.S.?

3. JUSTIFICACIÓN.

Para que toda organización este a la vanguardia con su entorno necesita de una buena gestión administrativa y la implementación de un adecuado control interno en todas sus actividades ya que existen demasiados riesgos que pueden afectar su buen funcionamiento. Se debe vigilar y controlar cada acción, decisión, proceso que son los que conllevan a el logro de las metas trazadas en la creación de la empresa, (Henao, 2017).

Asimismo, Jaramillo, Delgado, Ballesteros y Bravo (1998), enuncia el desarrollo de un plan de acción que involucra un diagnóstico actual de la organización, conociendo las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a través de un análisis interno y un análisis externo que demuestre las variables por las cuales se encuentre afectada la empresa, logrando así mejorar varios aspectos organizacionales principalmente en el área de servicios.

De la misma forma Zapata, Muñoz y Gutiérrez (2006), aplican un modelo de control interno con el cual se logró mejorar aspectos de la organización relacionados con calidad, pertinencia y oportunidad en los diferentes procesos generando congruencia con su misión, todo esto con el fin de lograr que la organización sea más competitiva.

Después de haber realizado un diagnostico detallado es importante definir el plan estratégico como herramienta importante en la ejecución de las empresas actualmente, ya que es el que nos ayudará a determinar los pasos a seguir en el accionar de todas las áreas que se encuentren dentro de la organización, todos estos pasos nos llevan al alcance de las metas de la organización, por lo tanto, debe ser conocido por todos sus empleados, (Rendón & Russi, 2016).

Frente a estos antecedentes, es necesario recalcar que la empresa Universal Group de Colombia S.A.S. carece actualmente de un sistema de control y planeación estratégica lo que hace que exista cierta desestabilización y desequilibrio en los procesos y servicios, esto le impide realizar y analizar todas las situaciones internas y externas para poder cumplir con el objeto social de la empresa además, no logra contribuir en el proceso de mejoramiento de las condiciones socio-

económicas, por ende, puede darse el caso de que no exista un adecuado manejo de los ingresos y que pueda suministrar los recursos financieros para atender sus necesidades.

Esta propuesta se genera con el fin de que el área de ventas de la empresa Universal Group de Colombia S.A.S. mejore sus procesos y controle sus operaciones internas y externas de acuerdo a las necesidades del mercado, partiendo que la gestión es un requerimiento para la aplicación del control interno que le permitan a la empresa ser competitiva en temas de calidad, pertinencia, gestión, logrando pertinencia entre lo que refleja la misión y visión de la empresa, e incluso, permite la mejora del desempeño de los procesos.

Es claro que, al implementar un sistema de control al interior de la empresa, conlleva a que se tenga claridad sobre las actividades, procesos y procedimientos que se desarrollan, los mismos que están encaminados a lograr que se cumplan con los procesos y los requisitos de los usuarios en el cumplimiento de su misión. Para poder llegar a la implementación de un sistema de control y plan estratégico al interior de la empresa Universal Group de Colombia S.A.S., es necesario conocer la situación real de la misma tanto por sus directivos, empleados y clientes, además que es importante identificar las falencias en el desarrollo empresarial y si posee un plan de acción que llegue a involucrar el diagnóstico de la empresa, además que a la ausencia de la matriz DOFA no se pueden identificar las estrategias en base a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Por lo anterior se puede determinar que si no hay una estructura clara en una compañía es como no tener la hoja de ruta que llevara a la consecución de las metas propuestas en sus inicios, por lo cual nunca llegara a ser reconocida y aceptada como sólida y estable con reconocimiento en el mercado. Es por esto por lo que se decidió analizar el área de ventas de la empresa Universal Group de Colombia S.A.S. y formular propuestas de mejoramiento que determinen un plan estratégico claro.

Con base en las teorías vistas, se realizará el trabajo bajo la formulación de una propuesta de mejoramiento estratégico en la estructura administrativa, se utilizará la información para determinar las mejores acciones para cumplir con los objetivos planteados, y contribuir para diseñar un plan estratégico en el área de ventas frente a las condiciones o necesidades de los

clientes, mejorando la atención de los servicios, permitiendo además para el crecimiento y desarrollo de esta.

4. OBJETIVOS.

4.1. Objetivo General.

Formular un plan de control y planeación estratégica con las características necesarias al área de ventas de la empresa Universal Group de Colombia S.A.S.

4.2. Objetivos Específicos.

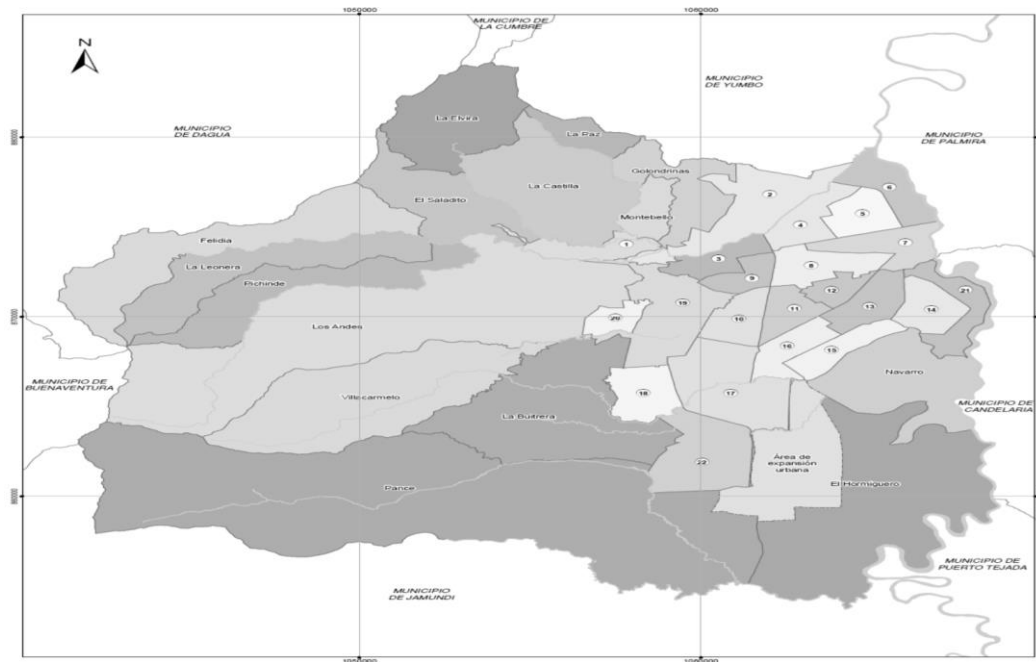
- Realizar un diagnóstico del área de ventas de la empresa Universal Group de Colombia S.A.S.
- Elaborar la herramienta DOFA al área de ventas de la empresa Universal Group de Colombia S.A.S.
- Identificar las características estratégicas para el área de ventas de la empresa Universal Group de Colombia S.A.S.

5. MARCO REFERENCIAL.

5.1. Marco Contextual.

La empresa Universal Group de Colombia S.A.S. se encuentra en la ciudad de Santiago de cali del departamento del Valle del cauca ubicado en el suroccidente del país; ciudad que cuenta con aproximadamente más de 2.401 millones de habitantes; es la ciudad número 3 del país más amplia en población, está situada en la región Sur del departamento, entre la cordillera occidental y la cordillera central de la región andina. La ciudad forma parte del área metropolitana de cali, junto con los municipios contiguos a este. Fue fundada el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Belalcázar, lo que la convierte en una de las ciudades más antiguas de América.

Figura 1. Mapa municipio de Santiago de cali. (urbano-rural).



Fuente: Escobar (2017). (p.20).

La ciudad es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país y el tercero a nivel nacional. Asimismo, no ha sido inmune a la violencia y búsqueda de mejores

oportunidades de la población circunvecina y otros departamentos, de ahí que se considere como el polo de atracción y desarrollo del suroccidente colombiano.

La empresa Universal Group de Colombia S.A.S. se dedica a la producción de tintas para el mercado litográfico prestando un servicio de gran calidad ya que los pigmentos de los que se abastece como materia prima para elaborar su producto terminado viene de proveedores como SunChemical un productor reconocido a nivel mundial en esta industria y que produce bajo altos niveles de calidad.

El mercado litográfico desde hace algunos años ha representado un alto crecimiento entre los sectores productivos del departamento presentando en el año 2018 un incremento en las importaciones a nivel mundial de un 3,9% y de las exportaciones entre un 2,6% y 2,8% respecto el año anterior, los destinos más recurrentes de esta industria principalmente son Panamá, Ecuador, México y EE.UU. esta industria gráfica constantemente sufre transformaciones tecnológicas debido al alto grado de exigencias por parte de los consumidores, por esta razón las tintas litográficas que produce se ven en la necesidad de ser de una calidad óptima para su comercialización tanto a nivel nacional e internacional, (Andigraf, 2018).

5.2. Marco Teórico.

5.2.1. Control.

El control es un proceso fundamental que se usa para asegurar que todos los procesos realizados en la empresa se ejecuten correctamente con el fin de lograr los objetivos establecidos por la empresa. En el control se manejan dos perspectivas una limitada que se centra en que el control se ejerce por quienes se encargan de direccionar la empresa a la consecución de sus metas, pero con un énfasis en los resultados económico y contable y la otra perspectiva más amplia en la que todas las personas que hacen parte de la empresa son quienes ejercen el control permanente de la misma incluyendo sus directores usando este mecanismo como una fuerza motivadora, (Amat, 2003).

De acuerdo con Fayol (s.f) citado por George, Claudes y Alvarez (2005), entre las funciones administrativas fundamentales (planeación, organización, coordinación) se encuentra el control el cual es considerado un sistema de revisión. El control cumple una función administrativa que da a conocer el desempeño de la empresa mediante la consecución de los objetivos y la finalización de los planes establecidos con éxito, es decir, que se realice todo el proceso para obtener todo lo que fue planeado por la organización en cuanto a sus actividades y operaciones basándose en los resultados esperados, (Chiavenato, 2002).

El control es un elemento primordial del sistema administrativo que permiten que las actividades de la empresa se desarrollen según lo planeado permitiendo comparar resultados pasados con los presentes para establecer correcciones y mejoramiento de lo implementado en la consecución de estos, todo llevando a un fin que es poder mantener un equilibrio deseado dentro de sus variables ya que se considera que el equilibrio es fundamental para que cualquier organismo funcione (Hernández & Palafox, 2012).

En concordancia con Jones (2008), acerca del control indica:

La organización puede controlar a sus integrantes y actividades de diferentes maneras, desde el control personal que ejercen los gerentes ubicados en la jerarquía por medio de la formalización y estandarización, hasta el control informal que utiliza normas y valores. Estructurar una organización para resolver sus problemas de control requiere tomar decisiones acerca de los diferentes métodos que utiliza para tal fin. La estructura de una organización refleja las eventualidades particulares que enfrenta, así que su estructura es de alguna manera diferente a la de los demás. Sin embargo, se pueden sacar algunas conclusiones generales acerca de cómo las organizaciones crean una estructura para controlar a las personas y los recursos de manera eficaz. (p. 129).

De acuerdo con Vargas y Lategana (2016), el control es un proceso que mide y dirige el cumplimiento de los objetivos de una organización. Además, citando a Fayol (1973), quien define:

En una empresa, el control se basa en examinar si todo va encaminado al esquema adoptado desde su inicio, teniendo como finalidad dar a conocer las faltas y errores con el fin de su respectiva corrección y de no volver a reincidir en dichos errores. (p.231).

5.2.2. Control interno.

Para Montaña (2013), el control interno es una mezcla de medidas, pautas que se interrelacionan con el fin de generar seguridad a los proyectos que se desarrollan buscando un alto nivel de

competitividad guiándose por la normatividad que regule las operaciones que se realizan, las cuales deben ser transparentes, es decir, las operaciones reales que realiza la empresa en su ejercicio comercial a la vez que debe proteger todos sus recursos.

El control interno es un medio que lleva a un fin el cual es llevado a cabo por personas del área administrativa con el fin de lograr los objetivos de todas las partes interrelacionadas; el control interno no genera seguridad absoluta sobre los procesos (planeación, ejecución y supervisión), de la empresa, pero este hace parte y está integrado en ellos, (Blanco, 2012).

Según Cepeda (1997), respecto al control interno es la relación entre planes y procedimientos para así asegurar la veracidad de los registros contables en una organización y de su desarrollo eficiente teniendo en cuenta los parámetros establecidos. Asimismo, se puede definir de formas diferentes: para la administración ocupa una visión muy extensa y su responsabilidad es hacer cumplir todos los objetivos y estrategias programadas para así poder realizar operaciones pertinentes cuando haya cambios en algunas situaciones y para los contadores públicos especialmente se fundamenta en todos los soportes que respaldan la información financiera externa de la organización, (Mantilla, 2013).

5.2.3. Estrategia.

La estrategia es unir los objetivos y políticas de la empresa en un plan táctico que la guíe para conseguir objetivos a largo plazo, todo esto conociendo las oportunidades observadas en su entorno, amenazas, habilidades, fortalezas, debilidades, compromisos, etc. Con el fin de generar tácticas que conlleven al sostenimiento de la empresa, (Chiavenato, 2001).

Asimismo, podemos comprenderla como un plan desarrollado de manera consciente con el fin de anticipar acciones y que sirva de guía para intervenir en una situación futura. Otra forma de interpretar el termino estrategia es entenderla como un patrón o conducta que da una noción de cómo se percibe la empresa en el tiempo, (Montoya, 2009).

De acuerdo con Fred (1997), la estrategia la podemos definir como un medio por el que a largo plazo utilizaremos para lograr los objetivos de la empresa mediante un modelo o plan que es diseñado por quienes se encargan de dirigirla, quienes son los responsables del éxito o fracaso de la organización. Las estrategias pueden ser modificadas de acuerdo con su desarrollo para adaptarla a la necesidad requerida.

En concordancia con Francés (2006), define que la estrategia:

puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas). (p.23).

Según Carrión (2007), la estrategia es muy común dividirla en 3 niveles que son corporativa, competitiva y funcional las cuales se destacan por las áreas en que se enfocan la primera se basa en la determinación de la competitividad de la empresa, la segunda en las decisiones para un área específica y la tercera en la optimización de los recursos de cada área funcional, todas estas se relacionaran en la creación del plan.

5.2.4. Planeación estratégica.

La planeación estratégica es el proceso en el que los encargados de la toma de decisiones en la organización adquieren, resuelven y analizan información oportuna, interna y externa que será la encargada de brindar cual es la situación en que se encuentra la organización al momento de analizarla y que además muestra su nivel de competitividad con el fin de establecer los parámetros para direccionarse hacia el futuro. El momento en que se realiza la planeación estratégica se requiere que sea muy participativa para que quienes participen se sientan comprometidos en la consecución de las metas establecidas, (Serna, 2000).

Según Serna (2000), un plan estratégico se desarrolla en tres niveles: planeación estratégica corporativa comprende la misión, visión, objetivos, principios globales de la empresa que están planteados a largo plazo por la junta directiva; planeación estratégica funcional se encarga de la gestión que realiza la gerencia de las áreas que comprende la empresa en cuanto a su misión, visión,

principios y objetivos que se plantearon para el mediano plazo; y la planeación estratégica operativa es la encargada de ejecutar los planes de acción por área con el fin de conseguir los objetivos planteados para el corto plazo.

La planeación estratégica es un arte que se puede aplicar no solo en el campo laboral y empresarial sino en la misma vida del ser humano. Solo cuando se planea las metas que se quieren alcanzar y se realiza la organización de acciones que determinen el logro y además se ejerza un control pertinente se podrá llegar a tener control de las decisiones a partir de un mejoramiento estratégico.

Sobre la planeación estratégica Hernández y Palafox (2012), indica: que es un proceso administrativo de previsión anterior a la toma de decisiones en el que se define como funcionará la empresa con los recursos que posee, todo esto con el fin de poder anticiparse y prepararse utilizando las estrategias más convenientes estructuradas sistemáticamente con el fin de que conlleven la empresa a lo que se espera. Según el autor el directivo que tienda a ser vanguardista es mejor tomador de decisiones ya que no le temen a los riesgos que puedan generarse al momento de implementar una estrategia en el desarrollo del plan estratégico.

De acuerdo con Van (2001), un Plan Estratégico permite establecer que cualquier actividad condicionan los caminos que se recorren después y de que sólo a través de la adopción de instrumentos de planificación fue posible orientar el rumbo de las organizaciones hacia el destino deseado además, permitió dirigir los esfuerzos, recursos y capacidades de la empresa, logrando la consecución de objetivos de servicio de seguimiento y evaluación y la metodología empleada partió de la identificación básica del problema mediante su conocimiento directo a través del desempeño del trabajo.

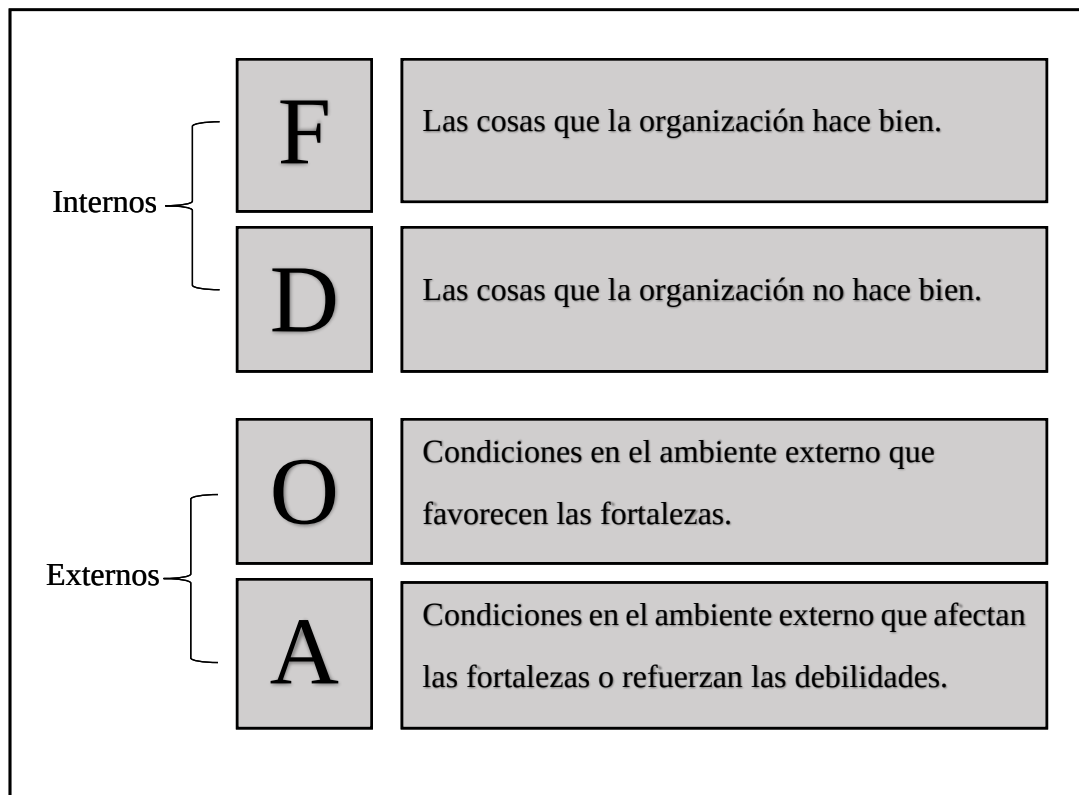
Para Mintzberg y Quinn (1993), el plan estratégico se entiende como un patrón que se sigue en un flujo de acciones que será controlado por quien sea el encargado de llevar el direccionamiento de la organización y este será quien determine qué áreas deben ser intervenidas por las estrategias creadas al momento de diseñar el plan o las que han sido adaptadas de otros modelos que han sido exitosos con la finalidad de lograr las metas ya sean para mantenerse en el mercado, ser más competitivos, entre otros.

5.2.5. Matriz DOFA.

De acuerdo con Koontz y Weinrich (1994), citados por López y Correa (2007), la matriz DOFA se define como:

Una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización. La matriz, debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades (DOFA), es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de fuerzas, amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. La clave de su construcción está en la capacidad de observar los factores internos y externos a partir de juicios sólidos y pensamiento estratégico y sistémico. (p.32).

Figura 2. Matriz de análisis DOFA.



Fuente: tomado de por López y Correa (2007), p.32.

La matriz DOFA es un método de planificación donde se reúnen varios componentes como son: fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de la empresa o negocio, dando alternativas para su mejoramiento. Por consiguiente, Zabala (2005), indica que el objetivo de la matriz DOFA “es el análisis profundo de los factores que afectan positiva o negativamente al sistema organizacional

en el propósito de establecer comparaciones que permitan generar estrategias alternativas factibles” (p. 96).

La matriz DOFA es una herramienta muy usada en la planeación estratégica ya que se destina para crear estrategias que pueden ser adaptativas, ofensivas, reactivas y defensivas las cuales se generan dependiendo del análisis que resulte del enfrentamiento que se realice entre los componentes de la matriz. (Francés, 2006).

Para Amaya (2005), en el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, inventarios, el sistema de mercadeo y distribución.

Rodríguez, Bao y Cárdenas (2008), acerca de la matriz DOFA indican:

Un análisis FODA proporciona un resumen de manera concisa de las fortalezas y debilidades de la empresa e identifica las oportunidades y las amenazas que enfrenta. Esto comprende un análisis de los factores externos e internos de la empresa y del mercado. La empresa tiene escasas posibilidades de influir en los factores externos debe encontrar la forma de vivir con ellos. Sin embargo, la empresa puede cambiar o influir en los factores internos. Por lo tanto, con la ayuda del análisis FODA se puede estudiar cómo transformar las fortalezas en ventajas competitivas. (p.54 y 55).

5.3. Marco Conceptual.

5.3.1. Control.

De acuerdo con Montaña (2013), el control es un mecanismo donde se evalúan los resultados y se determinan posibles reformas obligatorias para su eficacia y eficiencia. Cuando se analiza desde la perspectiva del poder se debe tratar de que el poder no sea absoluto para evitar abusos de quien lo posee.

El control se basa según Soldevila y Roca (2004), en conservar la estructura de la organización y sus propiedades físicas, como plata y equipo, y lo más importante las relaciones humanas para así equilibrar las diferencias del entorno.

Para Cepeda (1997), el control es una investigación donde su objetivo es apoyar con los resultados deseados y resguardar la presencia de cualquier estructura organizacional. Con un eficiente control en una entidad se logra que todos sus objetivos y metas sean cumplidas ayudando así a prevenir y notificar algún riesgo, (Librand y Coopers, 1997).

El control debe estar bien estructurado y planeado además de sistematizado para que desaparezcan las debilidades que posee al no serlo todo esto es con el fin de las especificar las responsabilidades de las actividades, la toma de decisiones sea con información cierta y que se protejan los recursos de la empresa, (Fernández, 2003).

5.3.2. Control interno.

El control interno se viene desarrollando desde tiempos muy antiguos pero a mediados del siglo XX se empezó a emplear el termino y se determinó que este comprende el plan de orientación, los procedimientos y métodos que conjuntamente buscan salvaguardar los recursos de la organización, verificar y confiar en la información financiera que se emite, (Fonseca, 2011).

Es un método donde se consideran todos y cada uno de los aspectos de la estructura organizacional donde se precisan y se regulan los deberes y derechos constitucionales, teniendo en cuenta sus metas y objetivos planteados, (Sánchez, 2006).

El control interno se considera que nació de la necesidad que existía en los negocios de contar con información íntegra indispensable para llevar a cabo un control eficaz sobre las operaciones de la empresa, (Librand y Coopers, 1997).

Para Tapia, Guevara, Castillo, Rojas y Doroteo (2016), el control interno “es un elemento fundamental de la Administración que no se debe dejar de considerar en toda la entidad, cualquiera que sea su clasificación, actividad, tamaño o conformación” (p.22).

5.3.3. Estrategia.

La estrategia se define como los medios que se utilizarán para la ejecución de los lineamientos que llevarán a la consecución de objetivos que están trazados en el plan estratégico en el que debe estar integrado la mejora continua y ser adaptable a las transformaciones que llegan con el tiempo, (Luna, 2014).

Para Hernández (2006), la estrategia es una idea regente que dirigirá los niveles administrativos y directivos en su accionar y en la toma de decisiones, perteneciente a un plan que está en constante evolución de acuerdo con las circunstancias futuras que se vaya a enfrentando el entorno donde desarrolla su actividad la empresa.

Las estrategias sirven para determinar diferentes opciones de plantear un problema y su solución para la organización teniendo en cuenta los objetivos a alcanzar en el corto y largo plazo, (Carrión, 2007).

De acuerdo con Mintzberg y McHugh (1985), citado por Hill y Jones (1996), la estrategia no solo se crea a partir de la planeación sino que asimismo puede ser generada del interior de la empresa sin necesidad de tener un plan de acción. Esta puede ser creada por una situación de emergencia como respuesta a una circunstancia no prevista, es decir que no ha sido planeada.

5.3.4. Planeación estratégica

Planeación estratégica es emprender o dirigir un proyecto o empresa de acuerdo con una idea determinada que se ha generado mediante el conocimiento previo del entorno, actividades que se desarrollan, recursos que se necesitan, entre otros, con el fin de crear objetivos alcanzables y medibles que lleven a la empresa por el camino deseado, (López & Correa, 2007).

La planeación estratégica es el proceso desarrollado por quienes se encargan de tomar decisiones en la empresa por medio del cual se encargan de adquirir, procesar y analizar información oportuna

y conveniente tanto de la parte interna y externa con el fin de direccionar la empresa hacia el cumplimiento de las metas que se han trazado, (Amaya, 2005).

Es un proceso mediante el cual los que toman medidas en una organización adquieren, resuelven y analizan toda la información oportuna externa e interna con el fin de valorar la situación de la empresa para así sacar las conclusiones y posibles debilidades para así tener el control y la facilidad de resolver, (Serna, 2000).

De acuerdo con Hernández (2006), la planeación estratégica en el término administrativo nos da a entender que se basa en las decisiones que se toman y que dan un resultado duradero y eficiente ya que han sido programadas para un futuro y que sean adaptables y puedan durar así por mucho tiempo.

5.3.5. Control de gestión.

Para Vidal (2004), el control de gestión es un proceso en el cual la administración se apoya para usar de guía hacia el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización y así poder evaluar que se estén cumpliendo para poder llegar a ser una empresa competitiva en el mercado.

Según Pérez-Carballo (2013), las empresas se forman para crear oportunidades y beneficios para los accionistas. Una función de las empresas es la de tener un buen control de gestión para que se pueda contribuir al cumplimiento del objetivo planteado, dando confianza y generando un soporte a las demás dependencias de la empresa en la generación de valor.

5.4. Marco Legal.

5.4.1. Decreto 410 de 1971: Código de comercio.

En este decreto se encuentran recopilados todos los requisitos que son necesarios para el desarrollo de las actividades comerciales, asuntos mercantiles y demás en el país, como la información básica

para la constitución de sociedades, su clasificación y requisitos para su conformación, quienes se pueden calificar como comerciante, la entidad encargada de la vigilancia de las sociedades y demás disposiciones que se encuentran relacionadas con las actividades comerciales.

5.4.2. Ley 1258 de 2008.

En esta ley se encuentra la normatividad que rige la constitución y funcionamiento de una sociedad anónima simplificada denominada S.A.S. así como la conformación de su capital, las restricciones y autorizaciones en su ejercicio, las reglas para su disolución o liquidación, entre otros.

5.4.3. Ley 1429 de 2010.

Esta ley establece los parámetros para la formalización y generación de empleo en las pequeñas empresas con el fin de dar incentivos por la formalización. Para ser clasificado como pequeña empresa debe cumplir unas condiciones que son: no exceder de 50 empleados, que sus activos totales no superen los 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, estar inscrito en el registro mercantil y haber estado operando como empresa informal.

5.4.4. Decreto único reglamentario 2420 de 2015.

Se encarga de agrupar las normas reglamentarias preexistentes para la Ley 1314 de 2009 en lo referente a la aplicación de las normas de contabilidad, de información financiera y aseguramiento de la información en el país, para los diferentes grupos clasificatorios según la norma internacional. Este decreto fue creado como único instrumento jurídico que ayude a una ejecución más eficiente.

5.4.5. Ley 1819 de 2016.

Esta ley trata de la reforma tributaria estructural por la que se regulan los mecanismos que tiene el estado para la recolección de sus impuestos tratando de luchar contra la evasión y elusión fiscal, también se encuentran las disposiciones de quienes deben declarar, los requisitos para las deducciones y como se debe determinar el impuesto a la hora de liquidarlo, entre otros.

5.4.6. NIA 300: Planeación de una auditoria de estados financieros.

En esta norma internacional de auditoria se expone la importancia y responsabilidad que adquiere el auditor de planear, estableciendo la estrategia general a desarrollar en su plan de trabajo garantizando siempre un trabajo eficiente y efectivo. Esta planeación es un proceso continuo e interactivo con la administración y su grupo de trabajo por lo que se debe conocer la empresa y su entorno para que le ayuden a entender al auditor su marco legal y pueda determinar los procedimientos que le permitan evaluar los riesgos.

5.4.7. NIA 400: Evaluaciones de riesgo y control interno.

Con esta norma internacional de auditoria se pretende crear lineamientos y establecer normas con el fin de entender la contabilidad y el sistema de control interno que se maneja en la empresa tratando de reducir los riesgos a los que se encuentra sometida como riesgos inherentes, de detección y de control.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

6.1. Tipo de Investigación.

El tipo de investigación que respaldará este trabajo investigativo es descriptivo porque se encarga de reunir los resultados de todo lo observado del objeto de estudio. Se usa para presentar los hechos tal cual como ocurren convirtiendo la información obtenida en una caracterización de la realidad observada permitiendo que se establezcan las condiciones para explicar los hechos que se observaron, (Méndez, 2006).

6.2. Método de Investigación.

Los métodos de investigación que apoyarán este trabajo investigativo serán el inductivo y el analítico, donde el inductivo nos sirve para observar la problemática de un área específica de la empresa objeto de la investigación. Este método se usa con el fin de argumentar la problemática que encontraremos en el área y sus áreas correlacionadas permitiendo analizar sus causas, implicaciones y generar unas posibles soluciones que ayuden al buen funcionamiento de la empresa. El método analítico nos ayudará a identificar la realidad y todos los elementos que la comprenden con el fin de determinar la relación causa-efecto de estos. (Méndez, 2006).

6.3. Fuentes de Información.

Las fuentes de información que ayudarán en este trabajo investigativo serán encuestas, cuestionario y entrevista.

Por medio de la encuesta se realiza la recolección de la información mediante formularios que permiten el análisis de la información hacia los problemas que son identificables fácilmente por medio de la observación. Las encuestas permiten conocer las actitudes y opiniones respecto del objeto de investigación, (Méndez, 2006).

El cuestionario y la entrevista se deben aplicar una población que esté relacionada con la investigación (empleados, clientes), cuando el grupo de investigación es muy amplio se debe escoger una muestra significativa. Las preguntas para formular deben estar relacionadas con el tema a investigar se debe crear formularios preliminares, en los que debe estar incluido el tamaño de la muestra, (Méndez, 2006).

7. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.

7.1. Presentación de la Empresa.

La empresa Universal Group de Colombia S.A.S. se dedica a la elaboración de tintas para el uso litográfico que ha estado dirigida por su propietario quien a la vez se desempeña como director general y es quien toma las decisiones y que con el tiempo que fue creciendo su empresa encontró la necesidad de emplear más personal para apoyar su labor administrativa con el fin de ir delegando algunas funciones sin ceder su autoridad. A continuación, presentaremos información brindada por la empresa.

7.1.1. Ubicación.

La empresa Universal Group de Colombia S.A.S. se encuentra en la comuna 3 en el barrio san Nicolás al occidente de la ciudad de Santiago de cali que esta al sur del departamento del Valle del cauca ubicado en el suroccidente del país. La empresa cuenta con una buena ubicación estratégica ya que el área comercial donde desarrolla su actividad se encuentra rodeada por el mercado que atiende (litográfico), el cual le ha ayudado durante los años que lleva de funcionamiento a seguir en pie y a ampliar el mercado nacional e internacional que atiende y se ha proyectado a incursionar en mercados del exterior.

Figura 3. Mapa ubicación Universal Group de Colombia S.A.S.



Fuente: Alcaldia de santiago de cali (2016) y Gobernación del valle del cauca (2018).

7.1.2. Reseña histórica.

La empresa Universal Group de Colombia S.A.S. fue fundada el 23 de abril de 2003, gracias a la experiencia técnica y práctica de 30 años, aunados a estudios de gestión gerencial efectiva y al apoyo logístico y financiero de Universal Group Inc. Se dedica a la fabricación de pinturas, barnices y revestimientos similares, tintas para impresión y masillas, actividad que se desarrolla en un área de 248,85m².

Además, se contó con una buena selección de personal comprometido. Dando cumplimiento a todas las condiciones legales, laborales y tributarias, se cuenta con más de 27 colaboradores y se maneja más de 1500 referencias de productos.

7.1.3. Misión.

Fabricar y abastecer con productos y servicios de óptima calidad, a la industria dedicada a la Impresión Litográfica, brindando al mercado una nueva alternativa en tintas con calidad y beneficios adicionales que permiten mejorar la eficiencia en la producción de nuestros clientes, debido a que nuestros productos minimizan sus tiempos de producción y reduce los consumos de materia prima por la alta calidad y concentración de los insumos suministrados por Universal Group de Colombia SAS.

7.1.4. Visión.

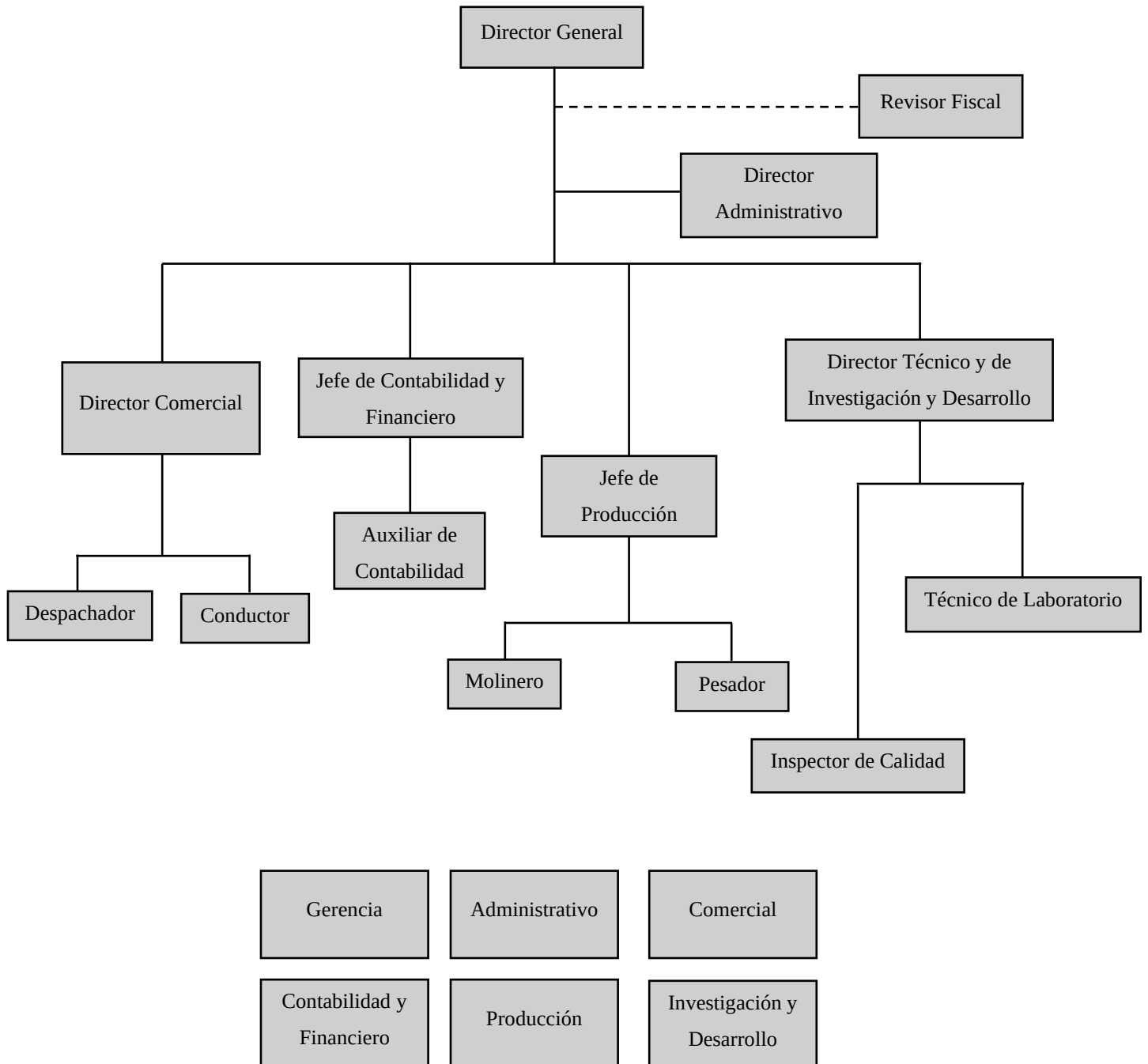
Para el 2020 y en adelante Universal Group de Colombia SAS, espera incrementar su participación en el mercado de la Alianza del Pacífico de la industria Litográfica; basados en el reconocimiento a la Calidad, Servicio e Innovación de nuestros productos fabricados para el sector gráfico. Su crecimiento debe ser acompañado de políticas de responsabilidad social y medio ambiental.

7.1.5. Valores institucionales.

- Honestidad: Procuramos siempre anteponer la verdad en nuestros pensamientos, expresiones y acciones, y eso lo reflejamos hacia nuestros clientes y proveedores, generando relaciones de confianza, credibilidad y de mutuo beneficio en las interacciones.
- Responsabilidad: Proponemos por cumplir nuestros compromisos adquiridos. Nuestros deberes y obligaciones. Aceptamos las consecuencias de nuestros actos.
- Transparencia: Creamos un ambiente de confianza, permitiendo que los demás entiendan de forma clara el mensaje que les estamos dando con lo que planteamos y perciban lo que realmente deseamos o sentimos, sin dar lugar a ambigüedades.
- Seguridad: Compromiso propio y responsable para desarrollar todas las actividades, garantizando nuestra seguridad y la de los demás, cuidando el entorno y el medio ambiente.

7.1.6. Organigrama.

Figura 4. Organigrama Universal Group de Colombia S.A.S.



Fuente: elaborado por Universal Group de Colombia S.A.S.

7.2. Análisis DOFA Aplicado a la Empresa.

Tabla 1. DOFA General de Universal Group de Colombia S.A.S.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Comercialización producto de óptima calidad. • Capacidad de dirección. • Personal con experiencia. • Informes de cumplimiento. • Certificación de calidad. • Servicio al cliente. • Proveedores reconocidos mundialmente. • Apoyo al cliente.	• Falta de equipos tecnológicos. • Manejo de software. • Falta de comunicación. • Información extemporánea. • Publicidad y mercadeo. • Incentivos a empleados. • Beneficios a clientes. • Presupuestar costos y gastos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Incremento participación en el mercado. • Mercado mal atendido en la competencia. • Clientes exigentes. • Control desde cada área. • Maquinaria tecnológica.	• Cambios económicos. • Cambio de normatividad. • Precios bajos. • Incremento de la competencia. • Exigencias de clientes.

Fuente: elaboración propia.

Para la realización de estrategias se consideran por su nivel de importancia para la empresa las siguientes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades:

Oportunidades: Incremento participación en el mercado y Maquinaria tecnológica.

Amenazas: Incremento de la competencia y Cambios económicos.

Fortalezas: Comercialización producto de óptima calidad y Personal con experiencia.

Debilidades: Falta de equipos tecnológicos e Incentivos a empleados.

Tabla 2. DOFA Cruzado de Universal Group de Colombia SA.S.

EXTERNO INTERNO	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	- Incremento participación en el mercado. - Maquinaria tecnológica.	- Cambios económicos. - Incremento de la competencia.
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
- Comercialización producto de óptima calidad. - Personal con experiencia.	- O1, F2: Aprovechar el conocimiento de los empleados del mercado en el que han trabajado para crear nuevas estrategias de posicionamiento e incursión en nuevos mercados. - O2, F1: Adquirir la tecnología necesaria para mejorar la eficiencia de los procesos y capacitar al personal para su manejo.	- F1, A1: Prepararse para los cambios económicos con el fin de sacar el mejor provecho y no sentir mayor afectación de estos. - F2, A2: Anticiparse a la competencia sacando provecho de los conocimientos del personal que se tiene del mercado.
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
- Publicidad y mercadeo. - Incentivos a empleados.	- D1, O1: Generar publicidad por medios informáticos y físicos con el fin de llegar a clientes que no nos conocen y a los que les podemos ser una nueva opción de proveer su materia prima. - D2, O2: Incentivar la generación de conocimiento en los empleados con el fin de estar actualizados además de incentivos económicos por sus metas.	- D1, A1: Incrementar la publicidad y mercadeo de la empresa produciendo mayor demanda preparándonos para enfrentar cambios que afecten la economía. - D2, A2: Ganarle terreno a la competencia incentivando a los empleados con incentivos económicos en la consecución de clientes representativos para la empresa.

Fuente: elaboración propia.

7.3. Áreas Organizacionales.

Universal Group de Colombia S.A.S. tiene definidas 6 áreas que se manejan en la empresa las cuales son: Gerencia, Administrativa, Comercial, Contabilidad y Financiero, Producción e Investigación y Desarrollo.

7.3.1. Análisis del área de Gerencia.

Tabla 3. Área de Gerencia.

I. Identificación.
Área: Gerencia
II. Misión del área.
En el momento de realizar el trabajo de campo no se identifica la misión del área.
III. Objetivo del área.
No está definido.
IV. Funciones del área.
• Dirección objetiva de las actividades de la empresa a mediano y largo plazo. • Establecer las políticas y los procedimientos de las operaciones a realizar. • Tomar decisiones y dirigir el rumbo de la empresa para el cumplimiento de los objetivos. • Verificar el cumplimiento de las metas, evaluando la producción, midiendo las ventas, la rentabilidad y las utilidades para corregir lo que no se haya logrado. • Establecer y vigilar que el ambiente de trabajo sea óptimo para el buen desempeño de sus empleados. Asimismo, como asignar las responsabilidades. • Es quien representa la organización ante entidades gubernamentales o no gubernamentales y medios de comunicación. • Es quien representa los intereses de la organización ante proveedores, clientes, organismos gubernamentales y no gubernamentales. • Contribuye con la responsabilidad social de la empresa cuidando el medio ambiente, respetando los derechos humanos para un buen desarrollo de la sociedad.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. DOFA Área de Gerencia.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Dominio y conocimiento del mercado. • Excelente toma de decisiones por su alto nivel de análisis.	• Poca capacidad de acceso a créditos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Expansión del negocio. • Aprovechamiento de la competencia débil.	• Cambio en la normatividad. • Incremento en impuestos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. DOFA Cruzado Área de Gerencia.

EXTERNO INTERNO	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	1. Expansión del negocio. 2. Aprovechamiento de la competencia débil.	1. Cambio en la normatividad. 2. Incremento en impuestos.
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Dominio y conocimiento del mercado. 2. Excelente toma de decisiones por su alto nivel de análisis.	• O1, F1: Estudiar el mercado que le permita la expansión del negocio. • O2, F2: Analizar los pros y contras de las decisiones que ayudarán a fortalecerse ante la competencia.	• A1, F1, F2: Establecer mecanismos que ayuden a la fácil adaptación de la nueva normatividad. • A2, F2: Analizar los beneficios tributarios de los que se puede aprovechar dentro de la legalidad para la reducción en el pago de impuestos.
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Poca capacidad de acceso a créditos.	• D1, O1, O2: Expandir el negocio y convertirse en la mejor opción que le permita acceder a créditos que le incrementen su materia prima.	• D1, A1, A2: Incrementar la vinculación con entidades financieras para así estar preparados para los cambios normativos y tributarios.

Fuente: elaboración propia.

7.3.2. Análisis del área Administrativa.

Tabla 6. Área Administrativa.

I. Identificación.
Área: Administrativa.
II. Misión del área.
En el momento de realizar el trabajo de campo no se identifica la misión del área.
III. Objetivo del área.
No está definido.
IV. Funciones del área.
• Elaborar los informes que se requieran, de acuerdo con su competencia, e informar a la Gerencia del desarrollo y resultados de las acciones a su cargo. • Dar apoyo con buenas ideas al director general. • Mantener actualizado con las últimas tendencias en el negocio y su entorno laboral. • Manejar buena comunicación con todas las áreas. • Brindar reportes consolidados de la gestión de la empresa. • Tramitar y verificar la contratación del personal, así como entregar los comprobantes de pago y recabar las firmas en la nómina. Además de proveer la dotación necesaria para el desarrollo de las actividades a todo el personal. • Adquirir, almacenar y suministrar oportunamente los materiales, mobiliario, equipo, y artículos en general, necesarios para el funcionamiento de la empresa. • Programar, organizar y controlar los recursos humanos, financieros y materiales, así como los servicios generales que se necesitan para el desarrollo de sus funciones.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. DOFA Área Administrativa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Responsabilidad en el cumplimiento de metas propuestas. • Compromiso.	• Falta de comunicación entre áreas. • Entrega de información extemporánea. • No existe control en los procesos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Convenios con la competencia. • Innovación en procesos.	• Falta de capacitación a los empleados en los procesos. • No se realizan presupuestos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. DOFA Cruzado Área Administrativa.

EXTERNO INTERNO	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	1. Convenios con la competencia. 2. Innovación en procesos.	1. Falta de capacitación a los empleados en los procesos. 2. No se realizan presupuestos.
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Responsabilidad en el cumplimiento de metas propuestas. 2. Compromiso.	• O1, F1: Realizar convenios con la competencia. • O2, F2: El alto compromiso del personal optimiza los procesos.	• F1, A1: Capacitar adecuadamente a los empleados para cumplir las metas propuestas. • F2, A2, A3: Realizar los presupuestos necesarios para controlar los gastos para que se incurra en los necesarios para el área.
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Falta de comunicación entre áreas. 2. Entrega de información extemporánea. 3. No existe control en los procesos.	• D1, O1: Fortalecer la comunicación para establecer convenios que ayuden a la efectividad de la empresa. • D2, D3, O2: Regular que la información esté disponible en los tiempos necesarios para poder generar nuevas estrategias.	• D1, A1: Fortalecer la comunicación de las áreas para así determinar la capacidad que tienen y poder capacitarlos adecuadamente. • D2, D3, A2: Vigilar que haya un debido proceso para tener la información en el momento y poder generar los presupuestos con información confiable.

Fuente: elaboración propia.

7.3.3. Análisis del área Comercial. (dentro de esta área está el área de ventas).

Tabla 9. Área Comercial.

I. Identificación.
Área: Comercial. Subáreas: Mercadeo, Compras y Ventas.
II. Misión del área.
En el momento de realizar el trabajo de campo no se identifica la misión del área.
III. Objetivo del área.
No está definido.
IV. Funciones del área.
• Conocer las materias primas que están relacionadas con el producto terminado que se comercializa. Asimismo, como la calidad de estos. • Conocer las nuevas tendencias del mercado. • Registrar diariamente las compras de las materias primas y ventas del producto terminado que se comercializa. • Estar pendiente de los descuentos que se puede efectuar al momento de pagar proveedores. • Conocer los proveedores y las condiciones de pago que se tienen con ellos. • Contabilizar los ingresos, costos y gastos incurridos por el movimiento diario. • Generar las relaciones de cobro y pago correspondientes de los proveedores y clientes. • Generar informe para su presentación al gerente sobre la situación financiera de la empresa mensualmente. • Estar pendiente del proceso de facturación y hacer seguimiento a las ventas que se realizan. • Establecer buenas relaciones y buen trato con clientes, proveedores y compañeros de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. DOFA Área Comercial.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Conocimiento del producto. • Se conocen bien los costos de producción. • Buena relación con proveedores y clientes. • Entrega de domicilios eficiente. • Asistencia personalizada con clientes.	• Demora en la compra de materia prima. • Falta de mercadeo. • La falta de personal no permite la segregación de funciones. • El área no elabora presupuestos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Incursionar en nuevos mercados. • Conseguir nuevos clientes a gran escala. • Realizar negociaciones con nuevos proveedores. • Disminución de la TRM para compra de materia prima en el exterior.	• Competencia. • Precios altos. • Incremento en la TRM para pagos a proveedores.

Fuente: elaboración propia.

Para la realización de estrategias se consideran por su nivel de importancia para la empresa las siguientes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades:

Oportunidades: Incursionar en nuevos mercados, Disminución de la TRM para compra de materia prima en el exterior y Realizar negociaciones con nuevos proveedores.

Amenazas: Competencia, precios altos e incremento en la TRM para pagos a proveedores.

Fortalezas: Se conocen bien los costos de producción y buena relación con proveedores y clientes, cumplimiento en entrega de pedidos.

Debilidades: Demora en la compra de materia prima, Falta de mercadeo y el área no elabora presupuestos.

Tabla 11. DOFA Cruzado de Área Comercial.

EXTERNO INTERNO	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	1. Incursionar en nuevos mercados. 2. Disminución de la TRM para compra de materia prima en el exterior. 3. Realizar negociaciones con nuevos proveedores.	1. Competencia. 2. Precios altos. 3. Incremento en la TRM para pagos a proveedores.
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Se conocen bien los costos de producción. 2. Buena relación con proveedores y clientes, cumplimiento en entrega de pedidos.	• F1, O2, O3: Establecer negociaciones favorables que generarán mayores ingresos y buenas utilidades. • F2, O1: Mostrar a los clientes el atractivo de los productos por su calidad y buen tiempo de entrega para que seamos su mejor opción a la hora de comprar.	• F1, A1: Ajustar los precios para ser más competitivos. • F2, A2, A3: Mejorar los plazos de acuerdo con la TRM del momento para evitar incremento en los pagos y proyectar los límites de venta para fortalecer la base de clientes.
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Demora en la compra de materia prima. 2. Falta de mercadeo. 3. El área no elabora presupuestos.	• D1, O1: Establecer un tiempo para realizar las compras de materia prima y poder tener producto disponible para la venta. • D2, O2: Crear una estrategia de mercadeo que me permita aumentar las ventas y poder aumentar las compras de materia prima. • D3, O3: Elaborar presupuestos de compras que ayuden en las negociaciones con nuevos proveedores.	• D1, A1: Realizar las compras oportunamente para tener mercancía disponible y que los clientes no se vayan con la competencia. • D2, A2: Fortalecer el mercadeo de los productos y ajustar los precios para ser competitivos. • D3, A3: Realizar los presupuestos necesarios para las áreas que están incluidas teniendo en cuenta los cambios del mercado bursátil.

Fuente: elaboración propia.

7.3.4. Análisis del área de Contabilidad y financiero.

Tabla 12. Área de Contabilidad y Financiero.

I. Identificación.
Área: Contabilidad y Financiero.
II. Misión del área.
En el momento de realizar el trabajo de campo no se identifica la misión del área.
III. Objetivo del área.
No está definido.
IV. Funciones del área.
• Contabilización y análisis de cuentas (Activo, Pasivo y Patrimonio). • Realizar arqueos de caja menor. • Se encargan de la facturación. • Medir el logro de las estrategias mediante indicadores. • Contabilizar la nómina de los empleados de la empresa en los periodos correspondientes para su pago. • Vigilar y controlar los resultados. • Elaborar proyecciones de pagos. • Recuperación de cartera. • Analizar información de los estados financieros para elaborar informe de planeación. • Estar pendiente de que no falten los recursos necesarios para las operaciones prioritarias.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. DOFA Área de Contabilidad y Financiero.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Registro diario conciliación bancaria. • Proyección de recaudo de cartera. • Declaraciones tributarias al día. • Personal idóneo y comprometido. • Disponibilidad del personal.	• No se realiza medición con indicadores. • Falta de estímulos a los empleados por su buena labor.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Cambio de software para proveer información financiera confiable. • Mercado en crecimiento. • Expectativa en el aumento de ingresos.	• Alta competencia. • Mercado informal.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. DOFA Cruzado del área de Contabilidad y Financiero.

Tabla 1-2011 Gráfico del área de Contabilidad y Financiero.		
EXTERNO INTERNO	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	1. Cambio de software para proveer información financiera confiable. 2. Mercado en crecimiento. 3. Expectativa en el aumento de ingresos.	1. Alta competencia. 2. Mercado informal.
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Proyección de recaudo de cartera. 2. Declaraciones tributarias al día. 3. Personal idóneo y comprometido. 4. Disponibilidad del personal.	• F1, F2, O: Adoptar software con el fin de proveer información confiable para determinar los impuestos a tiempo. • F, O: Crear estrategias que ayuden a ser más competitivos y aumentar los ingresos.	• Establecer mecanismos para competir con los grandes comercializadores. • Establecer mecanismos para controlar el mercado informal.
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1. No se realiza medición con indicadores. 2. Falta de estímulos a los empleados por su buena labor.	• D1, O1, O2: Elaborar indicadores para conocer el estado de la empresa y competir ampliamente. • D2, O3: Crear estímulos a los empleados para crear un ambiente laboral más motivador.	• D1, A1: Determinar los indicadores de mercado que sirvan para competir con las empresas importantes. • D2, A2: Establecer estímulos a los empleados por cautivar clientes del mercado informal.

Fuente: elaboración propia.

7.3.5. Análisis del área de Producción.

Tabla 15. Área de Producción.

I. Identificación.
Área: Producción.
II. Misión del área.
En el momento de realizar el trabajo de campo no se identifica la misión del área.
III. Objetivo del área.
No está definido.
IV. Funciones del área.
• Encargado de asignar las tareas que debe realizar cada operario. • Responsabilidad sobre la correcta realización de las funciones del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el gerente. • Rentabilizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un aumento de la productividad a la vez que se respetan los estándares de calidad. • Organizar y hacer seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que cumplan con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad. • La administración de la producción a través de evaluaciones del proyecto productivo, planificación de la producción, implementación y manejo de recursos; y control de la producción. • El diseño y control de la calidad de los procesos mediante determinación de estándares de calidad, su medición y la corrección de desviaciones.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16. DOFA Área de Producción.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Materia prima de buena calidad. • Personal con antigüedad y experiencia en las labores. • Aprovechamiento de la maquinaria en la planta. • Cumplimiento del horario de entrada. • Conocimiento de la normatividad vigente.	• Personal desmotivado. • No se realiza mantenimiento preventivo. • Exceso de recurso humano.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Generación de conciencia de la responsabilidad en el puesto de trabajo. • Adaptación de nuevos estándares de calidad para incursionar en nuevos mercados.	• Cambio en el nivel de satisfacción de los consumidores. • Maquinaria de tecnología más avanzada de otras empresas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17. DOFA Cruzado del Área de Producción.

EXTERNO INTERNO	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	1. Generar conciencia de la responsabilidad en el puesto de trabajo. 2. Adaptación de nuevos estándares de calidad para incursionar en nuevos mercados.	1. Cambio en el nivel de satisfacción de los consumidores. 2. Maquinaria de tecnología más avanzada de otras empresas.
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Materia prima de excelente calidad. 2. Personal con antigüedad y experiencia en las labores. 3. Aprovechamiento de la maquinaria en la planta. 4. Cumplimiento del horario de entrada. 5. Conocimiento de la normatividad vigente.	• F1, F5, O2: Analizar los nuevos estándares de calidad que surjan y adoptar los que se ajusten a las necesidades y requerimientos de ley sin tener que sacrificar la calidad de las materias primas. • F2, F3, F4 O1: Comprometer a los empleados a que cumplan con las ordenes programadas que contribuyan con la agilización de procesos.	• F1, F5, A1: Vigilar y mantener atentos a los cambios y exigencias de los clientes para satisfacerles sus requerimientos siempre dentro de los lineamientos de calidad y legalidad exigidos. • F2, F3, F4, A2: Mejorar la efectividad del personal en su jornada laboral para terminar las tareas programadas y poder cumplir a los clientes en el tiempo acordado.
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Personal desmotivado. 2. No se realiza mantenimiento preventivo. 3. Exceso de recurso humano.	• D1, D3, O1: Fomentar en el personal la importancia de la labor que realiza y establecer las tareas a realizar con antelación para no generar personal ocioso. • D2, O2: Programar el mantenimiento que es necesario para que la maquinaria funcione óptimamente y a la medida de su capacidad para poder conocer que capacidad se tiene y así poder incursionar y cumplir con los solicitado en nuevos merados.	• D1, A1: Motivar al personal a capacitarse en nuevas técnicas que surjan con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. • D2, D3, A2: Aprovechar el personal disponible y realizar periódicamente mantenimiento preventivo a la maquinaria de trabajo para agilizar procesos y mejorar la efectividad en las tareas o requerimientos que realicen los clientes.

Fuente: elaboración propia.

7.3.6. Análisis del área de Investigación y desarrollo.

Tabla 18. Área de Investigación y Desarrollo.

I. Identificación.
Área: Investigación y Desarrollo.
II. Misión del área.
En el momento de realizar el trabajo de campo no se identifica la misión del área.
III. Objetivo del área.
No está definido.
IV. Funciones del área.
• Dirigir y gestionar las actividades del personal de investigación y desarrollo. • Planificar y dirigir el trabajo diario. • Analizar y probar la calidad de la materia prima para seleccionar proveedor. • Supervisar los procesos de control y calidad de los productos a comercializar. • Medición y reporte de resultados. • Supervisar el equipo de técnicos auxiliares del área. • Ser precisos en su toma de decisiones. (No equivocaciones). • Capacidad de observar minuciosamente los detalles en los procesos que se realizan. • Conocer el mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes. • Controlar los gastos y asegurar la utilización eficiente de los recursos. • Controlar la selección, formación y rendimiento del personal.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. DOFA del Área de Investigación y Desarrollo.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Personal idóneo. • Personal capacitado constantemente. • Alta calidad de materias primas. • Estudio del mercado.	• Falta de tecnología necesaria para análisis de control de calidad. • Procesos demorados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Necesidades del mercado. • Exigencias del consumidor.	• Tecnología avanzada de la competencia. • Agilidad de los procesos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20. DOFA Cruzado del Área de Investigación y Desarrollo.

EXTERNO INTERNO	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	- Necesidades del mercado. - Exigencias del consumidor.	- Tecnología avanzada de la competencia. - Agilidad de los procesos.
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
- Personal idóneo. - Personal capacitado constantemente. - Alta calidad de materias primas. - Estudio del mercado.	- F1, F2, F3, O1: Aprovechar la capacidad del personal y la calidad de las materias primas para la creación de productos que cumplan con las necesidades del mercado. - F4, O2: Realizar constantes sondeos del mercado para estar al tanto de las exigencias que surjan por parte de los consumidores y poder estar a la vanguardia con los productos que se ofrecen.	F1, F2, F3, F4, A1, A2: Adquirir la tecnología necesaria y adecuada para el aprovechamiento de las materias primas, personal idóneo y capacitado con el fin de agilizar los procesos que se realizan en el área además de ser innovadores en lo que el mercado pide.
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
- Falta de tecnología necesaria para análisis de control de calidad. - Procesos demorados.	- D1, O1: Innovar en la creación de producto que satisfagan y cumplan con los requerimientos del mercado. - D2, O2: Conocer las necesidades de los clientes y estar dispuestos a atenderlas en el menor tiempo posible.	- D1, A2: Estudiar la capacidad para adquirir los equipos necesarios para el análisis de calidad y ayudar a la agilización de los procesos de producción. - D2, A1: Estudiar y conocer la tecnología que es necesaria para ser más competitivos que ayuden en la agilización de procesos y satisfacción de los clientes.

Fuente: elaboración propia.

8. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA OBJETO DE ESTUDIO (VENTAS).

A continuación, se realiza el diagnostico al área de ventas que pertenece al departamento comercial de la empresa Universal Group de Colombia S.A.S. área que se ve afectada por la falta de personal para el buen desarrollo de las operaciones, esta área solo cuenta con una persona encargada de realizar las ventas tanto en la ciudad como fuera de esta.

Además, esta persona es la encargada de realizar los análisis de control de calidad y desarrollo de productos.

8.1. Análisis del área de Ventas.

El área de ventas de la empresa Universal Group de Colombia S.A.S. es considerada importante ya que, por medio de ella se ha mantenido la empresa en vigencia durante todo el tiempo que lleva funcionando, además de ser una de las que ha ayudado en el crecimiento económico y operativo, requerido para cumplir con el objeto social de la empresa.

Tabla 21. Área de Ventas.

I. Identificación.
Área: Ventas.
II. Misión del área.
En esta empresa no está definida la misión para el área.
III. Objetivo del área.
En esta empresa no se encuentra definido el objetivo del área.
IV. Funciones del área.
En esta empresa no se encontró definidas las funciones del área de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

8.2. Análisis DOFA del área de ventas.

La matriz DOFA no se encuentra realizada para el área de ventas y ningunas de las áreas que constituyen la empresa.

9. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Y RIESGO.

9.1. Evaluación de control y riesgo en el área de gerencia.

Tomaremos como referencia Rengifo (2009), la cual menciona que los cuestionarios deben dirigirse a tres conceptos los cuales son Generalidades, Registro y Control y Autorizaciones. Luego, de realizar la respectiva evaluación de los conceptos, los resultados de la evaluación del control serán medidos bajo la siguiente escala de ponderación.

Tabla 22. Escala de Ponderación.

Escala de Ponderación	Interpretación
0	No existe.
1	Existe sin documentación.
2	Documentado sin revisión y no socializado.
3	Documentado, revisado, en proceso de actualización y socialización.
4	Documentado, revisado, actualizado y socializado.

Fuente: Rengifo, M. (2009) p.215.

Tabla 23. Rangos de nivel de control vs riesgo.

Menores que 52% Ausencia de controles.	0	Riesgo alto.
Entre 53% y 64% Niveles de controles deficientes.	1	Riesgo medio alto.
Entre 65% y 85% Nivel de control regular.	2	Riesgo medio.
Entre 86% y 95% Nivel de control regular.	3	Riesgo medio bajo.
Mayor a 96% Desempeño excelente y calidad de control asegurado.	4	Riesgo bajo

Fuente: Rengifo, M. (2009). p.219.

Para la elaboración de la estrategia que utilizará la empresa debe tener en cuenta la descripción de la empresa, misión, visión, objetivos y valores corporativos para realizar un análisis interno y externo y poder determinar los medios en que se basara para ejecutar los lineamientos que llevaran a la consecución de metas que están trazados en el plan estratégico.

9.1.1. Cuestionario de gerencia.

Tabla 24. Concepto generalidades.

Concepto Generalidades para el área de Gerencia.					
Empresa: Universal Group de Colombia S.AS.					
Entrevistado: Edgar Delgado Ruiz.					
Cargo: Director general y propietario.				Fecha: Octubre 15 de 2018.	
PREGUNTA	NO	SI	N/A	PONDERACION	OBSERVACIONES
¿Existen parámetros específicos para desarrollar el cargo de gerencia?	X			0	No existe, ya que su fundador y propietario es quien ejerce el cargo de gerente y lo hace de manera empírica.
¿El nivel de escolaridad que posee es el adecuado para ejercer el cargo que ejerce?	X			0	No posee el nivel de escolaridad requerido, dado que desarrolla el cargo empíricamente y la práctica es la que le ha ayudado a aprender a ejercerlo.
¿Existe manual de funciones del cargo?		X		1	Existe solo que no está documentado
¿Realiza evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de las áreas de la organización?		X		1	Si se realiza ya que mensualmente se piden reportes de las ejecuciones de las áreas.
¿Realiza planeación estratégica de las áreas y los procesos de la organización?	X			0	No se realiza una planeación, pero si se plantea una meta a cumplir.
¿Se realizan capacitaciones para fortalecer la gestión gerencial?	X			0	No. No se encuentra necesario ya que se instruye con la lectura de noticias de actualidad.
Subtotal				2	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. Concepto registro y control.

Concepto Registro y Control para el área de Gerencia.					
Empresa: Universal Group de Colombia S.AS.					
Entrevistado: Edgar Delgado Ruiz.					
Cargo: Director general y propietario.				Fecha: Octubre 15 de 2018.	
PREGUNTA	NO	SI	N/A	PONDERACION	OBSERVACIONES
¿Existe un aplicativo donde se integre la información de todas las áreas?	X			0	No, no existe ningún software que ayude a integrar la información de las áreas.
¿Están definidos los informes que debe generar la gerencia para retroalimentar las áreas funcionales y estratégicas de la organización?	X			2	No porque la gerencia no realiza los informes, cada área realiza su propio informe y lo pasa a gerencia.
¿Existe verificación de la aplicación de las acciones de mejora sugeridas a cada área?		X		1	Si, ya que la gerencia se encarga de verificar que se ejecuten esas acciones de mejora. Aunque no se documenten.
¿Existe un protocolo para la planeación estratégica de la organización?	X			0	No existe un protocolo, pero el gerente se encarga de estar pendiente de las áreas para el mejoramiento de las que presenten dificultades.
Subtotal				3	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 26. Concepto autorizaciones.

Concepto Autorizaciones para el área de Gerencia.					
Empresa: Universal Group de Colombia S.AS.					
Entrevistado: Edgar Delgado Ruiz.					
Cargo: Director general y propietario.				Fecha: Octubre 15 de 2018.	
PREGUNTA	NO	SI	N/A	PONDERACION	OBSERVACIONES
¿Existen procedimientos que indiquen que se autoriza en la gerencia y a quien delega sus funciones en su ausencia?	X			0	No existen procedimientos, ya que la gerencia es la única encargada de autorizar.
¿Existe un personal definido para la función de autorizaciones?		X		1	Sí, el gerente que es quien realiza todo tipo de autorizaciones, aunque no se encuentra documentado.
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?	X				No, ya que no existen niveles de autoridad para tomar decisiones el único que toma decisiones es el gerente.
Subtotal				1	

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la ponderación establecida para determinar el porcentaje de riesgo se tendrá en cuenta la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Ponderación x No. Preguntas con esa ponderación}}{\text{Total preguntas}} = \%$$

Según los resultados de los cuestionarios la ponderación es la siguiente:

Tabla 27. Ponderación rangos de nivel de control vs riesgo en gerencia.

Conceptos	Ponderación	Riesgo	Interpretación
Generalidades	$((0 \times 4) / 6) + ((1 \times 2) / 6) = 33.33\%$	Riesgo alto.	Ausencia de control.
Registro y Control	$((0 \times 2) / 4) + ((1 \times 1) / 4) + ((2 \times 1) / 4) = 75\%$	Riesgo medio.	Control deficiente.
Autorizaciones	$((0 \times 2) / 3) + ((1 \times 1) / 3) = 33.33\%$	Riesgo alto.	Ausencia de control.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados y la ponderación obtenida para los tres ítems evaluados existe un riesgo alto en la mayoría de estos ya que muchas operaciones no se encuentran documentadas, no existen manuales de funciones, pero el personal sabe que tareas debe realizar en el área que se desempeña. A pesar de que el gerente no cuenta con el título profesional para la gestión que realiza si tiene la costumbre de actualizarse e informarse diariamente de lo que acontece y cambia en el mercado.

Cuando no existen controles o estos son deficientes se pueden presentar casos de robo, fraudes que al no efectuarse un control interno adecuado y no se pueden notar estas falencias hasta que ya es demasiado tarde. A pesar de que el gerente es quien ejerce el control en las operaciones y vigila que los procesos a realizar se cumplan como lo delego, no deja evidencia documental; y es muy poco para todas las áreas que se tienen en la empresa las cuales no documentan todas sus operaciones.

9.1.2. Cuestionario de ventas.

Tabla 28. Concepto generalidades.

Concepto Generalidades para el área de Ventas.					
Empresa: Universal Group de Colombia S.AS.					
Entrevistado: Jarlin Ocoro Belalcázar.					
Cargo: Vendedor.				Fecha: Octubre 15 de 2018.	
PREGUNTA	NO	SI	N/A	PONDERACION	OBSERVACIONES
¿Existen parámetros para desarrollar el cargo de vendedor?		X		1	Si existen, pero no están documentados, pero al momento de contratar el personal se socializa las funciones a desempeñar.
¿Recibió inducción cuando recibió el cargo por primera vez?	X			0	No, porque se desempeña en el cargo desde la creación de la empresa.
¿Existe algún manual de funciones del cargo?	X			0	No porque a medida que se fue desempeñando en el cargo y viendo las necesidades se van adoptando.
¿Se realizan evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento del área?		X		2	Si se realiza como informe de ventas para saber si hay cumplimiento con lo proyectado que a fin de mes se entrega al gerente quien se encarga de revisarlo.
¿Realiza planeación estratégica del área y los procesos que se desarrollan?	X			0	No, solo se revisa si se cumple con la meta de ventas establecida por la gerencia.
¿Se han realizado procesos de capacitación sobre temas de ventas?		X		0	Sí, pero no son constantes.
Subtotal				3	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 29. Concepto registro y control.

Concepto Registro y Control para el área de Ventas.					
Empresa: Universal Group de Colombia S.AS.					
Entrevistado: Jarlin Ocoro Belalcázar.					
Cargo: Vendedor.				Fecha: Octubre 15 de 2018.	
PREGUNTA	NO	SI	N/A	PONDERACION	OBSERVACIONES
¿Existe un aplicativo donde se integre la información del área?	X			0	No, si se encuentra sistematizado solo que cada encargado tiene información de su cargo y es el único que puede acceder a la información que posee.
¿Están definidos los informes que debe generar el área de ventas para retroalimentar las áreas funcionales y estratégicas de la organización?	X			0	No están definidos ya que no se retroalimenta entre áreas solo el gerente es quien exige informes de áreas y los revisa.
¿Existe verificación de la aplicación de las acciones de mejora sugerida al área?		X		1	Si, la verificación es realizada por el gerente quien se encarga de vigilar que se cumplan sus objetivos en la atención al cliente y demás.
¿Existe un protocolo para la planeación estratégica en el área?	X			0	No se realiza planeación estratégica en las áreas.
Subtotal				1	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 30. Concepto autorizaciones.

Concepto Autorizaciones para el área de Ventas.					
Empresa: Universal Group de Colombia S.AS.					
Entrevistado: Jarlin Ocoro Belalcázar.					
Cargo: Vendedor.				Fecha: Octubre 15 de 2018.	
PREGUNTA	NO	SI	N/A	PONDERACION	OBSERVACIONES
¿Existen procedimientos para facultar a alguien para dar autorizaciones en su ausencia?	X			0	No existen procedimientos de autorización ya que el encargado de autorizar es el gerente y no delega a nadie.
¿Se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones en el área?		X		3	Sí, porque se sabe que el único que toma decisiones es el gerente, toda decisión que se necesite tomar debe ser consultada con él.
Subtotal				3	

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados de los cuestionarios la ponderación es la siguiente:

Tabla 31. Ponderación rangos de nivel control vs riesgo en ventas.

Conceptos	Ponderación	Riesgo	Interpretación
Generalidades	$((0 \times 4) / 6) + ((1 \times 1) / 6) + ((2 \times 1) / 6) = 50\%$	Riesgo alto.	Ausencia de control.
Registro y Control	$((0 \times 3) / 4) + ((1 \times 1) / 4) = 25\%$	Riesgo alto.	Ausencia de control.
Autorizaciones	$((0 \times 1) / 2) + ((3 \times 1) / 2) = 150\%$	Riesgo bajo.	Desempeño excelente y buena calidad de control.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos el área de ventas en todos los conceptos evaluados presenta un nivel de riesgo alto lo que da a entender que en esta área hay una total ausencia de controles ya que la empresa no realiza una planeación adecuada, no se cuenta con el personal necesario por lo que no existe una segregación de funciones. Aunque el gerente es quien ejerce el control en todas las áreas sin ser esta la excepción se considera deficiente y se necesita que ejerza un control adecuado y una buena planeación de las actividades adoptando procedimientos que ayuden al mejoramiento y buen funcionamiento del área.

Es necesario documentar los procesos para evidenciar la efectividad del área. También documentar las funciones del personal, las estrategias a ejecutar que será su guía de ruta en el desarrollo del cargo. Lo único que se encuentra documentado son los reportes de ventas que son socializados con la gerencia quien se encarga de revisar y establecer nuevas metas sin someterse a socialización con las demás áreas.

10. RESPUESTAS Y RESULTADOS DEL ANALISIS AL AREA DE VENTAS.

A continuación, se presentan los instrumentos para la recolección de datos que se utilizaron en la entrevista al gerente y encargado de ventas de la empresa Universal Group de Colombia S.A.S., como la encuesta realizada a un grupo de clientes.

10.1. Entrevista Gerente

Empresa: Universal Group de Colombia S.A.S.

Entrevistado: Edgar Delgado Ruiz.

Cargo: Director General y Propietario.

Fecha: octubre 15 de 2018.

Elaborado por: Mariagne R. y Ruby G.

Cuestionario

1. ¿Qué lo motivo a crear su propia empresa?

Me motivo el instinto de superación y la creencia que siempre he tenido en el talento que poseo de dirigir, con esta empresa me desafié a sacar adelante a mi familia buscando superar los obstáculos que la vida me puso en el camino, lo vi como una manera de reivindicarme con la sociedad, generando empleo y ayudando a las personas a que se superen.

2. ¿Cómo fueron sus inicios y quien lo apoyo?

Mi apoyo principal fueron mis hijas, empecé con un molino artesanal creado por mí en un local muy pequeño de este mismo barrio ubicado a unas cuadras de donde me encuentro ahora, luego de mi primera producción logre contactarme con el señor Charles De la Roca quien fue mi accionista mayoritario, quien además me impulso en este mercado y que hoy por hoy es mi proveedor más importante a nivel internacional.

Con el tiempo y el gran impulso obtenido, pude comprar las instalaciones donde funciono actualmente y logre comprar la parte de acciones del señor Charles quedando yo, como único propietario de la empresa.

3. ¿Cómo funciona la empresa?

Esta empresa funciona bajo mi dirección, yo soy el único que toma decisiones, toda decisión que se deba tomar debo analizarla y dar su orden de ejecución o no, aunque en la empresa existen departamentos con sus respectivas personas a cargo, nadie da una orden sin que yo este enterado. En esta empresa los clientes llegan y se vende al por menor o por mayor como sea la necesidad, se trata de facilitar y asesorar al cliente de la mejor forma para que el cliente se sienta satisfecho por elegirnos.

4. ¿Cómo es la relación con sus familiares que laboran en la empresa?

Bien, aunque hay mucho por aprender. Considero que aun debo enseñarles mucho a mis hijas para que puedan hacer crecer la empresa más adelante.

5. ¿Cuándo considera usted que es tiempo de retirarse de su cargo y delegar sus funciones?

Pues la verdad hasta el día que muera estaré dirigiendo mi empresa porque aun me siento con fuerzas y motivación para seguir al mando de ella.

6. ¿Quién considera usted que se encuentra facultado para ocupar su cargo?

Quisiera que mis hijas, pero especialmente como directora mi hija mayor Martha Lucia porque ha sido la hija que ha estado al lado mío desde mis inicios ya que mi otra hija estuvo un tiempo viviendo en estados unidos y a un tiempo de haber iniciado la empresa fue que se vinculó laboralmente con nosotros.

7. ¿Cómo espera que la empresa este en 4 años?

Que siga su crecimiento como lo ha hecho hasta ahora, que tengamos nuevos clientes y que incrementemos las exportaciones a otros países.

10.2. Entrevista Encargado del Área de Ventas.

Empresa: Universal Group de Colombia S.A.S.

Entrevistado: Jarlin Ocoro Belalcázar.

Cargo: Vendedor.

Fecha: octubre 15 de 2018.

Elaborado por: Mariagne R. y Ruby G.

Cuestionario

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?

Hace 15 años desde que Don Edgar inicio con la empresa yo quise hacer parte de su equipo de trabajo.

2. ¿Qué métodos utiliza para llamar la atención de nuevos clientes?

Primero debo saber qué necesidad tiene el cliente, que quiere ver, que desea obtener y así poder determinar si el producto que le ofrezco cumple con los requisitos que me exige.

3. ¿Se siente motivado en la empresa por el desempeño de sus labores?

Si claro me siento motivado ya que en todo el tiempo que llevo aquí he aprendido mucho tanto a nivel laboral como personal y agradezco por la oportunidad que se me brinda.

4. ¿Hasta cuándo piensa laborar en la empresa?

Hasta cuando Dios me lo permita ya que la labor que realizo es lo que más me gusta hacer y me gusta satisfacer a mis clientes ayudándoles a encontrar solución a sus necesidades con los productos que se distribuyen aquí.

5. ¿Qué funciones desempeña en su cargo?

Soy el encargado de las ventas, de relacionarme con los clientes, elaboro los informes de ventas para el gerente y fuera de eso también hago las veces de técnico en laboratorio.

6. ¿Qué nivel de autoridad ejerce usted en el área en que se desempeña?

No manejo un nivel de autoridad porque aquí el único que autoriza es el director general, yo me trazo mis propios objetivos a cumplir y soy el único que está en el área de ventas.

10.3. Encuesta a Clientes.

La empresa cuenta con un número aproximado de 150 clientes, de los que se escogieron el 10% para la muestra y a quienes se les presento el cuestionario que cuenta con 10 preguntas. A continuación, se presenta el cuestionario y el cuadro de respuestas.

Tabla 32. Encuesta a clientes.

1. ¿Cómo conoció de Universal Group de Colombia?
a. Publicidad.
b. Internet.
c. Recomendación de un conocido.
d. Otro. ¿Cual? _____
2. ¿Cuánto tiempo lleva de relación comercial con la empresa?
a. Menos de 1 año.
b. Entre 1 año y 3 años.
c. Entre 3 años y 7 años.
d. Más de 7 años.
3. ¿Por qué prefiere los productos comercializados por la empresa?
a. Calidad.
b. Precio.
c. Tiempo de entrega.
d. Todas las anteriores.
4. ¿Está satisfecho con la atención prestada por el vendedor?
a. Si.
b. No.
5. ¿Cuál es su frecuencia de compra de los productos de la empresa durante el mes?
a. Diariamente
b. Una vez a la semana.
c. Dos veces por semana.
d. Una vez al mes.
6. ¿Está conforme con los precios que le ofrece universal?
a. Si.
b. No.
7. ¿Cuál de los productos que se comercializa en la empresa es el que más compra?
a. Tinta litográfica.
b. Barnices.
c. Acelerador de secado.
d. Todas las anteriores.
8. ¿Qué tan a menudo presenta devoluciones de productos en el mes?

a. Diariamente.
b. Entre una y dos veces al mes.
c. Más de dos veces al mes.
d. No presenta devoluciones.
9. ¿Qué considera usted debe mejorar el área de ventas?
a. Atención al cliente.
b. Disponibilidad de tiempo.
c. Disminución de los precios.
d. Otro. ¿Cuál? _____
10. ¿En qué opción de compra la empresa le ofrecen descuentos?
a. Por volumen.
b. Por valor de factura. (Compra de cierto tope).
c. Por pronto pago.
d. No ofrece descuentos.
11. ¿Considera usted que el vendedor le presta el servicio adecuado y de manera oportuna?
a. Si.
b. No.
12. ¿Usted está satisfecho con el servicio de venta y el servicio técnico que el vendedor le presta?
a. Si. ¿Por qué?
b. No. ¿Por qué?

Fuente: elaboración propia.

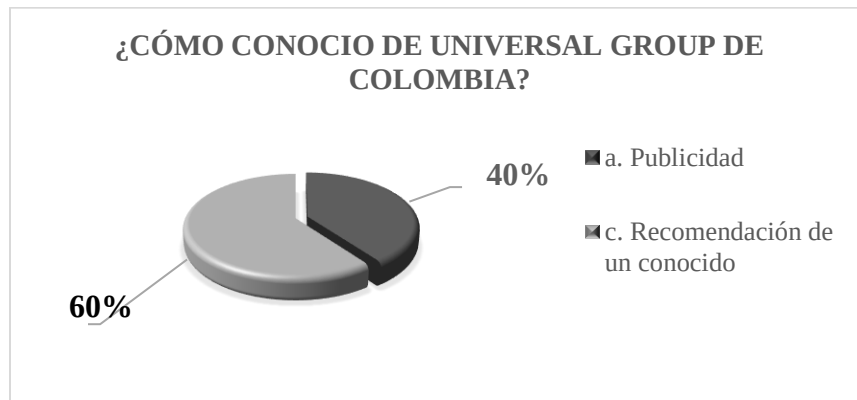
Tabla 33. Respuesta de clientes.

Pregunta	Respuesta												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Cliente 1	c	b	d	a	a	a	a	d	b	c	a	b	a
Cliente 2	a	c	d	a	b	a	d	d	b	c	b	b	a
Cliente 3	c	d	d	a	b	a	a	b	c	a	a	b	a
Cliente 4	c	d	c	a	a	a	d	d	c	b	a	b	b
Cliente 5	c	b	a	a	a	a	b	b	b	b	b	b	b
Cliente 6	a	c	c	a	a	a	d	d	a	c	b	b	a
Cliente 7	a	d	a	a	b	a	d	d	c	c	b	b	a
Cliente 8	c	a	d	a	c	a	a	d	b	b	b	b	a
Cliente 9	c	a	c	a	c	a	a	d	b	a	b	b	b
Cliente 10	c	c	d	a	c	a	d	d	b	c	a	b	b
Cliente 11	a	d	a	a	b	b	a	b	c	b	b	b	b
Cliente 12	c	c	c	a	a	a	d	d	a	a	b	b	b
Cliente 13	a	b	d	a	c	a	b	d	b	c	a	b	b
Cliente 14	a	a	c	a	b	a	a	d	b	b	a	b	b
Cliente 15	c	d	d	a	b	b	d	d	b	a	b	b	b

Fuente: elaboración propia.

10.4. Gráficos de respuesta de clientes.

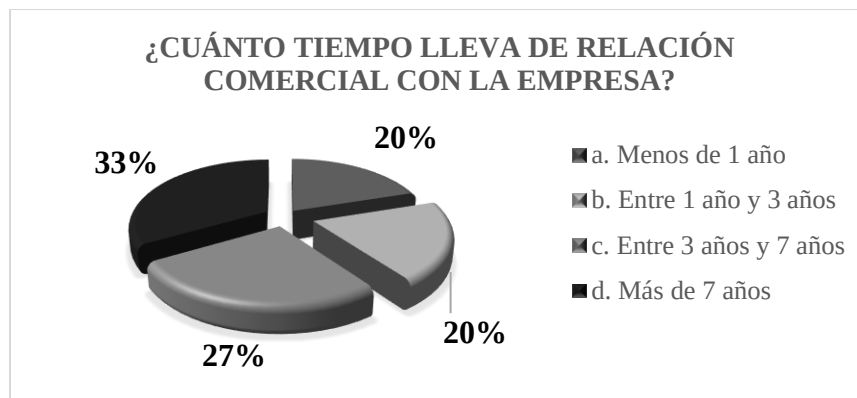
Figura 5. Respuesta encuesta clientes pregunta 1.



Fuente: elaboración propia.

Según los resultados obtenidos la mayoría de los clientes que compran los productos de la empresa han sido por recomendación de conocidos, es decir clientes que reconocen la calidad y buen producto que se fabrica y comercializa. en cuanto a la publicidad se entiende que no es muy fortalecida y por ende es una parte débil de la empresa.

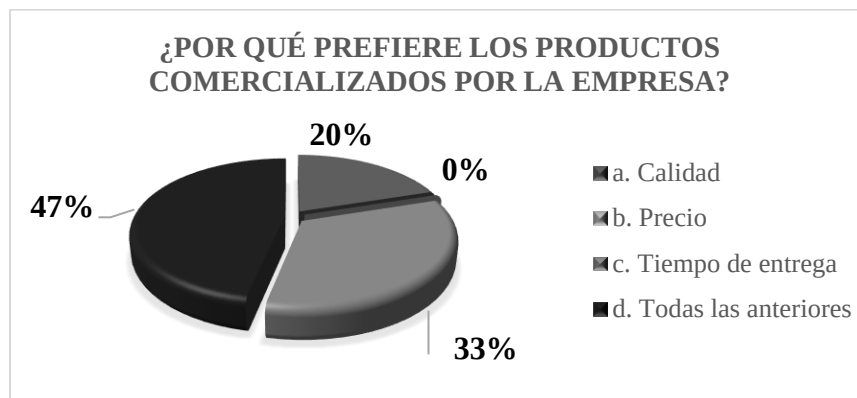
Figura 6. Respuesta encuesta clientes pregunta 2.



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los clientes de la empresa tienen su relación comercial con la empresa hace más de 7 años lo que nos da a entender porque en la pregunta anterior la mayoría de los clientes han llegado a la empresa por recomendación de conocidos. También podemos interpretarlo como que los clientes que han ayudado al sostenimiento de la empresa durante todo el tiempo que lleva funcionando han sido aquellos que la conocen casi desde su creación.

Figura 7. Respuesta encuesta clientes pregunta 3.



Fuente: elaboración propia.

En esta pregunta los clientes nos dan a entender que se encuentran satisfechos con el producto que reciben tanto por su calidad como por su tiempo de entrega sin tener problema con el precio ya que es un producto de muy buena calidad.

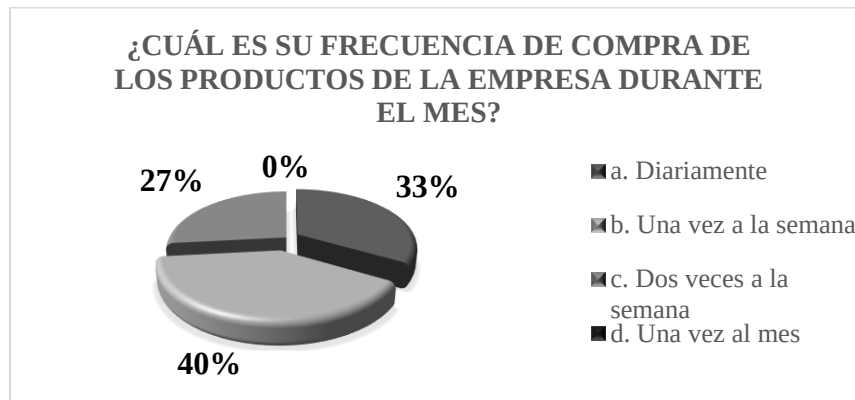
Figura 8. Respuesta encuesta clientes pregunta 4.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados los clientes están a gusto con el vendedor Jarlin Ocoro quien se encarga de la toma de pedidos, asesoramiento y demostración del producto según las necesidades del cliente, despejar dudas y hacer seguimiento al cliente con visita o llamada para que no le falte el producto al cliente.

Figura 9. Respuesta encuesta clientes pregunta 5.



Fuente: elaboración propia.

La frecuencia de compra que realizan los clientes depende también de como este el mercado que desarrollan por lo que algunos de acuerdo a su necesidad o volumen de trabajo por entregar hacen pedidos diarios o semanales cosa que se evidencia en las respuestas que más porcentaje presentan.

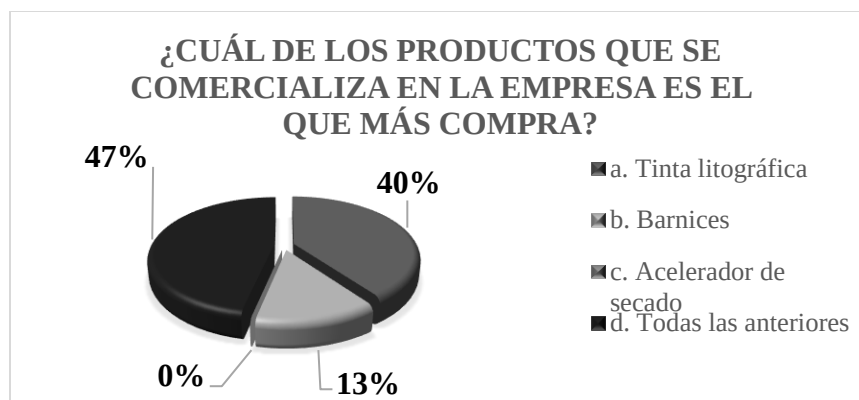
Figura 10. Respuesta encuesta clientes pregunta 6.



Fuente: elaboración propia.

Según las respuestas de los clientes el precio que la empresa les ofrece esta bien para la mayoría ya que cuentan con un producto de excelente calidad y un servicio de asesoramiento que los tiene contentos ya que saben con qué materia prima trabajan y que los trabajos que ellos realizan a sus clientes son de óptima calidad.

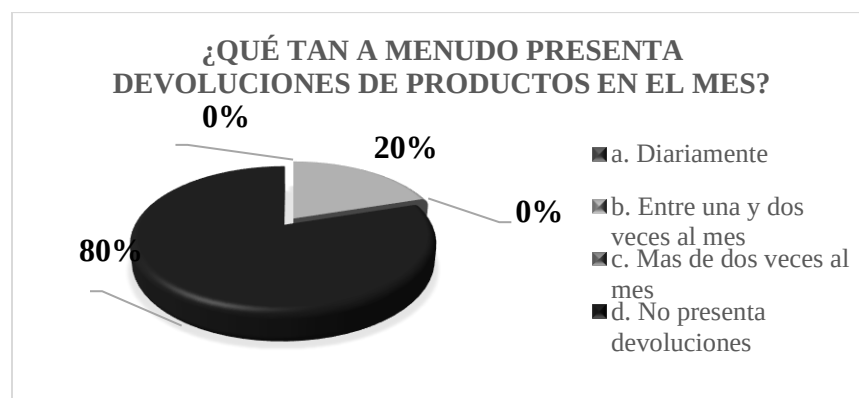
Figura 11. Respuesta encuesta clientes pregunta 7.



Fuente: elaboración propia.

El producto que más comercializa la empresa es la tinta litográfica y es el mercado al que la empresa se ha encontrado guiada desde sus inicios. Este mercado es el que ha logrado mantener la empresa durante todo el tiempo que lleva funcionando. Todo esto se evidencia en las respuestas de esta pregunta dada por los clientes ya que la mayoría de ellos pertenecen a ese mercado.

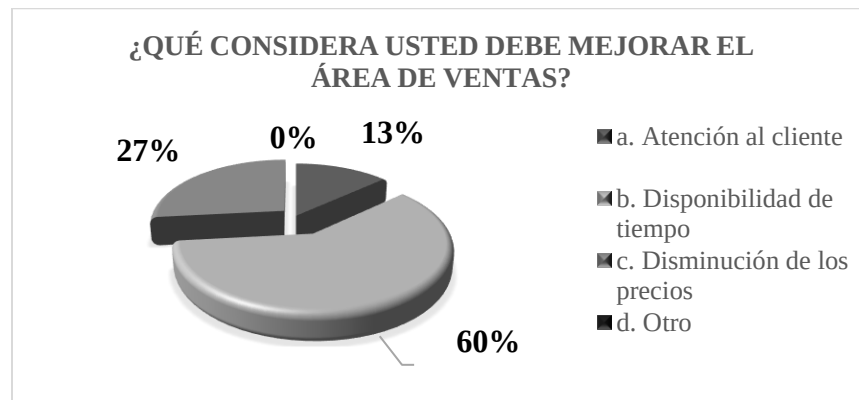
Figura 12. Respuesta encuesta clientes pregunta 8.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con estas respuestas se puede determinar que se presentan muy pocas devoluciones del producto las cuales pueden ser por alguna avería o por problema en el área de producción. Se trata en la mayor parte de que esto no suceda para tener el cliente satisfecho con su compra.

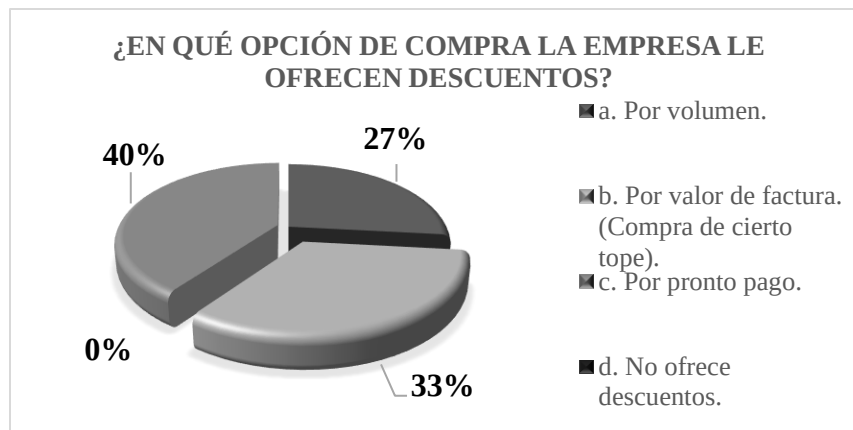
Figura 13. Respuesta encuesta clientes pregunta 9.



Fuente: elaboración propia.

Así como los clientes están satisfechos con su vendedor también creen que se debe tener más disposición para que los visite ya que al no presentar esa frecuencia de visita genera en el cliente una sensación de olvido así se atiende por llamada. En esta falta de disposición de tiempo se ve reflejado la sobrecarga de funciones que existen sobre él y la falta de tener más personal idóneo para ayudar en esa función.

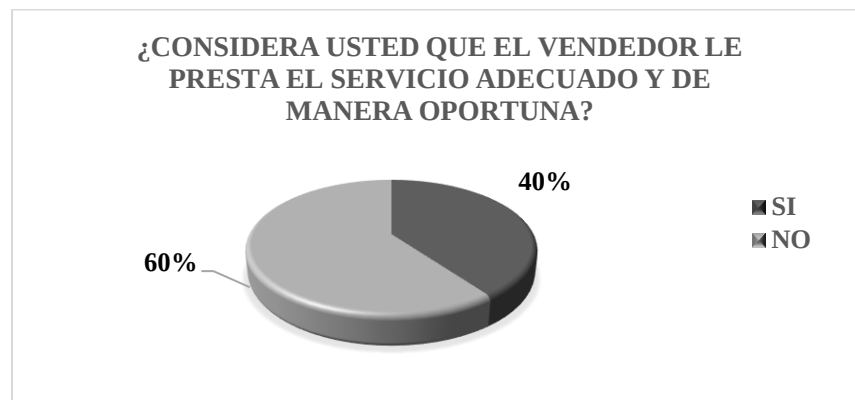
Figura 14. Respuesta encuesta clientes pregunta 10.



Fuente: elaboración propia.

Los clientes tienen varias opciones para acceder a descuentos y el más frecuente es el pronto pago o por cierto tope de compra, esta es una forma de captar clientes y brindarles beneficios para que mejoren su margen de utilidad.

Figura 15. Respuesta encuesta clientes pregunta 11.



Fuente: Elaboración propia.

Según las respuestas obtenidas en esta pregunta la mayoría de los clientes se encuentran inconformes con el servicio que les presta el vendedor ya que por sus múltiples ocupaciones no le es posible la visita constante para algunos clientes y es demorado al momento de realizar alguna visita técnica por lo que algunos deben acudir a otras personas para solucionar los inconvenientes que se les presentan.

Figura 166. Respuesta encuesta clientes pregunta 12.



Para algunos clientes no es satisfactorio que el vendedor no sea frecuente en sus visitas ya que los hace sentir que no son importantes para la empresa y cuando han solicitado servicio técnico muchas veces es demorado ya que lo realiza el mismo vendedor y por sus múltiples ocupaciones no alcanza a visitarlo y solucionarles sus requerimientos.

11. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PARA EL AREA DE VENTAS.

A continuación, se anexan los estados financieros de la empresa Universal Group de Colombia S.A.S. (estado de situación financiera, estado de resultados) para efectos del análisis financiero del rubro de ventas.

Año 2017

UNIVERSAL GROUP DE COLOMBIA S.A.S. NIT. 805.026.800-9 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA A DICIEMBRE 31 DE 2017.		
<u>ACTIVOS</u>		
CORRIENTE		
Caja	9.150.681	
Bancos	88.948.191	
Total Efectivo y equivalente	98.098.872	
INVERSIONES		0
ACTIVOS FINANCIEROS		
Clientes	754.975.571	
Anticipo y avances	187.887.237	
Anticipo de impuestos	148.169.453	
Cuenta por cobrar empleados	3.103.932	
Otros deudores	41.421.614	
Deterioro de cartera	-	8.650.300
Total Activos Financieros	1.126.907.507	
Inventarios	674.750.842	
Total Activos Corrientes	1.899.757.221	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Oficinas		0
Maquinaria y equipo	714.750.017	
Muebles y enseres	348.076	
Equipo de computo	8.604.900	
Equipo de transporte	96.284.999	
Depreciación acumulada	-	135.007.651
Total Propiedad Planta y Equipo	684.980.341	
OTROS ACTIVOS		
Diferidos		0
TOTAL ACTIVOS	2.584.737.562	

<u>PASIVOS</u>		
CORRIENTE		
Obligaciones financieras	246.369.859	
Cheques postfechados		0
Proveedores	530.333.402	
Costos y gastos por pagar	15.410.144	
Retención en la fuente por pagar	7.539.000	
Retención de industria y comercio	61.000	
Impuestos por pagar (IVA)	15.840.000	
Industria y comercio por pagar	27.421.784	
Autoretención de CREE		0
Impuesto de renta	58.456.821	
Impuesto de renta diferido	2.941.000	
Retención y aportes de nómina	4.177.225	
Beneficio a empleados	8.711.077	
Otros pasivos	9.817.650	
Total Pasivo Corriente	927.078.962	
NO CORRIENTE		
Obligaciones financieras	492.739.718	
Deudas con socios	450.000.000	
Total Pasivo No Corriente	942.739.718	
TOTAL PASIVO	1.869.818.680	
<u>PATRIMONIO</u>		
Capital social	400.000.000	
Reserva legal	10.990.000	
Utilidades acumuladas	173.485.180	
Utilidades retenidas - Ajuste NIIF	16.968.696	

Utilidad del ejercicio	113.475.006
TOTAL PATRIMONIO	714.918.882
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.584.737.562

UNIVERSAL GROUP DE COLOMBIA S.A.S. NIT. 805.026.800-9 ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31 DE 2018.			
Ventas		4.323.984.349	
Devoluciones		- 74.961.954	
	Ventas Netas	4.249.022.395	
Costos		3.410.386.593	
COSTO DE VENTAS		3.410.386.593	
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	838.635.802	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		200.290.247	
GASTOS DE VENTAS		91.915.211	
	Total Gastos Operativos	292.205.458	
	UTILIDAD OPERACIONAL	546.430.344	
OTROS INGRESOS			
Descuentos comerciales			0
Otros		7.678.110	
	Total Otros Ingresos	7.678.110	
OTROS EGRESOS			
Gastos financieros		225.126.468	
Gastos extraordinarios		7.322.974	
	Total Otros Egresos	232.449.442	
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	321.659.012	
Provisión para impuestos (33%)		106.147.474	
	UTILIDAD NETA	215.511.538	

Año 2018.

UNIVERSAL GROUP DE COLOMBIA S.A.S. NIT. 805.026.800-9 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA A DICIEMBRE 31 DE 2018.		
<u>ACTIVOS</u>		
CORRIENTE		
Caja	9.478.282	
Bancos	236.430.401	
Total Efectivo y equivalente	245.908.683	
INVERSIONES		0
ACTIVOS FINANCIEROS		
Clientes	825.861.954	
Anticipo y avances	203.940.528	
Anticipo de impuestos	264.384.385	
Cuenta por cobrar empleados	2.464.432	
Otros deudores		0
Deterioro de cartera	- 16.968.696	
Total Activos Financieros	1.279.682.603	
Inventarios	910.149.428	
Total Activos Corrientes	2.435.740.714	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Oficinas		0
Maquinaria y equipo	777.029.817	
Muebles y enseres	1.348.076	
Equipo de computo	9.603.900	
Equipo de transporte	96.284.999	
Depreciación acumulada	- 208.005.502	
Total Propiedad Planta y Equipo	676.261.290	
OTROS ACTIVOS		
Diferidos		0
TOTAL ACTIVOS	3.112.002.004	
<u>PASIVOS</u>		
CORRIENTE		
Obligaciones financieras	337.938.702	
Proveedores	701.978.325	
Costos y gastos por pagar	13.356.700	
Retención en la fuente por pagar	11.838.000	
Retención de industria y comercio	350.000	
Impuestos por pagar (IVA)	0	
Industria y comercio por pagar	35.417.680	

Autoretención en la fuente	1.634.000
Impuesto de renta	106.147.474
Impuesto de renta diferido	2.941.000
Retención y aportes de nómina	884.600
Beneficio a empleados	15.127.941
Otros pasivos	2.870.300
Total Pasivo Corriente	1.230.484.722
NO CORRIENTE	
Obligaciones financieras	675.877.403
Deudas con socios	305.000.000
Total Pasivo No Corriente	980.877.403
TOTAL PASIVO	2.211.362.125
<u>PATRIMONIO</u>	
Capital social	400.000.000
Reserva legal	16.924.000
Utilidades acumuladas	251.235.645
Utilidades retenidas - Ajuste NIIF	16.968.696
Utilidad del ejercicio	215.511.538
TOTAL PATRIMONIO	900.639.879
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.112.002.004

UNIVERSAL GROUP DE COLOMBIA S.A.S. NIT. 805.026.800-9 ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31 DE 2018.		
Ventas	4.323.984.349	
Devoluciones	- 74.961.954	
Ventas Netas	4.249.022.395	
Costos	3.410.386.593	
COSTO DE VENTAS	3.410.386.593	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	838.635.802	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	200.290.247	
GASTOS DE VENTAS	91.915.211	
Total Gastos Operativos	292.205.458	
UTILIDAD OPERACIONAL	546.430.344	

OTROS INGRESOS		
Descuentos comerciales		0
Otros	7.678.110	
Total Otros Ingresos	7.678.110	
OTROS EGRESOS		
Gastos financieros	225.126.468	
Gastos extraordinarios	7.322.974	
Total Otros Egresos	232.449.442	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	321.659.012	
Provisión para impuestos (33%)	106.147.474	
UTILIDAD NETA	215.511.538	

11.1. Análisis comparativo años 2017 vs 2018.

UNIVERSAL GROUP DE COLOMBIA S.A.S. NIT. 805.026.800-9 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA A DICIEMBRE 31 DE 2018 Y DICIEMBRE 31 DE 2017.		
	2018	2017
<u>ACTIVOS</u>		
CORRIENTE		
Caja	9.478.282	9.150.681
Bancos	236.430.401	88.948.191
Total Efectivo y equivalente	245.908.683	98.098.872
INVERSIONES	0	0
ACTIVOS FINANCIEROS		
Clientes	825.861.954	754.975.571
Anticipo y avances	203.940.528	187.887.237
Anticipo de impuestos	264.384.385	148.169.453
Cuenta por cobrar empleados	2.464.432	3.103.932
Otros deudores	0	41.421.614
Deterioro de cartera	- 16.968.696	- 8.650.300
Total Activos Financieros	1.279.682.603	1.126.907.507
Inventarios	910.149.428	674.750.842

Total Activos Corrientes	2.435.740.714	1.899.757.221
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Oficinas	0	0
Maquinaria y equipo	777.029.817	714.750.017
Muebles y enseres	1.348.076	348.076
Equipo de computo	9.603.900	8.604.900
Equipo de transporte	96.284.999	96.284.999
Depreciación acumulada	- 208.005.502	- 135.007.651
Total Propiedad Planta y Equipo	676.261.290	684.980.341
OTROS ACTIVOS		
Diferidos	0	0
TOTAL ACTIVOS	3.112.002.004	2.584.737.562
<u>PASIVOS</u>		
CORRIENTE		
Obligaciones financieras	337.938.702	246.369.859
Cheques postfechados		0
Proveedores	701.978.325	530.333.402
Costos y gastos por pagar	13.356.700	15.410.144
Retención en la fuente por pagar	11.838.000	7.539.000
Retención de industria y comercio	350.000	61.000
Impuestos por pagar (IVA)	0	15.840.000
Industria y comercio por pagar	35.417.680	27.421.784
Autoretención de CREE	1.634.000	0
Impuesto de renta	106.147.474	58.456.821
Impuesto de renta diferido	2.941.000	2.941.000
Retención y aportes de nómina	884.600	4.177.225
Beneficio a empleados	15.127.941	8.711.077
Otros pasivos	2.870.300	9.817.650
Total Pasivo Corriente	1.230.484.722	927.078.962
NO CORRIENTE		

Obligaciones financieras	675.877.403	492.739.718
Deudas con socios	305.000.000	450.000.000
Total Pasivo No Corriente	980.877.403	942.739.718
TOTAL PASIVO	2.211.362.125	1.869.818.680
<u>PATRIMONIO</u>		
Capital social	400.000.000	400.000.000
Reserva legal	16.924.000	10.990.000
Utilidades acumuladas	251.235.645	173.485.180
Utilidades retenidas - Ajuste NIIF	16.968.696	16.968.696
Utilidad del ejercicio	215.511.538	113.475.006
TOTAL PATRIMONIO	900.639.879	714.918.882
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.112.002.004	2.584.737.562

UNIVERSAL GROUP DE COLOMBIA S.A.S. NIT. 805.026.800-9 ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31 DE 2017.		
	2018	2017
Ventas	4.323.984.349	3.424.581.470
Devoluciones	- 74.961.954	- 36.209.397
Ventas Netas	4.249.022.395	3.388.372.073
Costos	3.410.386.593	2.838.326.569
COSTO DE VENTAS	3.410.386.593	2.838.326.569
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	838.635.802	550.045.504

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	200.290.247	195.258.735
GASTOS DE VENTAS	91.915.211	62.805.495
Total Gastos Operativos	292.205.458	258.064.230
UTILIDAD OPERACIONAL	546.430.344	291.981.274
OTROS INGRESOS		
Descuentos comerciales	-	1.894.842
Otros	7.678.110	12.047.857
Total Otros Ingresos	7.678.110	13.942.699
OTROS EGRESOS		
Gastos financieros	225.126.468	122.407.951
Gastos extraordinarios	7.322.974	11.584.195
Total Otros Egresos	232.449.442	133.992.146
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	321.659.012	171.931.827
Provisión para impuestos	106.147.474	58.456.821
UTILIDAD NETA	215.511.538	113.475.006

11.2. Indicadores

Los indicadores son herramientas cuantitativas y cualitativas que se encargan de medir la eficiencia y comportamiento de la empresa a partir de los resultados de la información financiera con el fin de analizarla y evaluarla y determinar su desempeño y condición financiera como las tendencias y variaciones en las cuentas más relevantes de la empresa.

Razón Corriente.

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2.435.740.714}{1.230.484.722} = 1,979$$

Margen neto de utilidad.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{215.511.538}{4.249.022.395} = 0,05072 = 5,1\%$$

Índice de efectividad en ventas

$$\frac{\text{Año 2018}}{\text{Ventas proyectadas}} = \frac{4.249.022.395}{4.235.465.091} = \boxed{1,003200901}$$

Análisis Vertical

UNIVERSAL GROUP DE COLOMBIA S.A.S. NIT. 805.026.800-9 ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31 DE 2018 Y DICIEMBRE 31 DE 2017.			Análisis Vertical	
	2018	2017	2018	2017
Ventas	4.323.984.349	3.424.581.470	101,76%	101,07%
Devoluciones	- 74.961.954	- 36.209.397	-1,76%	-1,07%
Ventas Netas	4.249.022.395	3.388.372.073	100,00%	100,00%
Costos	3.410.386.593	2.838.326.569	80,26%	83,77%
COSTO DE VENTAS	3.410.386.593	2.838.326.569	80,26%	83,77%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	838.635.802	550.045.504	19,74%	16,23%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	200.290.247	195.258.735	4,71%	5,76%
GASTOS DE VENTAS	91.915.211	62.805.495	2,16%	1,85%
Total Gastos Operativos	292.205.458	258.064.230	6,88%	7,62%
UTILIDAD OPERACIONAL	546.430.344	291.981.274	12,86%	8,62%
OTROS INGRESOS				
Descuentos comerciales	0	1.894.842	0,00%	0,06%
Otros	7.678.110	12.047.857	0,18%	0,36%
Total Otros Ingresos	7.678.110	13.942.699	0,18%	0,41%
OTROS EGRESOS				
Gastos financieros	225.126.468	122.407.951	5,30%	3,61%
Gastos extraordinarios	7.322.974	11.584.195	0,17%	0,34%
Total Otros Egresos	232.449.442	133.992.146	5,47%	3,95%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	321.659.012	171.931.827	7,57%	5,07%

Provisión para impuestos	106.147.474	58.456.821	2,50%	1,73%
UTILIDAD NETA	215.511.538	113.475.006	5,07%	3,35%

Análisis Horizontal

UNIVERSAL GROUP DE COLOMBIA S.A.S. NIT. 805.026.800-9 ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31 DE 2017.			Análisis Horizontal	
	2018	2017		
Ventas	4.323.984.349	3.424.581.470	899.402.879	26,26%
Devoluciones	- 74.961.954	- 36.209.397	- 38.752.557	107,02%
Ventas Netas	4.249.022.395	3.388.372.073	860.650.322	25,40%
Costos	3.410.386.593	2.838.326.569	572.060.024	20,15%
COSTO DE VENTAS	3.410.386.593	2.838.326.569	572.060.024	20,15%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	838.635.802	550.045.504	288.590.298	52,47%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	200.290.247	195.258.735	5.031.512	2,58%
GASTOS DE VENTAS	91.915.211	62.805.495	29.109.716	46,35%
Total Gastos Operativos	292.205.458	258.064.230	34.141.228	13,23%
UTILIDAD OPERACIONAL	546.430.344	291.981.274	254.449.070	87,15%
OTROS INGRESOS				
Descuentos comerciales	0	1.894.842	1.894.842	100,00%
Otros	7.678.110	12.047.857	4.369.747	-36,27%
Total Otros Ingresos	7.678.110	13.942.699	6.264.589	-44,93%
OTROS EGRESOS				
Gastos financieros	225.126.468	122.407.951	102.718.517	83,91%

Gastos extraordinarios	7.322.974	11.584.195	-	4.261.221	-36,78%
Total Otros Egresos	232.449.442	133.992.146		98.457.296	73,48%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	321.659.012	171.931.827		149.727.185	87,09%
Provisión para impuestos	106.147.474	58.456.821		47.690.653	81,58%
UTILIDAD NETA	215.511.538	113.475.006		102.036.532	89,92%

Según los resultados de los indicadores aplicados a los estados de resultados de la empresa UNIVERSAL GROUP DE COLOMBIA S.A.S. se puede decir que la empresa a lo largo de los años que lleva funcionando se ha sostenido a pesar de que sus utilidades no son de grandes montos por lo que al momento de realizar alguna mejora a nivel operacional se ayuda con el incremento de sus obligaciones financieras ya que no cuenta con la liquidez necesaria para poder llevarlas a cabo y no le es posible invertir en las mejoras necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.

Por otra parte, se puede visualizar que se obtuvo un incremento de ventas entre el año 2017 y 2018 del 89,92% que fue muy significativo y se observó el interés en el incremento de metas en ventas sin embargo la utilidad bruta en ventas de cada año oscila entre el 3 al 5% que ha permitido sostener la empresa por lo que es de gran interés para la gerencia la propuesta estratégica que pueda generar cambios en el área de ventas y proyectar un mejoramiento en esta área para la continuidad del negocio.

12. HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA.

Después de realizar un diagnóstico y análisis del área de ventas se encontró la ausencia de controles que conlleva a un riesgo alto. Lo anterior se confirmó después de hacer el análisis DOFA del área, en donde los aspectos más débiles encontrados en el área fueron:

- La segregación de funciones.
- La inexistencia de manuales.
- Falta de elaboración de presupuestos.
- Falta de mercadeo.

Respecto al control interno después de aplicar los cuestionarios se identificó lo siguiente:

- Se establecen metas de ventas a cumplir sin una planeación estratégica.
- Solo existe revisión de metas sin elaborar presupuestos claramente establecidos.
- No existe documentación de los procesos.

Respecto a los aspectos de registro se encontró lo siguiente:

- No están definidos los informes que se deben presentar y no son socializados para su análisis.
- No se ejecuta ningún software que ayude a simplificar procesos e integrar la información general de la empresa.

Respecto a las autorizaciones en el área estas fueron favorables ya el dueño y gerente de la empresa es el único que autoriza todas las operaciones.

- No existen procedimientos para autorizar en ausencia del gerente.
- Se conocen los niveles de autoridad siendo el gerente quien toma las decisiones de toda la empresa.

En el instrumento de cuestionario se encontró que el producto es conocido, de buena calidad y el servicio es bueno, ya que cuenta con un vendedor que conoce ampliamente la empresa y el producto. Sin embargo, es de anotar que en caso de falta del vendedor la empresa presentaría serios

problemas en sus ventas ya que no existe quien lo reemplace en su ausencia porque no e tiene los procesos para este fin.

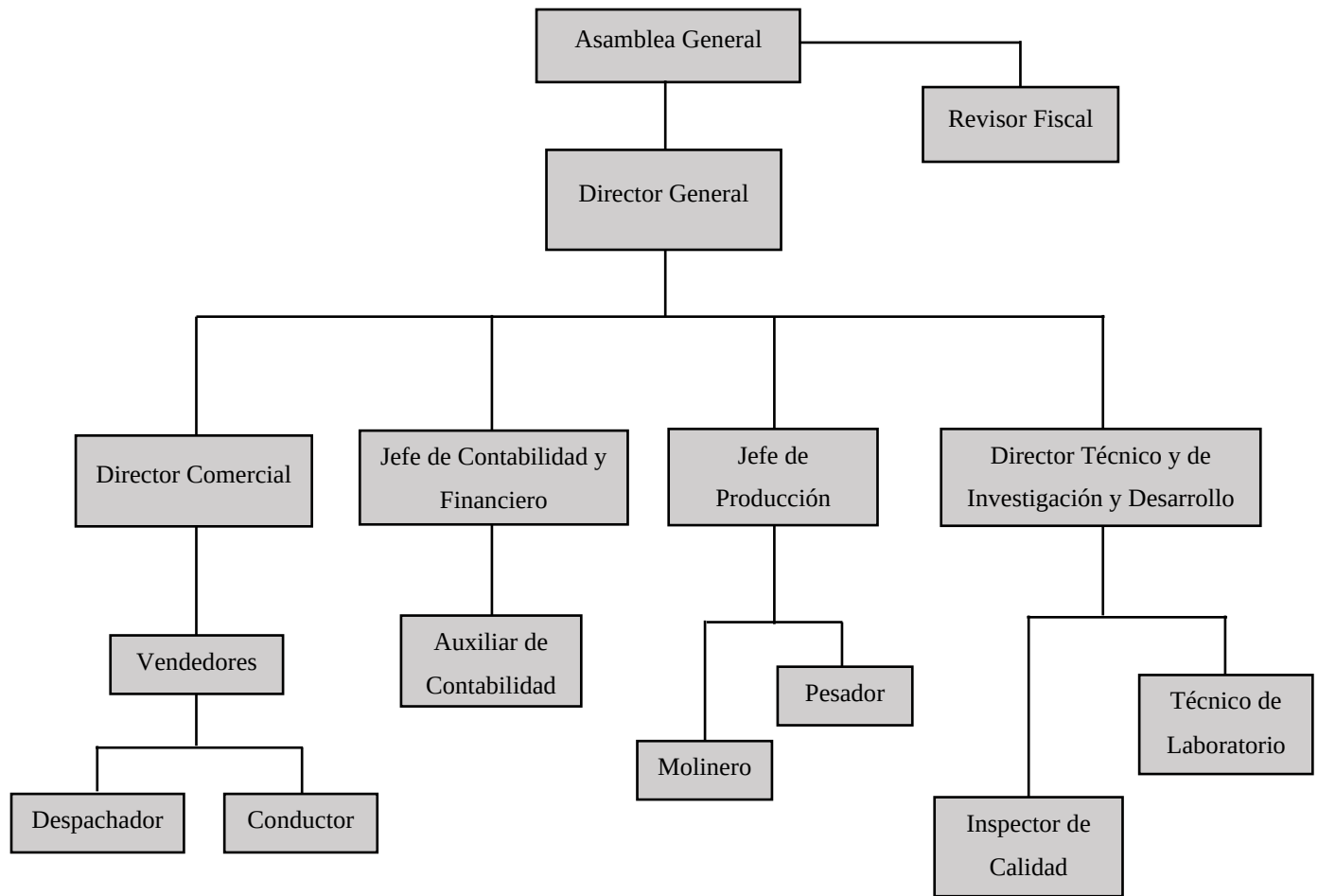
En el capítulo siguiente se realizará una propuesta de mejora en el control y un plan estratégico para el área de ventas de acuerdo con las características de la empresa.

13. PROPUESTA DE CONTROL Y PLAN ESTRATEGICO.

13.1. Propuesta de Organigrama para la empresa Universal Group de Colombia S.A.S.

A continuación, se recomienda un ajuste a la estructura organizacional de la empresa y para ello se expone la propuesta.

Figura 17. Sugerencia de organigrama.



Fuente: elaboración propia.

13.2. Propuesta de Misión para el área de ventas.

Acceder a los mercados en unas condiciones de excelente competitividad, logrando así, un direccionamiento estratégico y eficaz de toda la gestión de ventas de la organización.

13.3. Propuesta de Visión para el área de ventas.

Lograr que nuestros clientes se sientan seguros y confiables al buscar nuestra orientación para que su necesidad sea planteada y solucionada gracias a un buen servicio y a una gestión eficaz y transparente.

13.4. Objetivos del área de ventas.

- Estudiar el mercado constantemente para saber que se puede generar para atraer los clientes.
- Planificar y ejecutar estrategias de promociones de venta con el fin de llamar la atención de los clientes.
- Mantener buenas relaciones con distribuidores y proveedores de la empresa.

13.5. Funciones del área de ventas.

Las ventas son las actividades que se encargan de generar ingresos y utilidades mediante operaciones que favorecen mutuamente a la empresa y el cliente. Entre sus funciones se encuentran:

- Definir las zonas de ventas.
- Establecer las cuotas de ventas tanto para vendedores como para las zonas).
- Definir incentivos según ventas para las zonas.
- Elaborar pronósticos de ventas.
- Realizar publicidad y promoción de ventas.
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.
- Tener relación personalizada y periódica con los clientes.
- Conocer los clientes, sus exigencias y condiciones de negociación.
- Conocer los precios y descuentos que están autorizados por la gerencia para realizar las negociaciones con los clientes.
- Mantener conocimiento del inventario para cubrir la demanda.

- Realizar estudios de mercado.
- Incrementar la base de datos de nuevos clientes.
- Hacer seguimiento del cumplimiento en la entrega de pedidos.

13.6. Análisis DOFA del área de ventas.

Tabla 34. DOFA del área de ventas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Ubicada estratégica de la empresa. • Amplio conocimiento del producto. • Recurso humano multifunción. • Productos de alta calidad. • Buen ambiente laboral. • Empresa certificada. • Infraestructura propia.	• No existe promoción y publicidad. • Sobre carga de funciones. • Falta de incentivos. • Falta de misión y visión claros en el departamento. • No se tienen estrategias tecnológicas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Mercado mal atendido. • Necesidad del producto en la industria. • Capacitación sobre servicio al cliente. • Ampliación del mercado.	• Competencia desleal. • Cambios económicos. • Cambios de normatividad. • Conflictos gerenciales. • Ventas bajas. (Temporadas).

Fuente: elaboración propia.

Tabla 35. DOFA cruzado del área de ventas.

EXTERNO INTERNO	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	1. Mercado mal atendido. 2. Necesidad del producto en la industria. 3. Capacitación sobre servicio al cliente. 4. Ampliación del mercado.	1. Competencia desleal. 2. Cambios económicos. 3. Cambios de normatividad. 4. Conflictos gerenciales. 5. Ventas bajas. (Temporadas).
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Ubicación estratégica de la empresa. 2. Amplio conocimiento del producto. 3. Recurso humano multifunción. 4. Productos de alta calidad. 5. Buen ambiente laboral. 6. Empresa certificada. 7. Infraestructura propia.	• F1, F2, O1: Abrir mercado en los clientes insatisfechos de otros distribuidores ya que existe un amplio conocimiento del producto. • F3, F5, O3: Aprovechar la capacidad del personal y capacitarlo en las áreas que no son fuertes. • F4, F7, O2, O4: Crear estrategias de negociación para nuevos mercados donde soliciten los productos que se comercializan.	• F2, A1: Convenir con la competencia precios y estrategias que permitan una limpia competencia. • F1, F3, F4, A2, A3: Prepararse en la disminución de los efectos que pueda generar los cambios económicos y normativos. • F5, A4: Sostener un buen ambiente laboral tratando de bajar los efectos de conflictos que afecten el buen ambiente. • F6, A5: Crear estrategias de venta que ayuden a que la empresa siga su curso sin tanta dificultad en temporadas de disminución de ventas.

DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1. No existe promoción y publicidad. 2. Sobre carga de funciones. 3. Falta de incentivos. 4. Falta de misión y visión claros en el departamento. 5. No se tienen estrategias tecnológicas.	• D1, O1: Realizar mercadeo atractivo en el mercado mal atendido. • D2, D3, O2, O3: Capacitar, estimular y emplear al personal adecuado para cada proceso para no sobrecargar a algunos empleados y cumplir con las ordenes de pedido. • D4, D5, O4: Establecer misión y visión del área para tener claridad de la proyección que se pretende lograr al igual que establecer las estrategias tecnológicas que permitan estar a la vanguardia.	• D1, D5, A5: Crear estrategias de mercadeo y tecnología que ayude a incentivar las ventas. • D3, D4, A3: Cumplir con los requerimientos establecidos en la elaboración de manuales que se exigen para la certificación. • D3, A4: Consensuar con el área gerencial las políticas para incentivar al personal.

Fuente: elaboración propia.

13.7. Propuesta estratégica en el área de ventas.

El área de ventas de Universal Group de Colombia S.A.S. debe realizar una revisión de las ventas que la empresa alcanza cada mes con el fin de compararlas y determinar el porcentaje de incremento o disminución que se ha presentado y determinar también en que porcentaje a final de mes se ha alcanzado. Por otro lado, también con este análisis determinar qué meses son los de mayores ventas para fortalecerlos y a los meses que no crearle estrategias que ayuden a incentivar la compra en el cliente.

Realizar proyecciones de ventas ajustadas a la realidad y establecer metas a cumplir mensuales o trimestrales con el personal del área y generar incentivos por el cumplimiento con el fin de comprometer y motivar al personal a la consecución de las metas, consecución de nuevos clientes y expandirse en el mercado litográfico. Lograr obtener parte de autonomía para tomar decisiones que influyan en el incremento de los ingresos.

Disponer de personal en el área para que contribuya al mejoramiento de servicio al cliente que logre la satisfacción del cliente ante cualquier requerimiento de este. Asimismo, establecer las responsabilidades de los encargados del área y sus delegados.

Al concluir el análisis estratégico de la empresa UNIVERSAL GROUP DE COLOMBIA S.A.S. se sigue con la formulación estratégica que se encargará de seleccionar las áreas o proyectos estratégicos que irán incorporados en el plan estratégico de la empresa.

Los planes estratégicos surgen del análisis de las opciones estratégicas teniendo en cuenta la importancia de cada una para luego seleccionar las más relevantes que nos ayuden en el mejoramiento del desempeño para lograr el cumplimiento de objetivos, misión y visión que a la larga son el factor de éxito de la empresa.

Planes estratégicos a tener en cuenta:

- Modernización tecnológica: Se hace necesaria la adquisición e implementación de maquinaria y equipo de alta tecnología que ayude en la agilización de los procesos ya que, la maquinaria y equipo usados hasta ahora se encuentran desde el momento de la creación de la empresa y son de uso manual. Se busca que con la inclusión de maquinaria tecnológica se genere una mayor producción al tiempo de un alto stock de mercancía para evitar un desabastecimiento e incumplimiento con los clientes.
- Plan de mercadeo y ventas: Establecer promociones para los meses de menos ventas como combos por la compra de ciertas cantidades y se les obsequia cierto porcentaje de descuento o en producto en cualquiera de las líneas de productos que se manejan. También la creación de página web e interacción en redes sociales con el fin de acercarse más a los clientes y que puedan encontrar la empresa entre las opciones para realizar su compra. Además de la creación de nuevas gamas de colores con el fin de innovar en esta área y llamar la atención de nuevos clientes.

Todo plan estratégico debe contener las siguientes características: ser explícitos el cual se encarga de atacar las debilidades, reforzar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y predecir el efecto de las amenazas; también ser consistentes lo que quiere decir que deben estar equilibrados y apuntar hacia los objetivos y la visión de la empresa; además ser pocos y vitales como máximo se aconsejan cinco para facilitar su monitoría y control; y por ultimo ser dinámicos se refiere a que deben estar dirigidos a la acción.

Para seleccionar el plan estratégico se debe tener en cuenta que este sea consistente con su misión que vaya enfocado al logro de la visión empresarial, además de facilitar el logro de los objetivos y deben estar direccionados a los pocos vitales, los cuales apuntan hacia las áreas que a la empresa le aseguran éxito en el mercado en que se desempeña.

Por otro lado, también con este análisis determinar qué meses son los de mayores ventas para fortalecerlos y a los meses que no crearle estrategias que ayuden a incentivar la compra en el cliente.

Realizar proyecciones de ventas ajustadas a la realidad y establecer metas a cumplir mensuales o trimestrales con el personal del área y generar incentivos por el cumplimiento con el fin de comprometer y motivar al personal a la consecución de las metas, consecución de nuevos clientes y expandirse en el mercado litográfico. Lograr obtener parte de autonomía para tomar decisiones que influyan en el incremento de los ingresos.

Disponer de personal en el área para que contribuya al mejoramiento de servicio al cliente que logre la satisfacción del cliente ante cualquier requerimiento de este. Asimismo, establecer las responsabilidades de los encargados del área y sus delegados.

Tabla 36. Propuesta de estrategias a desarrollar.

Estrategia	Responsable
1. Creación de nuevos colores	Director Comercial
2. Promociones en las diferentes líneas de productos para los meses febrero, marzo y abril.	Gerencia General
3. Inversión en maquinaria y equipo de alta tecnología para agilizar la producción y mantener un alto stock de mercancía.	Gerencia General
4. Creación de página web para darse a conocer a quien necesite los servicios de la empresa.	Director Comercial

Fuente: elaboración propia.

Los planes de acción deben elaborar un presupuesto donde se cuantifican e identifican los recursos necesarios para la ejecución del plan. Este debe elaborarse de 3 a 5 años dentro de las técnicas de Presupuestación conocidas dependiendo del tiempo de la planeación estratégica y se debe incorporar en los presupuestos anuales de la empresa.

Tabla 37. Formato de plan de acción.

Plan de Acción						
Plan estratégico			Responsable	<u>Edgar Delgado</u>		
estrategia básica			Unidad estratégica	<u>Ventas</u>		
Tareas / acciones para lograr la promesa básica	Tiempo		Metas en %	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
	Inicio	Finalizo				
Publicidad	15/01/2020	15/01/2022	80	Edgar D.	\$ 2.000.000	Recursos
Modernización tecnológica	1/02/2020	1/02/2022	100	Edgar D.	\$ 15.000.000	Recursos
Aumento de clientes	15/01/2020	15/01/2022	75	Jarlin O.	\$ 1.700.000	Personal
Creación nuevos tonos	15/01/2020	15/01/2022	70	Jarlin O.	\$ 800.000	Personal
Servicio al cliente	15/01/2020	15/01/2022	50	Edgar D.	\$ 800.000	Recursos

Fuente: elaboración propia.

Estos planes se deben de difundir o comunicar a todos los niveles de la estructura organizacional después de haber sido aprobados por la gerencia general y se debe establecer un programa de implementación que ayude a la participación y fomento del trabajo en equipo, así como la retroalimentación y la monitoria o seguimiento del plan en su ejecución.

Se recomienda establecer indicadores de éxito para los planes estratégicos que se realicen dentro del tiempo en que se vayan a llevar a cabo entre los que se deben considerar: la ampliación en el mercado del 15%, asegurar la permanencia de los clientes, establecer y desarrollar alianzas estratégicas, diseñar y mantener un sistema de información gerencial, entre otras. Además de esto se deben definir las tareas a realizar para llevar a cabo la estrategia, las metas a cumplir, el tiempo necesario para el logro de las tareas y el responsable de llevarla a cabo.

Por último, se debe realizar una monitoria estratégica que junto con los índices de gestión se basaran en el plan estratégico que se ha creado para el área verificando los objetivos, las metas y los recursos presupuestados para la implementación de los planes estratégicos. Es necesario tener en cuenta que se aplicaría especialmente durante y después de la implementación decidida por la gerencia y/o administración de la empresa, con el propósito de hacer el seguimiento a la implementación y verificar el cumplimiento de las metas y objetivos presupuestados en los planes. Se debe verificar atendiendo el tiempo, responsables, recursos y limitaciones identificadas en el área y la empresa.

14. CONCLUSIONES

Se realizó un análisis de la planeación estratégica en el área de ventas, para incrementar gradualmente el número de clientes en un 25% cada año y lograr mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado y si estas están bien orientadas con las metas propuestas a alcanzar; con el cual se pudo diagnosticar o determinar que el área de ventas actualmente no cuenta con mecanismos de control y planeación, no posee un plan estratégico que le ayude a generar estabilidad administrativa, financiera y operativa en los procesos de sus áreas, lo que le impide realizar y analizar todas las situaciones internas y externas para poder cumplir con el objeto social de la empresa además, por lo tanto no se logra contribuir al mejoramiento de las condiciones socio-económicas, donde no existe un adecuado manejo de los ingresos y que pueda suministrar los recursos financieros para atender sus necesidades las cuales hasta el momento ha venido sorteando satisfactoriamente en el transcurso de sus años de operación.

La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida ya que todo cae en cabeza de su gerente como órgano rector de todas las funciones y decisiones, no se aplica un control estratégico que le permitan determinar con claridad los factores como la misión, la visión, los objetivos, el manual de funciones, no son de conocimiento absoluto para todo el talento humano que hace parte de esta, no se tiene un panorama claro de los procesos que cada área aporta de acuerdo a las funciones por lo que se ha recomendado en este trabajo la aplicación de una estructura organizacional, misión, visión, objetivos y funciones para el área estudiada.

Específicamente en el área de ventas, actualmente no existe un control estratégico en dicha área, por lo tanto, no se generan actividades de control en los procesos, no se orienta el rumbo del área de ventas hacia el destino deseado, se pierden esfuerzos, recursos y capacidades en la consecución de objetivos.

Las debilidades encontradas con el diagnóstico realizado en el área de ventas son que actualmente no existe promoción y publicidad, hay sobre carga de funciones, falta de incentivos, no está determinada la misión y visión en el área. Las amenazas son la competencia desleal, los cambios

económicos, los cambios de normatividad, los conflictos gerenciales, y las ventas bajas en ciertas temporadas.

Así mismo las fortalezas en área de ventas son la ubicada estratégica de la empresa, el amplio conocimiento del producto, el recurso humano multifunción, los productos de alta calidad, el buen ambiente laboral, la certificación de la empresa, y la infraestructura propia.

15. RECOMENDACIONES.

De acuerdo a la problemática que presenta la empresa Universal Group de Colombia S.A.S. respecto a cómo ejercen el control y planeación estratégica en el área de ventas, y a los resultados encontrados, se sugiere y recomienda las siguientes estrategias:

Como mecanismos de control se recomienda para ayudar tener una buena gestión en el control y la planeación, realizar de forma periódica actividades de evaluación o auditoria, lo cual permitirá conocer el estado actual del área de ventas, saber sus debilidades y amenazas, y así determinar las fallas que se presentan en dicha área de la empresa. Esta evaluación puede realizarse cada 6 meses o cada año, de acuerdo al periodo en que se planteen los objetivos o metas del área de ventas.

Se deberá diseñar una estructura organizacional para determinar la misión, visión, objetivos, metas, funciones en el área de ventas de la empresa y así poder encaminar los recursos del área hacia el logro de objetivos planteados. También se sugiere y recomienda el diseño y socialización de un manual de procesos y procedimientos, donde se especifiquen políticas, y funciones para cada cargo con el propósito de especificarlas, y no sobrecargar al personal con más tareas o actividades que las que puedan realizar, formalizando y siendo así más eficaz el desarrollo de sus labores.

En cuanto a las estrategias basadas en el análisis DOFA del área de ventas se recomiendan las siguientes:

- Abrir mercado en los clientes insatisfechos de otros distribuidores ya que existe un amplio conocimiento del producto.
- Aprovechar la capacidad del personal y capacitarlo en las áreas que no son fuertes.
- Crear estrategias de negociación para nuevos mercados donde soliciten los productos que se comercializan.
- Convenir con la competencia precios y estrategias que permitan una limpia competencia.
- Prepararse para la disminución de los efectos que pueda generar los cambios económicos y normativos.
- Sostener un buen ambiente laboral tratando de bajar los efectos de conflictos que afecten el buen ambiente.

- Crear estrategias de venta que ayuden a que la empresa siga su curso sin tanta dificultad en temporadas de disminución de ventas.

Todo lo anterior en la búsqueda que los procesos y procedimientos del área de ventas de la empresa se realicen con mayor eficiencia y ayuden a alcanzar los objetivos y metas propuestos, y satisfacer las necesidades o requerimientos de los clientes, generando así un mayor reconocimiento en el mercado que se desempeña la empresa.

16. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldia de santiago de cali.* (30 de 06 de 2016). Obtenido de http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/115923/mapas_div_administrativas_idesc/
- Amat, J. (2003). *Control de gestión: una perspectiva de dirección*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia planeación & estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Andigraf. (2018). 30 años imprimiendo historias. *Notigraf*, 58.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral normas y procedimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: Esic.
- Cepeda, G. (1997). *Auditoría y control interno*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Echeverry, W. (2014). *Diseño de un sistema de control interno para la empresa Bodega JG*. Buenaventura: Universidad del valle.
- Escobar, G. (2017). *Cali en cifras 2016*. Santaigo de cali.: G&G Editores. Obtenido de www.cali.gov.co
- Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total*. Madrid: Esic.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones. Guía práctica y orientaciones para evaluar el control interno*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- Fred, D. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- George, J., Claude, S., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson Educación.
- Gobernación del valle del cauca.* (16 de 05 de 2018). Obtenido de <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/60137/mapas-y-territorios/>

- Henao, Y. (2017). *Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgo empresariales*. Zarzal: Universidad del valle.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: McGraw Hill.
- Hernández, S., & Palafox, G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (1996). *Administración estratégica un enfoque integrado*. Bogotá: McGraw Hill.
- Jaramillo, R., Delgado, C., Ballesteros, L., & Bravo, H. (1998). *Plan estratégico de mercadeo para la cooperativa Progreseemos*. Cali: Universidad Santiago de Cali.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional*. México: Pearson Educación.
- Librand y Coopers, I. d. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid: Díaz de Santos.
- López, M., & Correa, J. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Manizales: Universidad de Caldas.
- Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Melo, P., & Uribe, M. (2017). *Propuesta de procedimientos de control interno contable para la empresa Sajoma S.A.S*. Cali: Pontificia Universidad Javeriana.
- Méndez, C. (2006). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa Noriega Editores.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, s.p.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Montaño, E. (2013). *Control interno, auditoría y aseguramiento revisoría fiscal y gobierno corporativo*. Cali: Programa Editorial.

- Montoya, I. (2009). La formulación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista facultad de ciencias economicas Universidad Nacional de Colombia*, 23-44.
- Pérez S., I. F., & Salazar Arboleda, H. (2016). *Formulación del plan estratégico para el área de campo del ingenio San Carlos 2016-2020*. Tulua: Universidad del Valle.
- Perez-Carballo V., J. F. (2013). *Control de la gestion empresarial*. Madrid: Esic Editorial. Obtenido de Escuela de organización industrial: <https://www.eoi.es>
- Rendón, L., & Russi, L. (2016). *Formulación del plan estratégico para el Hospital del Rosario Ginebra Valle del Cauca periodo 2016-2020*. Tulua: Universidad del Valle.
- Rengifo, M. (Abril de 2009). Análisis del sistema del Control Interno y propuesta de Control Interno para la evaluación del riesgo del área de aseguramiento de Emssanar Eps. Cali, Valle del Cauca, Colombia.
- Rodríguez, V., Bao, R., & Cárdenas, L. (2008). *Formulación y evaluación de proyectos*. México: Limusa.
- Sánchez, W. (2006). *Control interno conceptual y práctico*. Pereira: Investigar Editores.
- Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: 3R Editores.
- Soldevila, P., & Roca, E. (2004). *La contabilidad de gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Tapia, C., Guevara, E., Castillo, S., Rojas, M., & Doroteo, L. (2016). *Fundamentos de auditoría. Aplicación práctica de las normas internacionales de auditoría*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Van, A. (2001). *Diseño de un manual de funciones para la Cooperativa financiera Berlín "INVERCOOB"*. Cali: Universidad Santiago de Cali.
- Vargas, C., & Lategana, J. (2016). La evolución de las herramientas de control de gestión. *Revista argentina de investigación en negocios*, 71-84.
- Vidal A., E. (2004). *Diagnóstico organizacional evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

Zapata, Á., Muñoz, C., & Gutiérrez, C. (2006). *Sistema de gestión integral de calidad en la Universidad del Valle*. Cali: Universidad del Valle.