



**UNIVERSIDAD LIBRE®**

1.1

**Implementación de un tablero de control para la gestión de información interna de las actividades de compras, cartera y ventas: estudio de caso empresa Comercial de Licores.**

**S.A.S como estrategia para mejorar su eficiencia.**

Joanna Paola Cardona Mejía

Manuel Alejandro Vargas Gómez

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PEREIRA  
2022**

**Implementación de un tablero de control para la gestión de información interna de las actividades de compras, cartera y ventas: estudio de caso empresa Comercial de Licores.**

**S.A.S como estrategia para mejorar su eficiencia.**

Joanna Paola Cardona Mejía

Manuel Alejandro Vargas Gómez

Asesor:

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PEREIRA  
2022**

## Tabla de contenido

	Pág.
1. Contexto de la empresa .....	10
2. Planteamiento del problema .....	13
2.1 Pregunta de investigación.....	16
2.2 Sistematización de la pregunta de investigación.....	16
3. Justificación.....	17
4. Objetivos .....	20
4.1 Objetivo general .....	20
4.2 Objetivos específicos.....	20
5. Marco de referencia.....	21
5.1 Marco de antecedentes o Estado del Arte .....	21
5.2 Marco teórico .....	24
5.2.1 Teoría de la toma de decisiones .....	24
5.2.1.1 Herramientas en la teoría de la toma de decisiones.....	28
5.2.2 Sistemas de control interno .....	32
5.2.3 Sistemas de información en la toma de decisiones .....	34
5.2.4 Tableros de control.....	35
5.3 Marco conceptual .....	36
6. Estrategia metodológica .....	38
6.1 Enfoque de la investigación .....	38
6.2 Tipo de estudio .....	39
6.3 Población o Unidad de trabajo .....	40

6.4	Fases .....	40
6.5	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	41
6.6	Plan de análisis .....	41
7.	Resultados .....	42
7.1	Diagnosticar la situación del proceso en las áreas de compras, ventas y cartera en la empresa Comercial de Licores S.A.S. ....	42
7.1.1	Diagnóstico del entorno .....	42
7.1.2	Análisis interno .....	44
7.1.2.1	Área de compras empresa Comercializadora de Licores S.A.S. ....	45
7.1.2.2	Área de cartera empresa Comercializadora de Licores S.A.S.....	51
7.1.2.3	Área de compras empresa Comercializadora de Licores S.A.S. ....	56
7.1.3	Análisis del diagnóstico de la empresa Comercializadora de licores S.A.S. ....	62
7.2	Diseñar un tablero de control para mejorar la toma de decisiones en las áreas de compras, ventas y cartera.....	63
7.2.1	Análisis de datos.....	63
7.2.1.1	Tablero de control ventas. ....	64
7.2.1.2	Tablero de cartera. ....	73
7.2.1.3	Tablero de control compras. ....	78
7.3	Establecer un sistema de control para las actividades de compras, cartera y ventas para la empresa Comercial de Licores. S.A.S.....	80
8.	Conclusiones .....	84
9.	Recomendaciones.....	86
	Referencias.....	87

Anexos ..... 93

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Tipos de tableros de control</i> .....	35
Tabla 2. <i>Fases de la investigación</i> .....	40
Tabla 3. <i>Resultados área de ventas</i> .....	45
Tabla 4. <i>Resultados aplicativos a Coordinador de ventas</i> .....	46
Tabla 5. <i>Ruta de soluciones área de ventas</i> .....	50
Tabla 6. <i>Resultados área de cartera</i> .....	51
Tabla 7. <i>Resultados aplicativos al Líder de Cartera</i> .....	51
Tabla 8. <i>Ruta de soluciones área de cartera</i> .....	55
Tabla 9. <i>Resultados área de cartera</i> .....	56
Tabla 10. <i>Resultados aplicativos al Líder de Compras</i> .....	56
Tabla 11. <i>Ruta de soluciones área de compras</i> .....	61
Tabla 12. <i>Data área de ventas</i> .....	65
Tabla 13. <i>Pantallazo tablero de control cartera</i> .....	73
Tabla 14. <i>Data área de cartera</i> .....	74

## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Fachada de la sede principal de Comercializadora de Licores S.A.S.....	10
Figura 2. Logo de la empresa Comercial de Licores S.A.S.....	12
Figura 3. Etapas Modelo del bote de basura .....	27
Figura 4. Proceso de gestión del conocimiento Datos - Información - Conocimiento .....	28
Figura 5. Ejemplo matriz PESTEL en Excel .....	29
Figura 6. Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter .....	30
Figura 7. Herramienta de benchmarking .....	31
Figura 8. DAFO Comercializadora de licores S.A.S .....	43
Figura 9. Resultados del diagnóstico área de ventas .....	47
Figura 10. Resultados del diagnóstico área de cartera .....	53
Figura 11. Resultados del diagnóstico área de compras .....	58
Figura 12. Pantallazo tablero de control ventas .....	64
Figura 13. Tablero ventas .....	66
Figura 14. Comparativo por ventas meses .....	67
Figura 15. Comparativo por zonas (departamentos) .....	68
Figura 16. Comparativo Paretos Comerciales.....	68
Figura 17. Comparativo por canal.....	69
Figura 18. Información de ventas y controles .....	71
Figura 19. Indicadores de control cartera en pesos .....	76
Figura 20. Control de cartera en numero de días .....	77
Figura 21. Estructura de data en rotación de inventarios 45 días por cliente .....	79

Figura 22. <i>Hoja de análisis de inventarios</i> .....	79
Figura 23. <i>Rotacion de inventario entre bodegas por traslados de mercancía</i> .....	80



## Lista de anexos

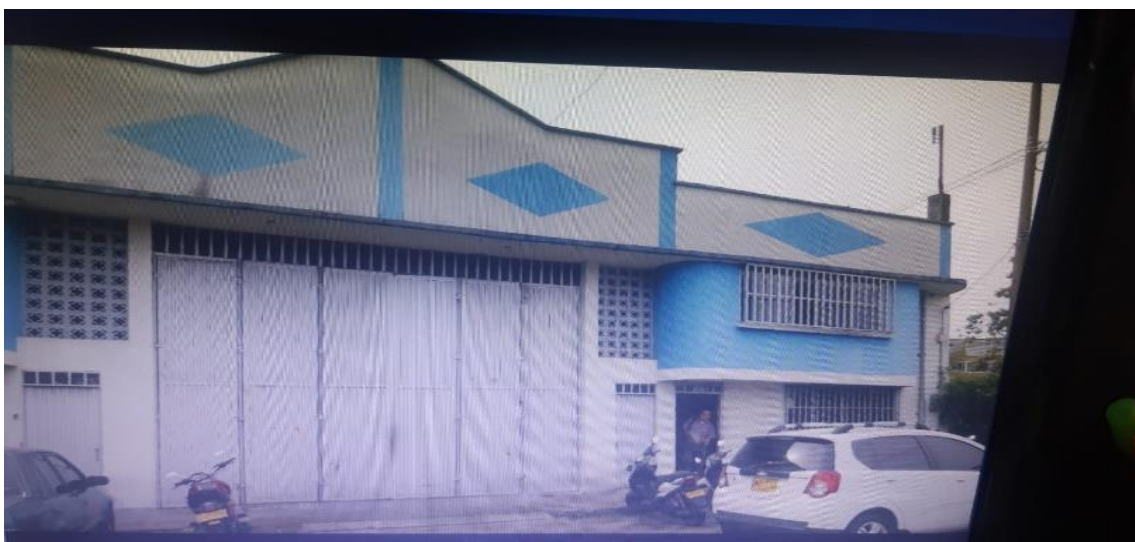
	Pág.
Anexo A. Resultados aplicativos a coordinador de ventas .....	93

## 2. Contexto de la empresa

La empresa Comercial de Licores S.A.S ubicada en el municipio de Dosquebradas, con sede principal en la Carrera 10 31 B 28-58 avenida Ferrocarril y más de 18 años de experiencia se dedica a la comercialización de bebidas alcohólicas nacionales e importadas, alimentos, y productos de consumo cotidiano en grandes superficies y para clientes particulares que tiene como actividad económica el Comercio al por mayor de bebidas y tabaco, que logra su gestión con 52 empleados (Comercial de licores, 2020) .

Figura 1.

*Fachada de la sede principal de Comercializadora de Licores S.A.S*



Fuente: Archivo Comercializadora de Licores S.A.S

La empresa cuenta con sucursales de los municipios de Dosquebradas, Armenia y Manizales. Fue fundada en el año 2000 como una empresa de distribución de licores, en el año 2007 logra una alianza estratégica con la empresa Global Wine Spirits Ltda., empresa de Bogotá con una

gran trayectoria en el comercio de licores y un amplio portafolio de productos el cual apalancó los ingresos de la empresa.

Actualmente se distribuye licores y alimentos en los canales del ON TRADE (Bares, restaurantes, hoteles, discotecas cafés, entre otros) y en el canal OFF TRADE (Supermercados, cadenas nacionales, autoservicios y TAT) y tiene capacidad de distribución en todo el eje cafetero, que le permite contar hoy con 8.754 clientes, y cerca de 5.519 referencias de productos. Actualmente los proveedores más relevantes son: Global Wine, William Grants, Casa Grajales, DicerMex, CongruPO, Option, Casa Ibáñez, Super de alimentos y Golosinas Trululu. Dentro de los canales codificados cuenta con registro de 353 clientes de consumo, 226 autoservicios, 517 estanquillos y 1432 cliente clasificados como periferia (Comercial de licores, 2020).

Comercial de Licores SAS, orienta su propuesta de valor a entregar productos siempre con un propósito fiel y calidad, que se define a través de un derrotero orientado a la excelencia en el servicio, en la asesoría personalizada y en el manejo técnico de las bebidas:

**Comercialización.** Comercializamos productos con un esquema de desarrollo e implementación comercial continuo y sostenido.

**Logística.** Analizamos los costos logísticos, logrando mejorar los niveles de servicio y aumentar las ventas de nuestros clientes.

**Consultoría.** Colaboramos con nuestros clientes para resolver sus problemas de negocios y así aprender de sus retos empresariales.

**Portafolio.** Te ofrecemos un gran catálogo de productos para suplir las necesidades de nuestros clientes en la región. (Comercial de licores, 2020)

**Eslogan:** “Engranamos fuerza para transferir progreso a la región”.

Figura 2.

*Logo de la empresa Comercial de Licores S.A.S*



Fuente: Página web de la empresa alojada en: <http://comercialdelicores.co/>

### 3. Planteamiento del problema

En todo proceso empresarial existen dos áreas de importancia en su gestión, la primera es la de ventas que permite la sostenibilidad de la empresa y es la razón de ser de un negocio para obtener beneficios financieros para los socios y en contraposición está la función de compras que sin importar el tipo de negocio ya sea de producción o de comercialización requiere para abastecerse de suministros, materias primas o producto terminado para su posterior venta. Funciones empresariales que están ligadas al éxito de las empresas, de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo – OIT el éxito de las ventas está asociado a la eficacia de las compras, es por esto que las compras deben ser planificadas de forma correcta de no hacerlo se puede generar niveles inadecuados de existencias ocasionando costos adicionales, lo que puede afectar la inversión (OIT, 2016)

Reafirmado el contexto de importancia de estas funciones autores como Castellano & Madroñeros (2019) enfatizan que los departamentos de ventas y compras ejercen un pilar fundamental de la empresa al momento de poner un producto en el mercado, dado que una parte se encarga de lo que significa la obtención de materia prima para la producción o comercialización y otorgar los acondicionamientos necesarios para que todo fluya con normalidad y la parte de ventas abarque lo que son los procesos de recolección de proveedores y el manejo de requisiciones que son llevadas al departamento de producción para tomar en cuenta la cantidad de producto a generar.

En este sentido las empresas deben buscar mecanismos de información que les permita mantener un registro confiable de las ventas y compras que le permita tener acceso a la información actualizada, rápida, de calidad, objetiva, completa, aplicable que satisfaga las necesidades de la empresa, ya que sin ella se dificulta tomar decisiones adecuadas, como también debe estar disponible en el momento que se necesite (Mamani, 2020).

Es así que dentro de las diferentes estrategias o métodos aplicados para ejercer control sobre la información que se requiere para la toma de decisiones de estas áreas de interés para las empresas se ha identificado que el tablero de control resulta ser una herramienta gerencial que permite presentar el estado actual de uno o varios elementos de medición como indicadores, planes, estrategias, iniciativas de la gestión de una compañía, bien sea a nivel global o por cada una de sus áreas o procesos (Orozco, 2020).

En este sentido, contar con herramientas que faciliten el acceso a la información como el tablero de control, resultan ser una alternativa eficaz para aquellas empresas que no cuentan con sistemas de seguimiento y control necesarias para tener una gestión de información eficaz, siendo el caso de la empresa Comercial de Licores S.A.S

En Comercial de Licores se observan debilidades en el sistema de control de compras, ventas y cartera a pesar de que cuenta con un Software de inventarios “Gestión De Inventarios y Almacenes Yéminus”, que entrega información a través de una data informática que se exporta en excel, y entre algunas de sus funciones entrega datos de facturación de ventas, cuentas por cobrar de cartera, disponibilidad de inventario diario por producto. Las debilidades se enmarcan en los hechos que, a pesar de contar con el inventario diario, este no refleja los días de rotación por producto, situación que no permite hacer compras inteligentes ya que la decisión se ajusta a un nivel mínimo de inventario.

Para entender el alcance de la deficiencia de la información que se maneja está en que, si un producto A presenta el mínimo de existencia, se hace pedido, pero este inventario ha sido estático durante los últimos 90 días, lo que significa que es un producto de rotación baja y al hacer la compra se aumentaran de inventario de un producto de baja rotación. Otro caso es el del producto B que tiene un inventario alto, por lo que no se hace compra para no aumentar inventario, pero este producto rota la cantidad inventariada cada dos días, lo que ocasionara un faltante para los vendedores.

El panorama presentado le representa a la empresa los siguientes problemas: Alta probabilidad de aumentar los costos de inventario con productos de baja rotación en ventas, malas decisiones al momento de comprar, alta probabilidad de que los vendedores incumplan con sus pedidos, no es posible contar con históricos para conocer la trayectoria de los productos, no es posible manejar el concepto estratégico de compra inteligente. Otros aspectos que enfrenta la empresa ante la información que suministra el actual programa de inventarios es no contar con una proyección de ventas, falta de control de la cartera.

Ante la situación presentada las directivas de la empresa requieren buscar herramientas que les permitan mejorar los indicadores de ventas, control de cartera que este acorde a los requerimientos de flujo de caja de empresa, disminuir los indicadores faltantes y controlar inventarios de baja rotación. Encontrando que una alternativa seria establecer tableros de control que permitan tener un sistema de información actualizada, capaz de entregar datos para la toma correcta de decisiones en las áreas de ventas, cartera y compras.

Ante la problemática presentada al interior de la empresa Comercial de Licores S.A.S, surge como interés de investigación la siguiente pregunta de investigación:

### **3.1       Pregunta de investigación**

¿Como implementar un tablero de control que permita a la empresa Comercial de Licores S.A.S tener un sistema de información actualizada, capaz de entregar datos para la toma correcta de decisiones en las áreas de ventas, cartera y compras?

### **3.2       Sistematización de la pregunta de investigación**

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se hace necesario resolver otros aspectos que conduzcan a dar respuesta a la pregunta central de la investigación.

¿Como operan las áreas de compras, ventas y cartera en la empresa Comercial de Licores ubicada en el municipio de Dosquebradas?

¿Cuáles son los requerimientos de información necesaria y sus fuentes para la definición de indicadores en el área de compras, ventas y cartera?

¿Cuál es la mejor herramienta de tablero de control para mejorar la toma de decisiones en las áreas de compras, ventas y cartera?



#### 4. Justificación

Los sistemas de información son de vital importancia en cualquier tipo de organizaciones, ya que proporcionan las herramientas necesarias para que un tomador de decisiones pueda realizar su trabajo de forma eficiente, como lo define Hamidian & Ospino (2015)

Los sistemas de información juegan un papel muy importante en la sociedad, por ser una herramienta poderosa y alterna para apoyar a los gerentes individuales a tomar mejores decisiones cuando los problemas no sean los habituales y cambien constantemente y a la gente que trabaja en grupo a tomar decisiones de manera más eficiente, así como también, ayudan a la alta dirección a monitorear el desempeño de la empresa o institución a identificar problemas estratégicos y oportunidades (p. 162).

Ante la necesidad que tienen las empresas de buscar mecanismos estratégicos para mantener sistemas de información actualizados y conforme que requiere buscar métodos y herramientas que se ajusten a las necesidades de las organizaciones en este sentido Navarro (2021) hace referencia a estos como que los métodos de recolección de información hacen posible que las organizaciones puedan responder a preguntas importantes para el desarrollo de su actividad, que pueda evaluar los resultados y, lo más importante, que con los datos obtenidos pueda adelantarse a futuras tendencias o problemas y anticipar las probabilidades.

Dentro de las diferentes herramientas que se han establecido como mecanismos eficientes y prácticos para contar con información fiable para los administradores y gerentes de organizaciones, los tableros de control sirven como una herramienta para gestionar eficazmente

la organización y para mejorar el desempeño de los gerentes y de la empresa misma. Es una herramienta que permite configurar información cuyo propósito y utilidad básica es poder diagnosticar una situación y realizar un seguimiento permanente, que le permite a la gerencia conocer el comportamiento del proceso o actividad a la cual se le está haciendo el seguimiento, en qué estado está el negocio y, por ende, qué resultados se están alcanzando (Cabeza & Corredor, 2007).

La importancia de los tableros de control radica que al implementarlas en las empresas los directivos cuentan con criterios de medición e indicadores para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa, lo que permite la toma de decisiones a los administradores o supervisores de las áreas involucradas de una empresa ya que se tiene la información de manera inmediata y permite detectar inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias y decidir las medidas correctivas (Orozco, 2020).

El panorama contextualizado nos permite asociar tres aspectos importantes en la gestión empresarial por una lado está la necesidad de contar con sistemas de información fiables, claros y actuales al interior de las empresas, un segundo aspecto está el hecho de que la información es importante para la toma correcta de decisiones en todos los staff de las organizaciones y al interior de todos los procesos o dependencias que permiten el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por último que existe una herramienta que ha demostrado su eficiencia en la recopilación de información que dependiendo del alcance y necesidades de las empresas permite visualizar cifras, indicadores, tendencias, pronósticos etc., que le permite a los directivos tener criterios fiables para la toma de decisiones.

Es así, que para dar respuesta a las necesidades de la empresa Comercial de Licores S.A.S se ha planteado la investigación “Implementación de un tablero de control para la gestión de

información interna de las actividades de compras, cartera y ventas: Estudio de caso empresa Comercial de Licores. S.A.S como estrategia para mejorar su eficiencia.”, que le permita dar solución a los problemas que hoy presenta para tomar decisiones asertivas en las áreas de compras, ocasionados por : no contar con los argumentos para desarrollar una gestión de compra inteligente ya que desconoce el nivel de rotación de inventarios, que contribuye al incumplimiento en las entregas al no poder contar con un inventario acorde a la demanda, otro aspecto que afecta a la empresa por falta de un sistema de información es que no cuenta con un estado actualizado la rotación de la cartera, lo que afecta la correcta función de cobranza, llegando a afectar el flujo de caja.

Finalmente, desde otras perspectivas la investigación propuesta es pertinente e innovador en cuanto a que en el desarrollo de tableros de control los investigadores hacen uso de sus conocimiento adquiridos en el proceso de formación y experiencias laborales, que les permitirá a partir de la información generada de un desarrollo tecnológico validado como es el Software Yéminus, exportar los datos a una plantilla de excel que genere información de forma sistematizada de acuerdo a las necesidades que presenta la empresa Comercial de Licores S.A.S. La solución que se logre desarrollar será una herramienta que puede ser soporte de futuras investigaciones, en contribución a mejorar los procesos de Gestión Empresarial.

## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo general**

Implementar un tablero de control que permita a la empresa Comercial de Licores S.A.S tener un sistema de información actualizada, capaz de entregar datos para la toma correcta de decisiones en las áreas de ventas, cartera y compras.

### **5.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación del proceso en las áreas de compras, ventas y cartera en la empresa Comercial de Licores S.A.S.
- Diseñar un tablero de control para mejorar la toma de decisiones en las áreas de compras, ventas y cartera.
- Establecer un sistema de control para las actividades de compras, cartera y ventas para la empresa Comercial de Licores. S.A.S

## **6. Marco de referencia**

### **6.1 Marco de antecedentes o Estado del arte**

En el estudio de López , Castro , & Lastra (2018) que tuvo por objetivo “Diseñar el sistema de control interno para los departamentos de cartera y tesorería de la empresa ROOTT+CO S.A.S.”, resultado de una necesidad puntual de esta empresa que presentaba problemas en cuanto a la confiabilidad en la información financiera, lo cual conllevaba a toma de decisiones de la gerencia no acertadas. Para lograr este objetivo se planteo una investigación de estudio de caso, que contemplo tres fases diagnostico: caracterización, diseño del modelo y presentación (cuadro de mandos), como resultados de la investigación se propuso un sistema de control para las áreas de cartera y tesorería que incluían herramientas como matriz de riesgo, flujogramas de los procesos, el perfil laboral para cada cargo de estas áreas, un manual de políticas, funciones y procedimientos, un cuadro de mando integral, modelos de planillas y cartas de cobro.

En otro caso orientado al area de ventas esta el estudio de Plaza et al (2018) propuesta de un tablero de indicadores para el seguimiento y control de procesos en el área de ventas en la empresa procesadora y comercializadora de arroz APROCAM, que no contaba con mecanismos precisos y confiables para realizar el seguimiento y control al área de ventas, lo que ocasionaba problemas para definir estrategias de planeación y ejecución en el tiempo correcto. La solución se baso en revisión y análisis de artículos técnicos referentes a la elaboración de tableros de indicadores, elaboración de la estructura de descomposición del trabajo, identificación de entradas y salidas de información, establecimiento de indicadores globales. El proceso de la investigación se baso en diagnosticar la situación actual, definir requerimientos de información,

desarrollar la herramienta con los datos requeridos que entregará los indicadores requeridos para la toma de decisiones.

En el estudio de Delgado, Bohórquez, & Corzo (2018) herramienta en excel para el control de la cartera en microempresas de la ciudad de Bucaramanga, aplicando como metodo de investigacion metodología de prototipos, diseñando una herramienta de administración de la cartera, que permitio un mejor nivel de competencia para la empresa, ya que se le entrego una forma de generar la información financiera necesaria del estado de la cartera, manteniendo la información actualizada y un respectivo control, la rotación de los clientes y sus pagos, apoyando la correcta toma de decisiones de los microempresarios ,además, los resultados obtenidos permitieron entregar un manual para garantizar y explicar el uso adecuado de la herramienta de control.

En la misma línea de investigación en su trabajo de Maestría Solorio (2019), se enfocó en presentar una solución a una empresa constructora de vivienda en México, para la mejora del proceso operativo a traves del desarrollo de un modelo sistemático de seguimiento y control de las actividades correspondientes al proceso de ventas que permita mejorar el logro trimestral de las ventas pronosticadas.El estudio planteó una metodología mixta de carácter explicativo descriptivo, que se desarrollo en tres fases: identificar los elementos clave que intervienen en el proceso de ventas que afectan el cumplimiento de los pronósticos establecidos, definicion del modelo y por ultimo implementar y validar el modelo. El resultado final fue un sistema estándar que permita la gestión de procesos clave a través de un modelo conformado por 3 tableros para el seguimiento: Tablero de operaciones en proceso, Tablero de control de actividades por ubicación y Agenda.

Para entender el alcance que pueden llegar a tener de los tableros de control, el trabajo de Sánchez & Rodríguez (2019) en su estudio toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control muestran la importancia, de aplicar herramientas técnicas como métodos de gestión estratégica, que les permita hacer seguimiento al negocio y mejorar el nivel de asertividad en la toma de decisiones. Para ello plantearon una investigación de enfoque cualitativo, validando documentos de casos de implementación de tableros de control con una perspectiva interpretativa basada en el entendimiento y en la experiencia. El estudio entregó como resultado una solución para la toma de decisiones y la mejora continua para las pequeñas empresas de diferentes sectores productivos a través de un modelo de tablero de control integrado.

Entre tanto Torres (2019) en su estudio implementación de un sistema de información para la toma de decisiones en el área, presenta como el uso de herramientas ofimáticas actualmente disponibles y de fácil acceso como lo es Microsoft Excel, Power Query y Power Pivot resultan ser una alternativa para las empresas al momento de implementar sistemas de información capaz de almacenar, moldear y procesar los datos en información útil para soportar la toma de decisiones, la investigación tuvo como objetivo implementar un sistema de información gerencial para la empresa Agroavícola San Marino S.A mediante la modelación de datos en información útil para el área comercial, que soporte la toma de decisiones a nivel estratégico a partir del año 2019. Este se logró a través de tres fases: análisis interno y externo del área comercial de la empresa, definición de indicadores y módulos que permitan el soporte de decisiones, desarrollo del sistema de información y evaluación de la propuesta.

Otro estudio que hace uso de herramientas ofimáticas como excel para hacer parte de tableros de control para la toma de decisiones es el de Baque (2020), que expone como las herramientas

de control de gestión son procedimientos y metodologías que pueden utilizarse para mejorar la creación y los ciclos dentro de una organización que contribuya a mejorar la eficiencia y la eficacia de la entidad, a través de un análisis exploratorio basado en información bibliográfica y documental con un enfoque cualitativo que obtuvo como resultado final analizar la herramienta Dashboard (panel de control) y su utilidad al momento de ser aplicada en las comercializadoras de agua, formas dinámicas de mantener control de datos y la visualización de los mismos con una lectura óptima y comprensible con el uso del programa Excel.

## **6.2 Marco teórico**

En este aparte se presentan los soportes teóricos de diferentes temas que hacen parte del contexto de la investigación y permiten el desarrollo de los objetivos.

### **6.2.1 *Teoría de la toma de decisiones***

El enfoque de la administración de empresas frente a la toma de decisiones indica que estas buscan analizar y aumentar la eficacia de estas, así mismo, se consideran como acto de elegir entre alternativas posibles sobre las cuales existe incertidumbre (Dougherty, 2013). Al respecto, Meacham (2004) citado por Rodríguez & Pinto (2018) identifica tres tipos modelos en la toma de decisiones: descriptivos, prescriptivos y normativos. En el descriptivo tiene que ver el comportamiento de quienes asumen las decisiones, una vez que se desarrolla el proceso de decisión, proceso que se soporta a través de la descripción de la forma y factores que influyeron en la decisión final; en cuanto a los modelos prescriptivos estos centran las decisiones en



mecanismos que ayudan y entrenan a las personas para tomar buenas decisiones; por último está el modelo normativo, que se soporta en la teoría prescriptiva y de análisis, se orientan a que los encargados de tomar las decisiones lo hagan desde una perspectiva teórica y procesos lógicos que a través de estos los mismos puedan decidir (Rodríguez & Pinto, 2018).

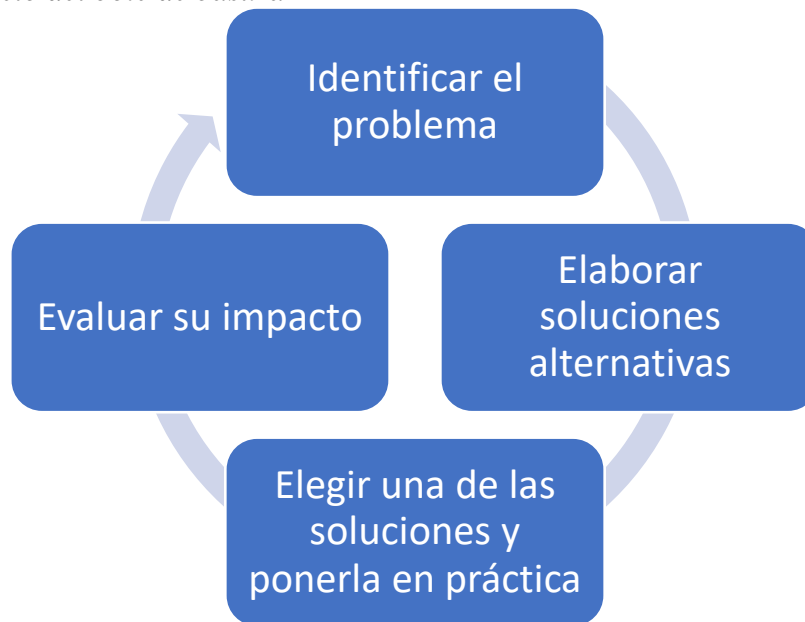
Otro enfoque de la teoría de la decisión es la que hace el portal web Conecta Software (2018) que lo presenta como un método para la toma de decisiones caracterizado por buscar las mejores decisiones a través de un proceso coherente, que debe elegir entre diferentes opciones ante un problema, esto implica procesamiento de datos, información, informes y cuadros de mando, que se deben relacionar con la toma de decisiones informada. Frente a esta teoría la misma fuente ha definido que la toma de decisiones tiene cinco fases: La primera es la identificación del problema o el reconocimiento de la situación de afectación u oportunidad en las organizaciones que pueden tener relación con los clientes o los empleados de esta, segunda fase recolección de la información, es en este punto es donde se deben copilar todos los datos posibles para que la decisión tenga en cuenta los hechos que rodean la situación y estos soporten la decisión, en esta fase hay que formular la pregunta de qué datos se necesitan conocer y quién puede suministrarlos; la tercera hace referencia a la evaluación de las distintas opciones, se debe hacer una lista y evaluación de las diferentes alternativas que pueden dar solución a la problemática identificada u a la forma de desarrollar la oportunidad identificada para decidir cuál es la mejor forma de lograr el objetivo previsto; la cuarta es la elección de la mejor opción posible con la información recolectada y analizada se debe elegir la mejor opción teniendo en cuenta los posibles riesgos que puedan haber; por último se debe llevar a cabo un proceso de seguimiento y evaluación de la elección adoptada para conocer su efectividad, este último paso se convierte en paso indispensable ya que permite conocer cómo mejorar en un futuro (Conecta Software, 2018).

En el contexto teórico diferentes autores han planteado modelos frente al proceso de toma de decisiones en la resolución de problemas como el modelo de racionalidad limitado, donde Simón (1972) hace una reflexión en cuanto a que el comportamiento humano frente a la toma de decisiones esta más relacionada con un sistema de estímulo- respuesta que a una elección de alternativas, explicada desde el un aspecto psicológico donde los factores ambientales que rodean al individuo generan los supuestos ante la toma de una decisión, igualmente desde este modelo se hace diferencia entre los conceptos de toma de decisiones y la resolución de un problema es así que las acciones de arreglar agendas, establecer objetivos y diseñar acciones, están relacionadas con resolver problemas, mientras que el término toma de decisiones involucra solamente actividades de evaluación y selección.

Entre tanto James March al igual que Herbert Simón estableció un patrón de conducta racional frente a la toma de decisiones, teoría conocida como el modelo del bote de basura que se establecen en la teoría de la organización donde los involucrados entran y salen del proceso de forma aleatoria, y se observan parámetros como la incertidumbre o la falta de viabilidad de los datos en información, este modelo desde el enfoque racional contempla cuatro etapas consecutivas, que indican que los directivos son absolutamente objetivos y disponen de toda la información necesaria a la hora de tomar decisiones estratégicas (Cohen,, March , & Olsen, 1972).

Figura 3.

*Etapas Modelo del bote de basura*



Fuente: (Cohen, March, & Olsen, 1972).

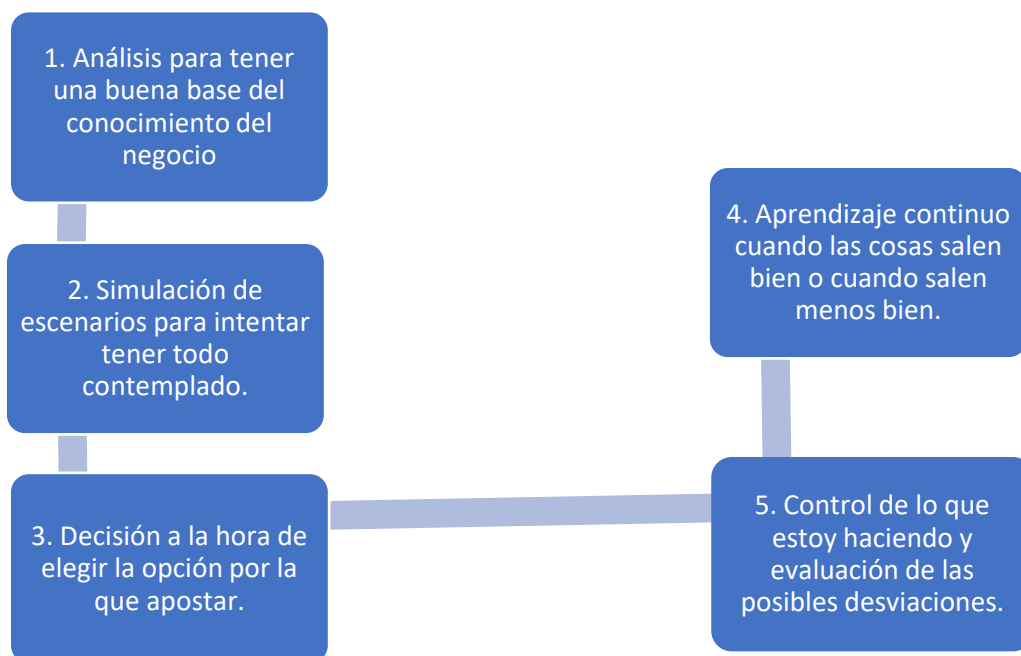
Otro modelo en la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones es el modelo político que hace referencia al hecho de que las decisiones tomadas por las personas se hacen para satisfacer sus propios intereses, sobre esta base las personas rara vez cambian sus decisiones así adquieran nueva información. Por tanto, la definición de los problemas, la búsqueda y recopilación de datos, el intercambio de información y los criterios de evaluación son sólo métodos utilizados para predisponer el resultado a favor del que toma la decisión (Chacín, 2010).

### 6.2.1.1 Herramientas en la teoría de la toma de decisiones.

Para la toma de decisiones los empresarios deben contemplar diferentes aspectos para garantizar el mínimo riesgo posible, en este sentido se presenta el siguiente proceso sugerido:

Figura 4.

*Proceso de gestión del conocimiento Datos - Información - Conocimiento*



Fuente: elaborado a partir de (Charlán , 2021)

Para lograr minimizar el riesgo al tomar decisiones se han identificado cinco herramientas que contribuyen a la recolección de la información y el análisis de ella:

**Herramienta 1. Pestal.** Herramienta que se emplea para el análisis externo, que incluye en su análisis las seis variables de mayor impacto sobre el mercado: las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales. Lo que se requiere es identificar y

cuantificar las variables que afectan de forma directa el mercado ya sea por qué representen un aumento o porque hay oportunidades de forma que pueda obtener referencias sencillas del panorama externo (Charlán , 2021).

**Tabla 1.**

*Ejemplo matriz PESTEL en Excel*

	FACTORES	VARIABLES	SITUACIÓN	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICO					
ECONÓMICO					
SOCIO CULTURAL					
TECNOLÓGICO					
ECOLÓGICO					
LEGAL					

Nota. Tabla tomada como ejemplo para obtener referencias de un panorama externo

Fuente: tomado de (Ruiz, 2020)

**Herramienta 2. Las 5 Fuerzas De Michael Porter.** De acuerdo a Porter la función del gerente es enfrentar la competencia, a la vez que debe propender por mantener una ventaja competitiva que permita la diferenciación ante las empresas de su mismo sector, en este sentido la estructura de una empresa, está relacionada con 5 fuerzas competitivas, que definen su rentabilidad a mediano y a largo plazo, que se dan por 5 variables proveedores, productos sustitutos, los clientes, nuevas empresas que entran al negocio y la competencia del mercado, que definen las 5 fuerzas poder de negociación de los clientes, rivalidad entre las empresas, amenazas de las nuevas empresas entrantes, poder de negociación de los proveedores y la amenaza de los productos sustitutos (Donawa & Morales, 2018).

En la figura 5. Se hace una presentación grafica de la relación de las variables y las cinco fuerzas de competitividad, que deben ser analizadas para la toma de decisiones cuando se trata de enfrentar la competencia y encontrar oportunidades en el mercado.

Figura 5.  
Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: tomado de (FeedBurner, 2021)

**Herramienta 3. Benchmarking.** Esta herramienta permite establecer como estamos frente a la competencia en 19 variables, a través de una valoración, esta valoración permite tener un referente directo sobre cómo están las otras empresas competidoras con relación a la empresa evaluada. El sistema es sencillo si se trabaja en una hoja de excel, donde se relacionan los factores o variables que se quieren comparar en las primeras columnas para luego poner a las empresas competidoras. Para valorarlas se presentan dos sistemas el primero es incluir la empresa de análisis en la última columna y así realizar una auto valoración con una métrica cuantitativa predefinida, de 0 a 10, donde 0 es la peor opción y 10 la mejor opción y como segunda opción se ha diseñado una métrica que lleva implícita la comparativa de la empresa de análisis en referencia a las otras empresas y que consiste en utilizar la siguiente métrica (Charlán, 2021)

MQN (mejor que nosotros) a lo que le otorgo la puntuación de un 1.

IQN (igual que nosotros) a la que otorgo un 0.

PQN (peor que nosotros) a lo que otorgo un -1.

De esta simple pero efectiva forma, independiente de la valoración que se haga se aporta una referencia directa sobre cómo están las otras empresas competidoras con relación a nuestra empresa.

**Tabla 2.**

*Herramienta de benchmarking*

VARIABLE	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3
Precio Medio	1	-1	-1
Amplio Surtido	1	-1	-1
Innovación	1	0	-1
Notoriedad	1	0	-1
Distribución Ponderada	1	0	-1
Formación	1	0	-1
Número de comerciales	1	0	-1
Condiciones comerciales	1	0	-1
Merchandising	1	0	0
Fidelización	0	0	1
Ventas On Line	0	-1	1
Inversión en medios	0	-1	1
Redes Sociales	0	-1	1
Reputación de Marca	0	-1	1
Patrocinio Conocido	0	-1	1
Facturación	0	-1	1
Cuota de Mercado	0	-1	1
Valoración	9	-9	0

Fuente: tomada de (Charlán , 2021).

Las tres herramientas presentadas entregan datos externos y conocimiento que afectan las organizaciones y que permiten realizar los diferentes cuadrantes de una DAFO externos, amenazas y oportunidades. En cuanto a las herramientas que permiten hacer un análisis interno para disminuir los errores en la toma de decisiones se hace necesario que los empresarios

conozcan con precisión cómo funcionan tres conceptos internos clave: los datos de los productos o servicios, los datos de los clientes y los datos de los proveedores y para esto es fundamental aplicar el principio de la ley de Pareto del 20/80, en este sentido se hace importante conocer el porcentaje de tus clientes, productos/servicios o proveedores representa el mayor porcentaje de tus ventas o compras (Charlán , 2021).

**Herramienta 4: Matriz EFI (Evaluación de factores internos).** La matriz EFI es una herramienta que permite formular estrategias y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas analizadas, al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente (Shum , 2018). Se identifican unos pasos:

Paso 1: Realiza una lista de las fortalezas y aspectos a mejorar de la marca.

Paso 2: Asignar los valores (pesos relativos) a cada factor.

Paso 3: Asignar las calificaciones.

Paso 4: Define la calificación ponderada.

Paso 5: Determina el valor ponderado.

### **6.2.2        *Sistemas de control interno***

El sistema de control interno, es una herramienta que permite medir la capacidad de gestión y disminuir los riesgos a los que se ven enfrentados las empresas, como tal es una actividad estratégica que tiene como objetivo, identificar y describir la caracterización la gestión de las



empresas para evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía y productividad en todas las áreas, operaciones y funciones. En este sentido se puede decir que el control de las actividades inherentes a una actividad económica permite llevar a cabo la misión de las organizaciones, ya que se mitiga el nivel de riesgo, el control interno se soporta en 6 principios básicos: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y procedimientos aplicables (Castro , Lastra, & López, 2018).

El control interno operativo se entiende como una disciplina que debe ser asumida por la gestión gerencial al interior de las organizaciones, que se desarrolla con el propósito de implementar instrumentos, técnicas y mediciones que permitan monitorear, mantener y modificar determinadas pautas en las actividades operativas de las empresas y contribuyan a la gerencia a la toma de decisiones de forma acertada, eficaces y eficientes, lo que se debe reflejar en el control de gestión y competitividad en el mercado (Hernández & Hernández , 2005).

En este sentido el control se establece como el factor más importante para optimizar cualquier procedimiento, permitiendo tener procesos confiables, que aseguren el cumplimiento de su desarrollo, el control es una etapa primordial en la administración, dado que, aunque una empresa, cuente con planes efectivos, una estructura organizacional correcta y una dirección eficiente, los gerentes de las organizaciones requieren contar con indicadores para conocer la situación real de la empresa, y esto no es posible si no existe un mecanismo que verifique o informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. La implementación de mecanismos de control y seguimiento a las diferentes actividades que se realizan al interior de las empresas para alcanzar sus objetivos misionales permiten identificar debilidades internas, que con la información adecuada y en el tiempo oportuno, se podría establecer las causas, riesgos potenciales, por lo que su implementación es de carácter integral (Hurtado, 2018).

### 6.2.3 *Sistemas de información en la toma de decisiones*

La toma de decisiones ha creado los sistemas de información gerencial, los cuales han servido para decidir, implementar y comparar los logros de los actuales objetivos, así como para crear nuevas estrategias y abordar nuevos mercados y obtener resultados más eficientes al futuro. Los recursos electrónicos hoy en día han sido de gran importancia para la información en tiempo real y la creación de modelos que permitan resolver con gran precisión las alternativas de uso. Anteriormente, las organizaciones basaban sus decisiones en información contable, porque era una de las principales necesidades de la empresa al querer saber el estado de sus utilidades; actualmente no sólo el dinero es punto de reflexión; hay otras preocupaciones como los procesos, el producto, los consumidores y sobre todo el factor humano, todo ello exige información más asertiva y actualizada, a fin de asumir la gran responsabilidad de la toma de decisiones. La estructura del proceso de toma de decisiones nos genera obligatoriamente modelos que permitan ser más eficientes; estos se utilizan dependiendo de cada situación, como herramientas cuantitativas o cualitativas (Universidad Nacional Autónoma de México, 2017).

Actualmente es cada vez mayor la cantidad de organizaciones empresariales que confían en sistemas de información para llevar a cabo el manejo de sus operaciones, interactuar con proveedores y clientes y competir en el mercado en el que se desenvuelven. En el contexto de una empresa, los sistemas de información cumplen los objetivos de cualquier otro sistema en general, tales como: el procesamiento de entradas, el almacenamiento de datos relacionados con la entidad y la producción de reportes y otro tipo de instrumentos de resumen de datos (Proaño, Orellana, & Martillo, 2018).

#### 6.2.4 *Tableros de control*

El tablero de control es una herramienta gerencial que tiene por objetivo principal presentar el estado actual de uno o varios elementos de la medición (indicadores, planes, estrategias, iniciativas) de la gestión de una compañía, que surgen de la necesidad de tener herramientas que ayuden al proceso de gestión y a la toma de decisiones. Con respecto a los tableros de control han establecido unas características para que logren su objetivo de suministrar información confiable estos deben ser visualmente claros, los datos deben permitir realizar gráficas de análisis, semáforos cumplimiento que sean entendibles al equipo de trabajo para poder tomar decisiones, por otro lado deben ser integrales es decir deben contener datos que se integren a diferentes áreas, deben tener la capacidad de traer y presentar los datos de los diferentes sistemas de medición de la organización (Orozco, 2020).

**Tabla 3.**  
*Tipos de tableros de control*

<b>Tipos de tableros de control</b>	<b>Propósito</b>	<b>Áreas</b>
Tableros de control operativos	Seguimiento de los procesos o unidades de negocio de la organización, y de esta manera presentar y tomar decisiones a tiempo. Idealmente debe contener información.	Financiera: ventas, cobros, cartera, producción.
Directivo	Revisar los resultados internos de la organización por sus diferentes áreas, haciendo seguimiento a los indicadores de resultado y en una perspectiva a corto plazo	Gerencia y administración
Integral o Estratégico	Asociado principalmente con la metodología Balanced Scorecard, se encarga de agrupar la información por perspectivas,	Gerencia estratégica

objetivos, iniciativas e  
indicadores

Fuente: elaboración propia a partir de (Orozco, 2020).

### 6.3 Marco conceptual

En este aparte se relacionan diferentes conceptos que dan claridad a los temas relacionados con el trabajo investigativo.

**Administración.** Es el proceso de lograr que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados (Miranda , 2008).

**Área de Compras.** El departamento de compras es el área de la empresa, y todos los profesionales que la forman, que tiene por objetivo resolver las necesidades de abastecimiento (Pérez, 2021)

**Área de Cartera.** Responsable de mantener una buena administración de las cuentas por cobrar, el otorgamiento del crédito se realizará bajo un estudio previo a todos los solicitantes, con el fin de disminuir el riesgo de posibles pérdidas (Barrientos , 2019).

**Control.** Según el diccionario de la real academia española, el término “control” es asociado con términos como dominio, mando y preponderancia, destacando además verbos como comprobar, inspeccionar, fiscalizar e intervenir.

**Eficiencia.** Optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios teniendo en cuenta que los costos y beneficios que genere sean positivos (Terrazas, 2009).

**Empresa Comercial.** Sociedad mercantil que se dedica a comprar bienes para luego venderlos sin transformarlos (López , 2020).

**Estrategia Empresarial.** Metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización (Orellana, 2019).

**Riesgo.** contingencia o proximidad a un daño. A pesar de que el término es asociado a diversos tipos de riesgos, indistintamente de cuáles sean, en su mayoría representan una apreciación negativa de resultados tras una acción determinada, en relación a los riesgos asociados a las empresas y su respectivo control interno (Hurtado, 2018).

## **7. Estrategia metodológica**

### **7.1 Enfoque de la investigación**

La investigación plateada se abordará desde el método de investigación de estudio de caso, que ha sido catalogada como una herramienta eficiente para los procesos de investigaciones, según Martínez (2006) su mayor fortaleza está en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos.

El análisis de la información que se aplicó en la investigación propuesta permitirá obtener datos para establecer indicadores y lo que se requiere para una toma de decisiones adecuada y en cuanto a las cualitativas, ayuda a la percepción que tienen los empleados dentro de los contextos estructurales y situacionales que tienen la empresa en las áreas de compras, ventas y cartera.

Que de acuerdo con Dzul (2010) son enfoques que buscan dar respuesta a un problema o en otros casos a generar conocimiento, en cuanto a los enfoques el cualitativo tiene un interés en la subjetividad de los individuos materia de estudio y la cuantitativa emplea la recolección de datos para demostrar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento.

## 7.2 Tipo de estudio

Para el desarrollo de la investigación se plantea un estudio mixto descriptivo- explicativo de acuerdo al grado de profundidad que se le quiere dar a la propuesta, para dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Como implementar un tablero de control que permita a la empresa Comercial de Licores S.A.S tener un sistema de información actualizada, capaz de entregar datos para la toma correcta de decisiones en las áreas de ventas, cartera y compras?

Estas implementaciones serian descriptivo en la fase inicial del proceso investigativo, que emplea datos secundarios, provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elaboró el marco teórico, igualmente en el desarrollo del objetivo número 1. Diagnosticar la situación del proceso en las áreas de compras, ventas y cartera en la empresa Comercial de Licores S.A.S. se requiere hacer un proceso descriptivo.

En este sentido Arias (2012) explica que la investigación descriptiva es la que se direcciona a la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, siendo este el propósito de realizar el diagnostico interno de las áreas involucradas en el proceso de investigación(compras, ventas y cartera) , como fase inicial para poder avanzar a una fase explicativa que permita dar respuesta al objetivo de diseñar un tablero de control para mejorar la toma de decisiones en las áreas compras, ventas y cartera.

La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, siendo el enfoque explicativo pertinente para el diseño (Arias, 2012).

### 7.3 Población o Unidad de trabajo

No se requiere cálculo de muestra, ya que la metodología de recolección de la información primaria se hará a la totalidad de los funcionarios administrativos que hacen parte de las áreas de ventas, compras y cartera de las diferentes sedes y directivos de la empresa.

### 7.4 Fases

**Tabla 4.**

*Fases de la investigación*

<b>Fases de la investigación</b>	<b>Método</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Objetivo</b>
Fase I. Contextualizar la investigación	Método descriptivo	Análisis documental	Elaboración anteproyecto de la investigación (Marco teórico).
Fase II. Recolección información primaria	Método descriptivo	Encuesta en formato digital empleados y entrevista directivos	Diagnosticar la situación del proceso en las áreas de compras, ventas y cartera en la empresa Comercializada de Licores.
Fase III. Análisis de la información	Método explicativo	Análisis aplicación de conocimientos	Definir los requerimientos de información necesaria y sus fuentes para la definición de indicadores en el área de compras, ventas y cartera.
Fase IV. Desarrollo de la herramienta	Método analítico basado conocimiento de los investigadores	Herramientas ofimáticas – Excel tablero de control	Desarrollar un tablero de control para mejorar la toma de decisiones en las áreas de compras, ventas y cartera.
<b>Propósito de la investigación:</b>			
<b>Implementar un sistema de control para la gestión interna de las actividades de compras, cartera y ventas para la empresa Comercial de Licores en el municipio de Dosquebradas a partir de tableros de control.</b>			

Fuente: elaboración de los autores



## **7.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

La investigación empleará dos tipos de información, la secundaria que se obtendrá a través de un proceso del análisis documental bases de datos digitales; Google académico que permita la identificación de artículos indexados, repositorios de universidades.

En cuanto a la información primaria esta será recolectada de forma directa (financiera), caracterización de la empresa Comercial de Licores S.A.S entregada bajo la autorización de la administración de la empresa. Para el conocimiento de los hallazgos que permitan los diagnósticos y posteriores soluciones se aplicará como herramienta una encuesta en formato digital como formulario Google a los empleados. Otro instrumento será la entrevista semiestructurada para directivos.

La finalidad de ambos instrumentos en la población definida empleados y directivos permitirá tener la información necesaria para alcanzar el objetivo de la investigación: “Implementar un sistema de control para la gestión interna de las actividades de compras, cartera y ventas para la empresa Comercial de Licores S.A.S en el municipio de Dosquebradas a partir de tableros de control”

## **7.6 Plan de análisis**

Para el análisis de la información se utilizarán herramientas de office como: excel, gráficas y tablas dinámicas.

## **8. Resultados**

### **8.1 Diagnosticar la situación del proceso en las áreas de compras, ventas y cartera en la empresa Comercial de Licores S.A.S.**

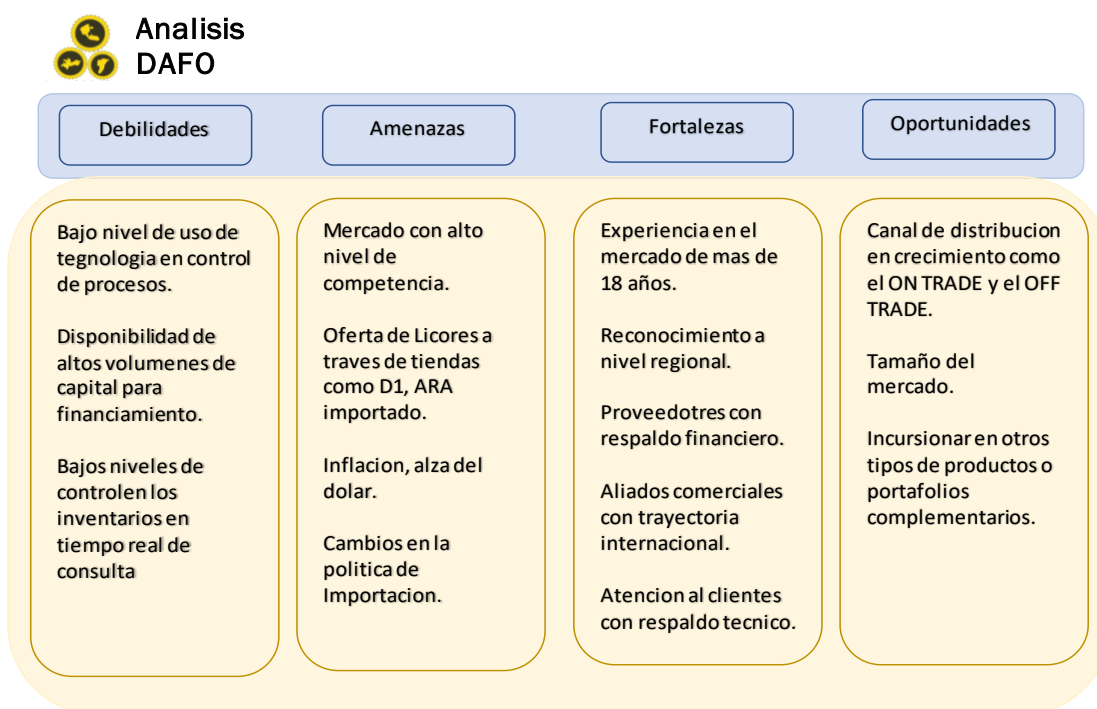
#### ***8.1.1 Diagnóstico del entorno***

En Colombia, el mercado de licores funciona bajo un régimen de monopolio rentístico, que le permite a los departamentos obtener recursos para financiar la educación y salud pública, dentro de esta autonomía las administraciones departamentales son las que deciden la producción e introducción de los licores destilados a sus territorios, otro aspecto que regula el mercado de licores en Colombia es el artículo 24 de la Ley 1816 de 2016, que entrega la facultad a la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) de monitorear el mercado de licores para regular la prácticas restrictivas de la competencia y asegurar que los precios se ajusten a las leyes que regulan el mercado (Superintendencia de Industria y Comercio, 2020).

Lo antes expuesto hacen parte de la regulación de los licores destilados en el territorio nacional, en cuanto a los productos importados según el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Invima (2022) se requiere el cumplimiento de las normas legales de importación y permisos como certificados sanitarios del país de origen que garanticen que el producto se comercializa libremente y es apto para el consumo humano, adicionalmente es necesario contar con las respectivas fichas técnicas de análisis y analíticas del producto terminado expedido por el laboratorio oficial del país de origen o acreditado.

Para el análisis de otros factores que influyen en el negocio de la comercialización de licores y alimentos que son objeto del negocio de la empresa Comercial de Licores. S.A.S se hace uso de la matriz FODA acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que permitió identificar los factores positivos y negativos en diferentes aspectos empresariales, dentro de su mismo mercado y fue una herramienta muy útil para el proceso de toma de decisión, al momento de establecer las variables de control más importantes y el diseño de los tableros de control en las áreas de compras, ventas y cartera.

Figura 6.  
DAFO Comercializadora de licores S.A.S



Fuente: Elaboración propia en la herramienta excel

### 8.1.2 *Análisis interno*

En cuanto al análisis de las áreas de intervención de este estudio se aplicó que evaluó a través de diferentes enunciados la percepción de los líderes de las áreas de compras, cartera y ventas frente a los diferentes mecanismos de control y seguimiento.

Cada área fue evaluada bajo las mismas variables, de tal manera que los resultados generaran al final un resultado de evaluación alineado, con las posibles soluciones. La valoración de los enunciados, que fueron calificados por los líderes de las áreas de compras, cartera y ventas se calificaron de 1 a 5, de acuerdo con la siguiente escala:

<b>Calificación de 1 a 5</b>	
Calificación 1	Cumplimiento nulo
Calificación 2	Se cumple básicamente
Calificación 3	Cumplimiento en desarrollo
Calificación 4	Cumplimiento satisfactorio
Calificación 5	se cumple plenamente

Las respuestas se interpretan en relación con las acciones que se realizan o no al interior y en que nivel de implementación se encuentran al interior de dependencias así:

1. Corresponde a aquellas acciones que no realiza en su empresa.
2. Corresponde a aquellas acciones que se ha planeado hacer, y están en un proceso básico de implementación.
3. Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen aun de manera estructurada.
4. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.
5. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

El puntaje mínimo para empresas con niveles de competitividad adecuada en las diferentes áreas con respecto a las variables analizadas debería cumplir una calificación del 67%

Los resultados obtenidos permitieron generar la ruta de soluciones en donde se registra:

- Problema: se registra cada uno de los problemas encontrados.
- Plan de acción: que se plantea hacer para mitigar o erradicar cada problema encontrado al cual se le dará prioridad en el orden asignado para llevar a cabo la acción.
- Prioridad: asignamos un orden en que se va a ejecutar las acciones del plan de acción.
- Resultado: que se logra con la implementación del plan de acción.
- Indicador: se deben definir indicadores para poder medir el avance o logro del plan de acción.
- Actividades: lo que se va a realizar para alcanzar los objetivos.
- Resultados: lo que se va a lograr luego de llevar a cabo la acción correspondiente.

#### 8.1.2.1 *Área de compras empresa Comercializadora de Licores S.A.S.*

Al analizar los resultados de las respuestas del coordinador de ventas de la empresa Comercializadora de licores se obtuvo un puntaje final promedio de 1,73, que representa el 34,7% frente al mínimo requerido por la herramienta para establecer el nivel de productividad del área que es del 67%.

**Tabla 5.**  
*Resultados área de ventas*

<b>TABLA DE RESULTADOS</b>			
<b>No.</b>	<b>ÁREAS</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>MÍNIMO REQUERIDO</b>
1	Ventas	34,7%	67%

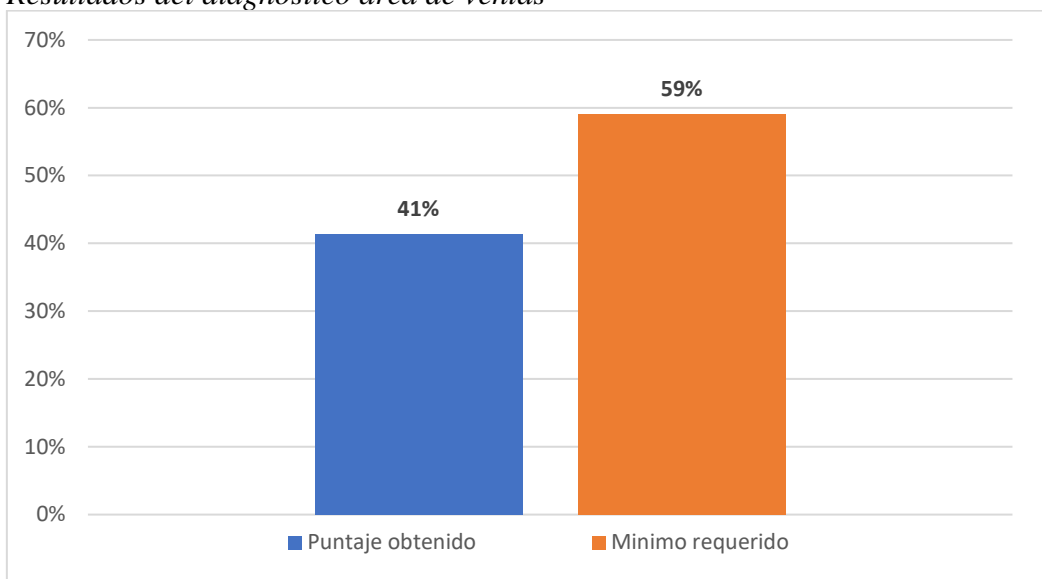
Fuente: elaboración propia

**Tabla 6.***Resultados aplicativos a Coordinador de ventas*

<i>Área de trabajo :Ventas</i>			
<i>Puesto en la organización: Coordinador de ventas</i>			
<i>No.</i>	<i>ENUNCIADOS</i>	<i>RESPUESTA</i>	<i>PUNTAJE</i>
1	¿Se identifican claramente las funciones de las áreas de ventas en la empresa?	<i>Se cumple básicamente</i>	2
2	¿La empresa tiene definidas las competencias de todos los integrantes de las áreas de, ventas ?	<i>Se cumple básicamente</i>	2
3	¿Se encuentran definidas políticas y procedimientos dentro de las tareas de ventas?	<i>Cumplimiento en desarrollo</i>	3
4	¿Disponen de procedimientos estandarizados de detección de necesidades del área de operativas de ventas?	<i>Se cumple básicamente</i>	2
5	¿Se dispone de sistemas de control y seguimiento en términos de indicadores de las áreas operativas de ventas?	<i>Cumplimiento nulo</i>	1
6	¿Se revisan periódicamente la información que se generan las áreas de ventas de la empresa?	<i>Se cumple básicamente</i>	2
7	¿Se dispone de una metodología que permite analizar la situación y rendimiento de la operación de las áreas de ventas?	<i>Cumplimiento nulo</i>	1
8	¿Se realiza un proceso de planificación de los recursos necesarios en las operaciones a realizar en las áreas de Ventas?	<i>Cumplimiento en desarrollo</i>	3
9	¿La empresa cuenta con un sistema de control y planeación de las Ventas?	<i>Se cumple básicamente</i>	2
10	¿Se realiza una comparación diaria de los resultados de las áreas de C, Ventas frente a las metas?	<i>Cumplimiento nulo</i>	1
11	¿Se realizan análisis diario de las Ventas realizadas?	<i>Cumplimiento nulo</i>	1
12	¿Se generan reportes automáticos diarios de las operaciones generadas en las áreas de ventas de la empresa?	<i>Cumplimiento nulo</i>	1
13	¿Se utilizan herramientas digitales para el procesamiento de la información de las áreas de, ventas?	<i>Se cumple básicamente</i>	2
14	¿Existe un sistema que compara las ventas frente a las metas diarias?	<i>Se cumple básicamente</i>	2
15	¿Se tiene claro la rotación de cada referencia del inventario?	<i>Cumplimiento nulo</i>	1
<b><i>PUNTAJE TOTAL</i></b>			<b><i>1,73</i></b>

Fuente. Elaboración propia

Figura 7.  
Resultados del diagnóstico área de ventas



Fuente: elaboración a partir de la información tomada de las respuestas del Coordinador de ventas.

**Calificación 1. Corresponde a aquellas acciones que no realiza la empresa en el área de ventas**

No se dispone de un sistema de control y seguimiento en términos de indicadores de las áreas operativas de ventas.

No se dispone de una metodología que permite analizar la situación y rendimiento de la operación de las áreas de ventas.

No se realiza una comparación diaria de los resultados de las áreas de ventas frente a las metas.

No se realizan análisis diario de las ventas.

No se generan reportes automáticos diarios de las operaciones generadas en las áreas de ventas.

No se tiene claro la rotación de cada referencia del inventario.

**Calificación 2. Corresponde a aquellas acciones que se han planeado hacer, y están en un proceso básico de implementación**

Frente a las acciones que se encuentran en proceso de implementación y aún se encuentran en una fase básica.

La empresa tiene definidas las competencias de todos los integrantes de las áreas de ventas de forma básica.

Hay un proceso básico en la identificación de las funciones y competencias del área de ventas.

La empresa tiene definidas las competencias de todos los integrantes de las áreas de ventas de forma básica.

Se ha iniciado la implementación de procedimientos estandarizados de detección de necesidades del área ventas.

Se presenta una revisión periódicamente la información que se generan las áreas ventas de forma básica.

Se percibe la existencia de un sistema de control y planeación de ventas básico.

Se ha iniciado la implementación de herramientas digitales básicas para el procesamiento de la información de las áreas de ventas

Se realiza una comparación de las ventas frente a las metas diarias, con un sistema considerado básico.

**Calificación 3. Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen aun de manera estructurada**

Se han definido políticas y procedimientos dentro de las tareas de ventas.



Se realizan procesos de planificación de los recursos necesarios en las operaciones a realizar en las áreas de ventas.

El coordinador de ventas no considera que actividades implementadas dentro del área de ventas, se encuentren a un nivel de acciones que realiza de manera estructurada y planeada y que hay acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

Tabla 7.

Ruta de soluciones área de ventas

RUTA DE SOLUCIONES						
Sistema de Monitoreo Integral / Ficha Técnica de Identificación						
Categoría de evaluación	%	Problemas	Plan de acción	Prioridad	Resultados	Indicador de Medición
<b>Ventas</b>	<b>34,7%</b>	No se cuenta con un sistema de control y seguimiento al proceso de ventas .	Diseñar herramientas que ayuden a llevar un seguimiento integral del proceso de venta	<b>Alta</b>	Seguimiento al plan de ventas	Indicadores comparativos: Por Canal de venta  $\frac{\text{Ventas año 1 canal}}{\text{Ventas totales año de com}}$ Por vendedor Vendedor 1 $\frac{\text{Ventas periodo A}}{\text{Ventas Totes}} \times 100$
		No hay un sistema de indicadores que permita la medición de las ventas.		<b>Alta</b>	Seguimiento a la fuerza de ventas	Control ventas : Por vendedor Meses Semanas Dia Por articulo
		No hay herramientas que permitan generar información actualizada o en tiempo real.		<b>Alta</b>	Control de los inventarios	
		No hay un control de los inventarios		<b>Alta</b>	Mayor de capacidad de respuesta al cliente	

Fuente: elaboración propia

8.1.2.2 *Área de cartera empresa Comercializadora de Licores S.A.S.*

Al analizar los resultados de las respuestas del líder de cartera de la empresa Comercializadora de licores se obtuvo un puntaje final promedio de 2,0 , que representa un puntaje del 41,33% frente al mínimo requerido por la herramienta para establecer el nivel de productividad del área que es del 67%.

**Tabla 8.**  
*Resultados área de cartera*

<b>TABLA DE RESULTADOS</b>			
<b>No.</b>	<b>ÁREAS</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>MÍNIMO REQUERIDO</b>
2	Cartera	41,33%,	67%

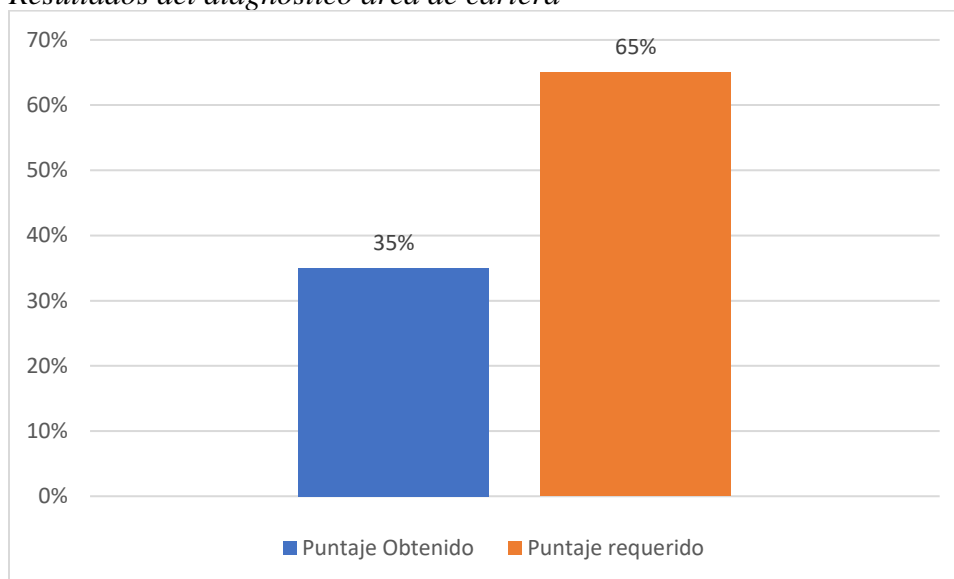
Fuente: elaboración propia

**Tabla 9.**  
*Resultados aplicativos al Líder de Cartera*

<i>Área de trabajo: Cartera</i>			
<i>Puesto que ocupa en la organización: Líder de Carteras</i>			
<i>No.</i>	<i>ENUNCIADOS</i>	<i>RESPUESTA</i>	<i>PUNTAJE</i>
1	¿Se identifican claramente las funciones de las áreas de cartera en la empresa?	Cumplimiento en desarrollo	3
2	¿Se identifican claramente las funciones de las áreas de cartera en la empresa?	Cumplimiento en desarrollo	3
3	¿Se encuentran definidas políticas y procedimientos dentro de las áreas de cartera ?	Cumplimiento en desarrollo	3
4	¿Disponen de procedimientos estandarizados de detección de necesidades de las áreas de operativas de cartera?	Se cumple básicamente	2
5	¿Se dispone de sistemas de control y seguimiento en términos de indicadores de las áreas operativas de cartera?	Se cumple básicamente	2

<i>Área de trabajo: Cartera</i>			
<i>Puesto que ocupa en la organización: Líder de Carteras</i>			
6	¿Se revisan periódicamente la información que se generan las áreas de cartera de la empresa?	Se cumple básicamente	2
7	¿Se dispone de una metodología que permite analizar la situación y rendimiento de la operación de las áreas de cartera?	Se cumple básicamente	2
8	¿Se realiza un proceso de planificación de los recursos necesarios en las operaciones a realizar en las áreas de cartera?	Cumplimiento en desarrollo	3
9	¿La empresa cuenta con un sistema de control y planeación de cartera?	Cumplimiento en desarrollo	3
10	¿Se realiza una comparación diaria de las áreas de cartera frente a las metas?	Cumplimiento nulo	1
11	¿Se realizan análisis diario de recolección de cartera realizadas?	Cumplimiento nulo	1
12	¿Se generan reportes automáticos diarios de las operaciones generadas en las áreas cartera de la empresa?	Se cumple básicamente	2
13	¿Se utilizan herramientas digitales para el procesamiento de la información de las áreas cartera ?	Se cumple básicamente	2
14	¿Existe un sistema que compara la cartera frente a las metas diarias?	Cumplimiento nulo	1
15	¿Se tiene claro la rotación de cartera ?	Cumplimiento nulo	1
PUNTAJE TOTAL			2,07

Figura 8.  
Resultados del diagnóstico área de cartera



Fuente: elaboración propia

**Calificación 1. Corresponde a aquellas acciones que no realiza en la empresa en el área de Cartera.**

No se realiza una comparación diaria en el área de cartera frente a las metas.

No se realizan análisis diarios de la recolección de cartera realizadas.

No existe un sistema que compare la cartera frente a las metas diarias.

No se tiene claro la rotación de cartera.

**Calificación 2. Corresponde a aquellas acciones que se han planeado hacer, y están en un proceso básico de implementación.**

Frente a las acciones que se encuentran en proceso de implementación y aún se encuentran en una fase básica.

Se han iniciado procedimientos estandarizados de hallazgo de necesidades de las áreas operativas de cartera.

Se ha iniciado la implementación de sistemas de control y seguimiento en términos de indicadores del área operativa de cartera.

Se identifican procesos de revisión periódicamente la información que se generan las áreas de cartera de la empresa.

Hay indicio de una metodología que permite analizar la situación y rendimiento de la operación de las áreas de cartera.

Se generan reportes básicos de forma automática diarios de las operaciones generadas en las áreas de cartera de la empresa.

Hay uso de herramientas básicas digitales para el procesamiento de la información de las áreas de cartera.

**Calificación 3. Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen aun de manera estructurada.**

Se identifican claramente las funciones de las áreas cartera en la empresa

Se han definido políticas y procedimientos dentro de las áreas de compras, ventas y cartera

Se encuentran implementado proceso de planificación de los recursos necesarios en las operaciones a realizar en las áreas de cartera.

La empresa cuenta con un sistema de control de la cartera.

El líder de cartera no considera que actividades implementadas dentro del área de cartera, se encuentren a un nivel de acciones que realiza de manera estructurada y planeada y que hay acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

**Tabla 10.***Ruta de soluciones área de cartera*

<b>RUTA DE SOLUCIONES</b>
Sistema de Monitoreo Integral Ficha Técnica de Identificación

Categoría de evaluación	%	Problemas	Plan de acción	Prioridad	Resultados	Indicador de Medición
<b>Cartera</b>	<b>41.33 %</b>	No existe un sistema de manejo de información de las actividades involucradas en el proceso de cartera.	Diseñar un mecanismo que permita recolectar la información que se genera en la recolección de cartera para mejorar su control	<b>Alta</b>	Generación de informes: por cliente, por facturas y vencimientos	Rotación de cartera  = $\frac{\text{Ventas a credito en un periodo}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$
		No se cuenta con información actualidad para la toma de decisiones rápidas.		<b>Alta</b>	Informes de seguimiento a la cartera vencida Seguimiento por cliente y ejecutivo de cuentas	Rotación en días cartera  $\frac{\text{Curntas por cobrar} * 365}{\text{Ventas a credito}}$

Fuente: elaboración propia

### 8.1.2.3 Área de compras empresa Comercializadora de Licores S.A.S.

Al analizar los resultados de las respuestas del líder de compras de la empresa Comercializadora de licores se obtuvo un puntaje final promedio de 2,53 que representa un puntaje del 50,67% frente al mínimo requerido por la herramienta para establecer el nivel de productividad del área que es del 67%

**Tabla 11.**  
*Resultados área de compras*

<b>TABLA DE RESULTADOS</b>			
<b>No.</b>	<b>ÁREAS</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>MÍNIMO REQUERIDO</b>
1	Compras	50,7%	67%

Fuente: elaboración propia

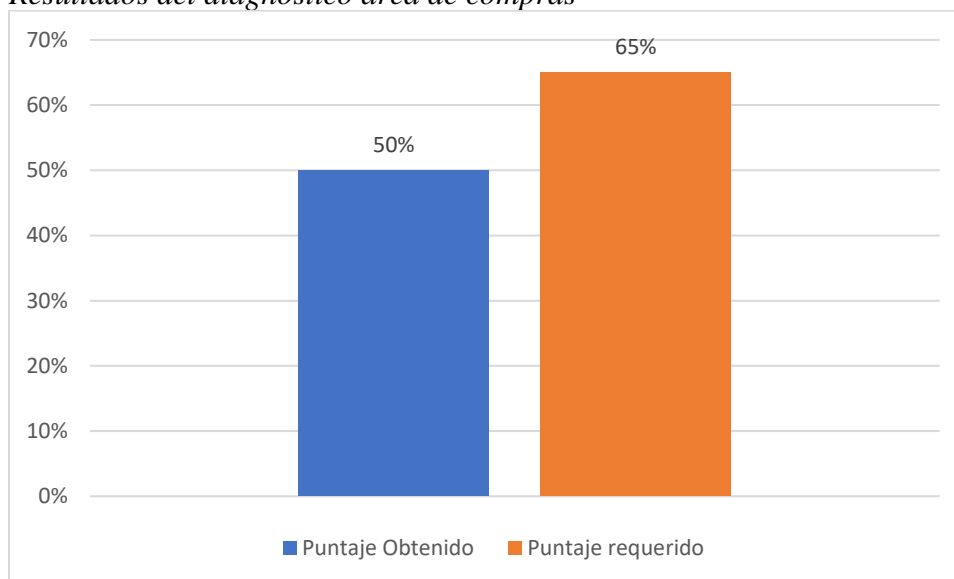
**Tabla 12.**  
*Resultados aplicativos al Líder de Compras*

<i>Área de trabajo: Compras</i>			
<i>Puesto que ocupa en la organización: Líder de Compras</i>			
<b>No</b>	<b>ENUNCIADOS</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>PUNTAJE</b>
1	¿Se identifican claramente las funciones de las áreas de Compras en la empresa?	Cumplimiento en desarrollo	3
2	¿La empresa tiene definidas las competencias de todos los integrantes del área de Compras?	Se cumple básicamente	2
3	¿Se encuentran definidas políticas y procedimientos dentro de las áreas de Compras?	Se cumple básicamente	2
4	¿Disponen de procedimientos estandarizados de detección de necesidades del área de operativas de Compras?	Se cumple básicamente	2
5	¿Se dispone de sistemas de control y seguimiento en términos de indicadores de las áreas operativas de Compras?	Cumplimiento nulo	1



<i>Área de trabajo: Compras</i>			
<i>Puesto que ocupa en la organización: Líder de Compras</i>			
<b>No</b>	<b>ENUNCIADOS</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>PUNTAJE</b>
6	¿Se revisan periódicamente la información que se generan las áreas de Compras?	Cumplimiento satisfactorio	4
7	¿Se dispone de una metodología que permite analizar la situación y rendimiento de la operación de las áreas de Compras?	Cumplimiento satisfactorio	4
8	¿Se realiza un proceso de planificación de los recursos necesarios en las operaciones a realizar en las áreas de Compras?	Cumplimiento en desarrollo	3
9	¿La empresa cuenta con un sistema de control y planeación de las Compras?	Cumplimiento satisfactorio	4
10	¿Se realiza una comparación diaria de las áreas de Compras, frente a las metas?	Se cumple básicamente	2
11	¿Se realizan análisis diario de las Compras realizadas?	Cumplimiento nulo	1
12	¿Se generan reportes automáticos diarios de las operaciones generadas en las áreas de Compras empresa?	Se cumple básicamente	2
13	¿Se utilizan herramientas digitales para el procesamiento de la información de las áreas de Compras?	Se cumple básicamente	2
14	¿Existe un sistema que compara las compras frente a las metas diarias?	Cumplimiento satisfactorio	4
15	¿Se tiene claro la rotación de cada referencia del inventario?	Se cumple básicamente	2
<b>PUNTAJE TOTAL</b>			<b>2,53</b>

Figura 9.  
Resultados del diagnóstico área de compras



Fuente: elaboración propia

**Calificación 1. Corresponde a aquellas acciones que no realiza la empresa en el área de compras.**

No se dispone de sistemas de control y seguimiento en términos de indicadores de las áreas operativas de compra.

No se realizan análisis diario de las compras realizadas

**Calificación 2. Corresponde a aquellas acciones que se han planeado hacer, y están en un proceso básico de implementación.**

Se cuenta con un proceso básico en la empresa en la definidas las competencias de todos los integrantes del área de compras.

Se han definido de forma básica las políticas y procedimientos dentro de las áreas de compras

Existen procedimientos estándar básicos de detección de necesidades del área operativa de compras.

Se cuenta con procesos básicos que permiten la comparación diaria de las áreas de compras, frente al meta.

Se generan reportes automáticos diarios de las operaciones generadas en las áreas de compras de forma básica

Se utilizan herramientas básicas digitales para el procesamiento de la información de las áreas de compras

Se cuenta con procesos básicos que permiten conocer la rotación de cada referencia del inventario

**Calificación 3. Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen aun de manera estructurada**

Se encuentran definidas las funciones de las áreas de compras en la empresa

Las compras se realizan dentro de un proceso de planificación de los recursos necesarios que se ha implementado.

**Calificación 4. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.**

Existe una revisión periódica de la información que se generan las áreas de compra.

Se dispone de una metodología que permite analizar la situación y rendimiento de la operación de las áreas de compras.

La empresa cuenta con un sistema de control y planeación de las compras

Existe un sistema que compara las compras frente a las metas diarias

El Líder de compras no considera que hay actividades implementadas dentro del área de compras que se realicen de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

Teniendo en cuenta los resultados se hace una propuesta de ruta de soluciones , por área partiendo de las acciones calificadas con 1. Que implica la ausencia total de estas al interior de la empresa.

**Tabla 13.***Ruta de soluciones área de compras*

<b>RUTA DE SOLUCIONES</b> Sistema de Monitoreo Integral Ficha Técnica de Identificación						
<b>Categoría de evaluación</b>	<b>%</b>	<b>Problemas</b>	<b>Plan de acción</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicador de Medición</b>
<b>Compras</b>	<b>50,67%</b>	No se dispone de sistemas de control y seguimiento en términos de indicadores de las áreas operativas de Compra.	Diseñar un sistema de control de las compras que permita obtener información actualizada para la toma de decisiones.	<b>Alta</b>	Informes que permitan el control del presupuesto.	Control del presupuesto= $\frac{\textit{Ventas}}{\textit{Gastos/compras}}$
		No se realizan análisis diario de las Compras realizadas		<b>Alta</b>	Seguimiento los proveedores	
				<b>Alta</b>	Tiempos de entrega de proveedores	
				<b>Alta</b>		

Fuente: elaboración propia

### **8.1.3      *Análisis del diagnóstico de la empresa Comercializadora de licores S.A.S.***

Al interior de la empresa Comercializadora de Licores S.A.S, se pudo establecer a partir de la percepción de los encargados de dirigir las áreas de ventas, compras y cartera que esta ha venido haciendo esfuerzos por implementar procesos organizacionales, ya que se cuentan con procedimientos estructurados como la definición de políticas, procedimientos y funciones en las áreas de ventas, cartera, compras.

En cuanto a los procesos implementados que se consideran han sido la consecuencia de un proceso estructurado y planeado estos se han orientados a fortalecer el seguimiento y control del área de compras, estrategia que se considera importante ya que es tener el control de los ingresos es fundamental para el funcionamiento financiero y operativo de la organización. Estos esfuerzos están orientados a generar información periódica de las compras, se cuenta con una metodología que permite el análisis de la información obtenida al interior de esta área, existen mecanismos de control y planeación.

Por otro lado los hallazgos permitieron establecer que existen procesos de planificación que han sido implementados pero aun a juicio de los directivos encuestados aun hace falta darles mayor estructura como son los mecanismos de planificación de los recursos requeridos en cada una de las áreas, se deben estructurar más los mecanismos implementados en el área de cartera para mejorar su control .

En cuanto a los procesos que se realizan dentro del contexto de la operación de las áreas de compras, ventas y cartera y son considerados básicos, que requieren intervención para mejorarlos y convertirlos en procesos eficientes se identificaron control, revisión y comparación de la información del área de ventas, compras y carteras.

## **8.2 Diseñar un tablero de control para mejorar la toma de decisiones en las áreas de compras, ventas y cartera**

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico y habiendo encontrado que la mayor debilidad de la empresa Comercializadora de licores S.A.S se encuentra en la falta de sistemas de generación de información, que les permita procesarla, obtener indicadores para el seguimiento y control frente a los objetivos estratégicos y metas en el corto plazo. Además atendiendo lo expuesto en la ruta de soluciones, se definió que la alternativa de diseñar cuadros de control para el manejo de la información que se generan en la operación de las áreas de compras, ventas y cartera era una alternativa viable y de bajo costos que se podía implementar con el personal adscrito a la organización.

En este sentido después de revisar y estudiar el alcance de las herramientas que entre la ofimática a través del programa de office excel.

### **8.2.1 *Análisis de datos***

El análisis de datos es un proceso que se utiliza para inspeccionar, limpiar y transformar datos con el objetivo de conseguir información útil y relevante, este consiste en transformar información en bruto en información relevante para el usuario, para ello es posible utilizar diferentes softwares de tratamientos de datos, pero el más destacado y fácil de manejar es excel (Just EXW, 2018).

A continuación se presentan los resultados finales y se exponen los pasos requeridos para el desarrollo del diseño de los tres modelos de cuadros de mando desarrollados para la empresa

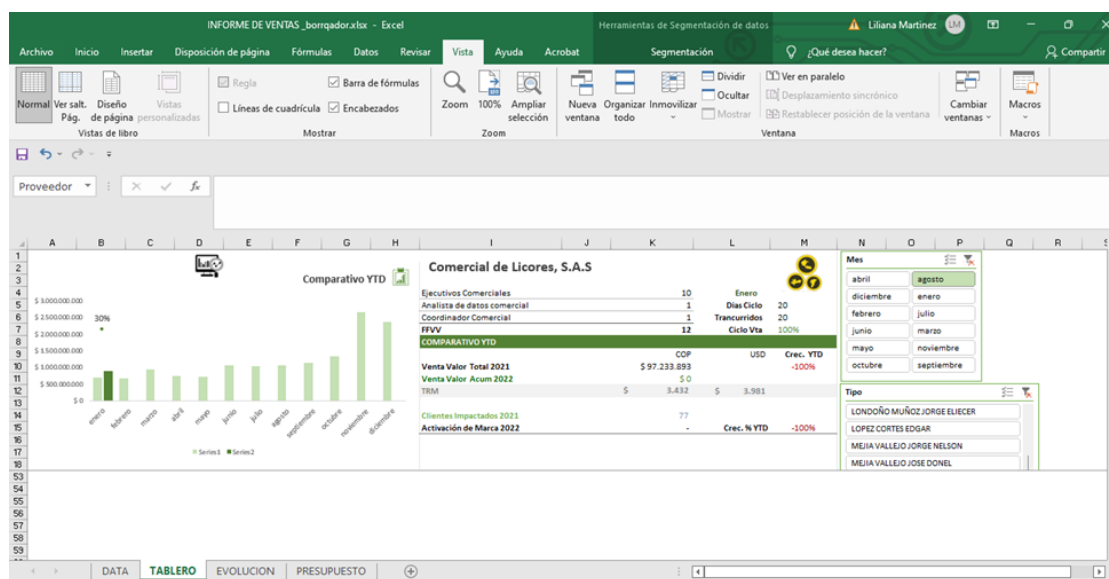
Comercializadora de Licores S.A.S. no se presentan la estructura de programación dado que la herramienta es propiedad de la empresa que facilito el espacio, la información de carácter confidencial y realizo la inversión en tiempo y dinero para su desarrollo.

Entregar las fórmulas y posibles algoritmos empleados al interior de las celdas seria exponer la herramienta para copia y uso libre. Para la construcción de la base de datos se consultó con vendedores ,coordinador de ventas, líderes de compras y cartera el listado de datos que implica una transacción comercial de ventas, compras y cartera y los registros que se generan para la operación del área , obteniendo el siguiente resultado.

### 8.2.1.1 Tablero de control ventas.

El tablero de control del área de ventas consta de cuatro hojas dentro del archivo de Excel (libro) Hoja 1. Data , Hoja 2. Tablero, Hoja 3 evolución, Hoja 4. Presupuesto

Figura 10.  
Pantallazo tablero de control ventas



Fuente: (Licores, 2022)



## Hoja 1: DATA

La hoja contiene la base de datos que contiene en la versión preliminar 22 columnas.

Tabla 1.  
Data área de ventas

ÍTEM	CONCEPTO	ALTERNATIVA DE SELECCIÓN
Documento		FE
Columna1		ED
Columna2		
Fecha	Fecha de factura	Dia/Mes/año
Referencia	Código de articulo contabilidad	Código de 15 dígitos alfa numérico entregado por contabilidad
Columna3		
Producto	Descripción del producto comercial	Base de datos de ventas ficha técnica de los productos ofertados
Nit	Número de identificación tributario del cliente	Base de datos clientes
Cliente	Razón comercial del cliente	Base de datos clientes
Cliente	Razón jurídica del cliente	Base de datos clientes
Observaciones	Nuero de la orden de pedidos	Información que entrega vendedor : código alfanumérico ORDEN 0062184987 02-05
Dirección de despacho	Dirección del pedido	
Cantidad	Unidades del pedido	Numero consecutivo
Precio Unitario	Valor de venta	Pesos
IVA	Valor por concepto de IVA	Pesos
Impuesto al consumo	Valor del impuesto al consumo	Pesos
Total	(Unidades vendidas*precio)+IVA+ Impo consumo	Pesos
Vendedor	Código del vendedor	Número
Tipo	Nombre del vendedor	
Clasificación	Tipo de cliente	Consumo/ super mercado / gran superficie/ licoreras y estanquillos
Sub clasificación		Restaurante/ Misceláneas tiendas de barrio/Estanquillo/Bares/Superete/Café/Licorera/oficina /Repitienda/Distribuidor/Regionales/ Droguerías/ Hoteles/nacionales

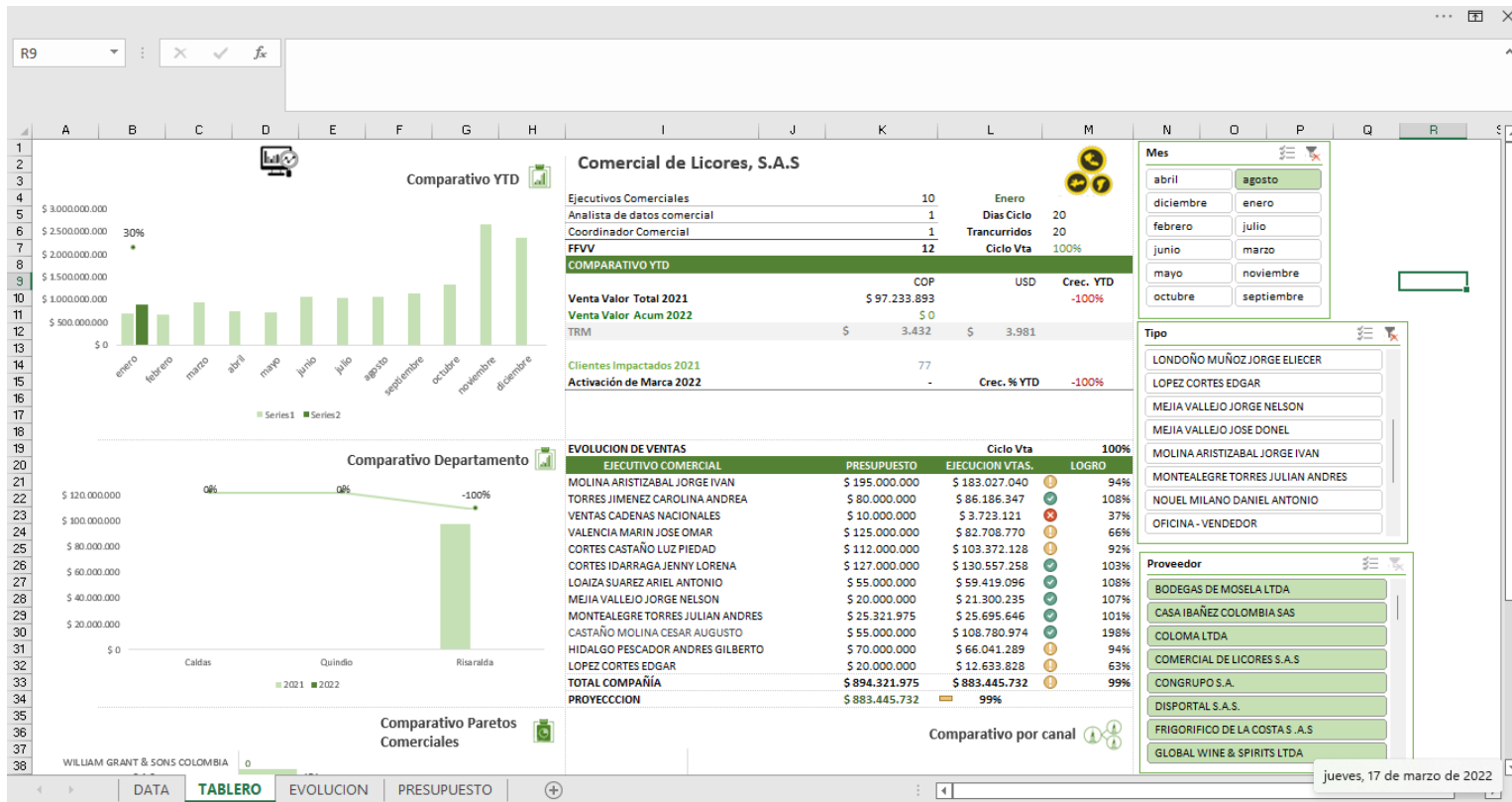
**Bod**

Fuente: elaboración propia

## Hoja 2.: Tablero

En el tablero se ha procesado la información contenida en la base de datos. muestra el comportamiento del negocio en general, al lado derecho se encuentran unos segmentadores los cuales permiten revisar las cifras por vendedor, mes, año o proveedor.

Figura 11.  
Tablero ventas

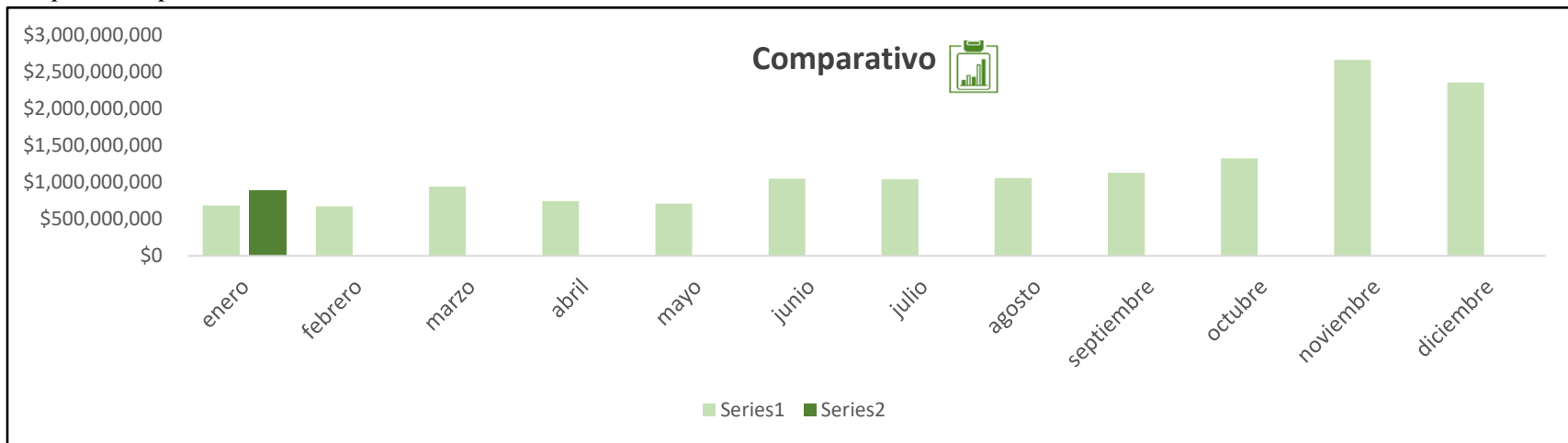




Fuente: (licores, 2022)

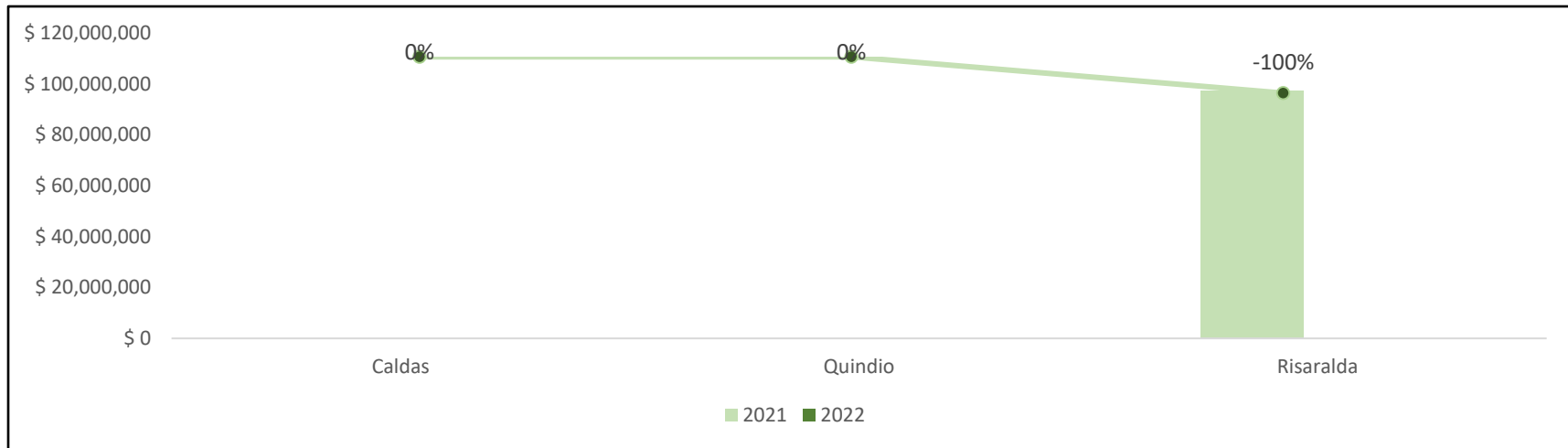
**Graficas de comparación.**

Figura 12.  
*Comparativo por ventas meses*



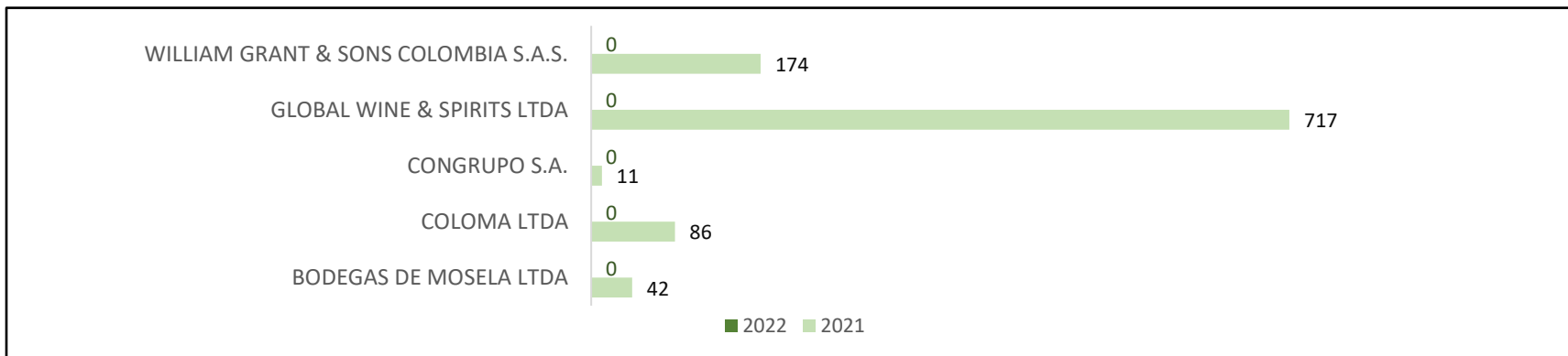
Fuente: (licores, 2022)

Figura 13.  
Comparativo por zonas (departamentos)



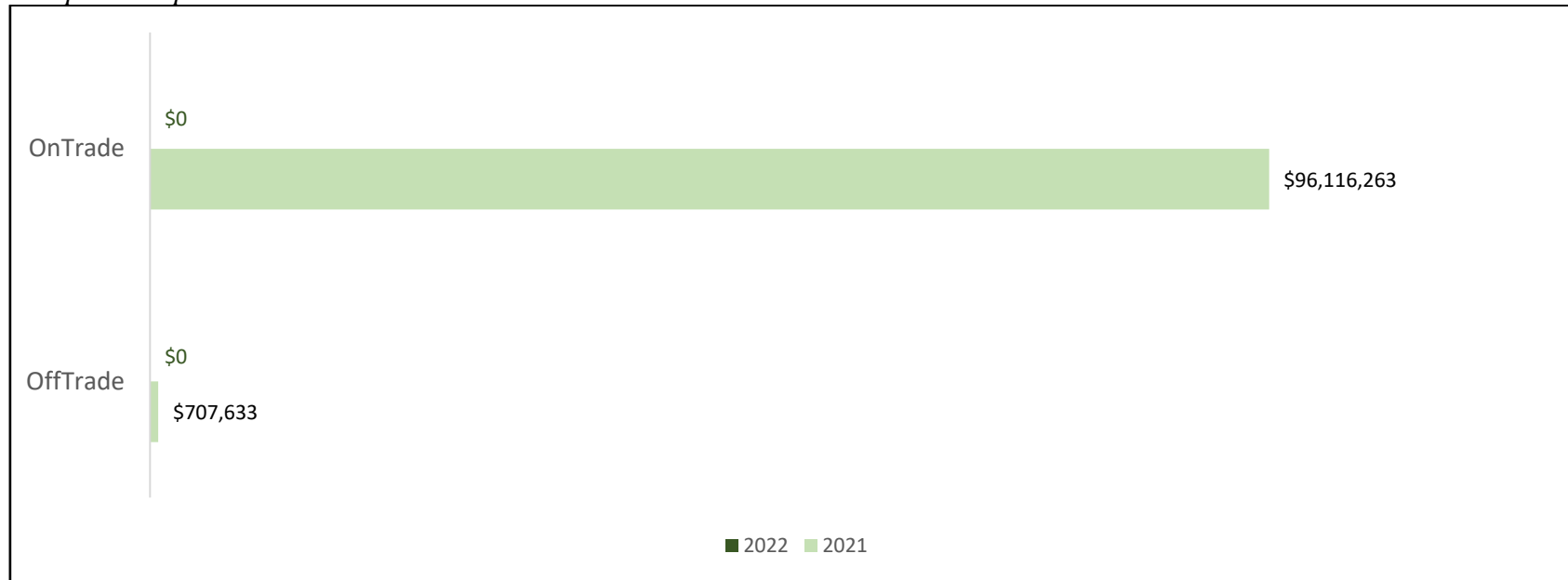
Fuente: (licores, 2022)

Figura 14.  
Comparativo Paretos Comerciales



Fuente: (licores, 2022)

Figura 15.  
*Comparativo por canal*



Fuente: (licores, 2022)

## Variables de selección

**Mes**

abril	agosto
diciembre	enero
febrero	julio
junio	marzo
mayo	noviembre
octubre	septiembre

**Proveedor**

- BODEGAS DE MOSELA LTDA
- CASA IBAÑEZ COLOMBIA SAS
- COLOMA LTDA
- COMERCIAL DE LICORES S.A.S
- CONGRUPO S.A.
- DISPORTAL S.A.S.
- FRIGORIFICO DE LA COSTA S .A.S
- GLOBAL WINE & SPIRITS LTDA

**Tipo**

- CASTAÑO MOLINA CESAR AUGUSTO
- CORTES CASTAÑO LUZ PIEDAD
- CORTES IDARRAGA JENNY LORENA
- EMPLEADOS - VENDEDORES
- HIDALGO PESCADOR ANDRES GILBERTO
- LOAIZA SUAREZ ARIEL ANTONIO
- LONDOÑO MUÑOZ JORGE ELIECER
- LOPEZ CORTES EDGAR

Fuente: (licores, 2022)

Figura 16.  
Información de ventas y controles

Comercial de Licores, S.A.S				
Ejecutivos Comerciales	10	Enero		
Analista de datos comercial	1	Dias Ciclo	20	
Coordinador Comercial	1	Trancurridos	20	
FFVV	12	Ciclo Vta	100%	
<b>COMPARATIVO YTD</b>				
		COP	USD	Crec. YTD
Venta Valor Total 2021		\$ 97.233.893		-100%
Venta Valor Acum 2022		\$ 0		
TRM	\$	3.432	\$	3.981
Cientes Impactados 2021	77			
Activación de Marca 2022	-		Crec. % YTD	-100%
<b>EVOLUCION DE VENTAS</b>				
			Ciclo Vta	100%
<b>EJECUTIVO COMERCIAL</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>EJECUCION VTAS.</b>	<b>LOGRO</b>	
MOLINA ARISTIZABAL JORGE IVAN	\$ 195.000.000	\$ 183.027.040	⚠	94%
TORRES JIMENEZ CAROLINA ANDREA	\$ 80.000.000	\$ 86.186.347	✅	108%
VENTAS CADENAS NACIONALES	\$ 10.000.000	\$ 3.723.121	❌	37%
VALENCIA MARIN JOSE OMAR	\$ 125.000.000	\$ 82.708.770	⚠	66%
CORTES CASTAÑO LUZ PIEDAD	\$ 112.000.000	\$ 103.372.128	⚠	92%
CORTES IDARRAGA JENNY LORENA	\$ 127.000.000	\$ 130.557.258	✅	103%
LOAIZA SUAREZ ARIEL ANTONIO	\$ 55.000.000	\$ 59.419.096	✅	108%
MEJIA VALLEJO JORGE NELSON	\$ 20.000.000	\$ 21.300.235	✅	107%
MONTEALEGRE TORRES JULIAN ANDRES	\$ 25.321.975	\$ 25.695.646	✅	101%
CASTAÑO MOLINA CESAR AUGUSTO	\$ 55.000.000	\$ 108.780.974	✅	198%
HIDALGO PESCADOR ANDRES GILBERTO	\$ 70.000.000	\$ 66.041.289	⚠	94%
LOPEZ CORTES EDGAR	\$ 20.000.000	\$ 12.633.828	⚠	63%
<b>TOTAL COMPAÑÍA</b>	<b>\$ 894.321.975</b>	<b>\$ 883.445.732</b>	⚠	<b>99%</b>
<b>PROYECCION</b>	<b>\$ 883.445.732</b>	<b>99%</b>		

Rango de análisis

Alertas al cumplimiento

Control y seguimiento al presupuesto por vendedor

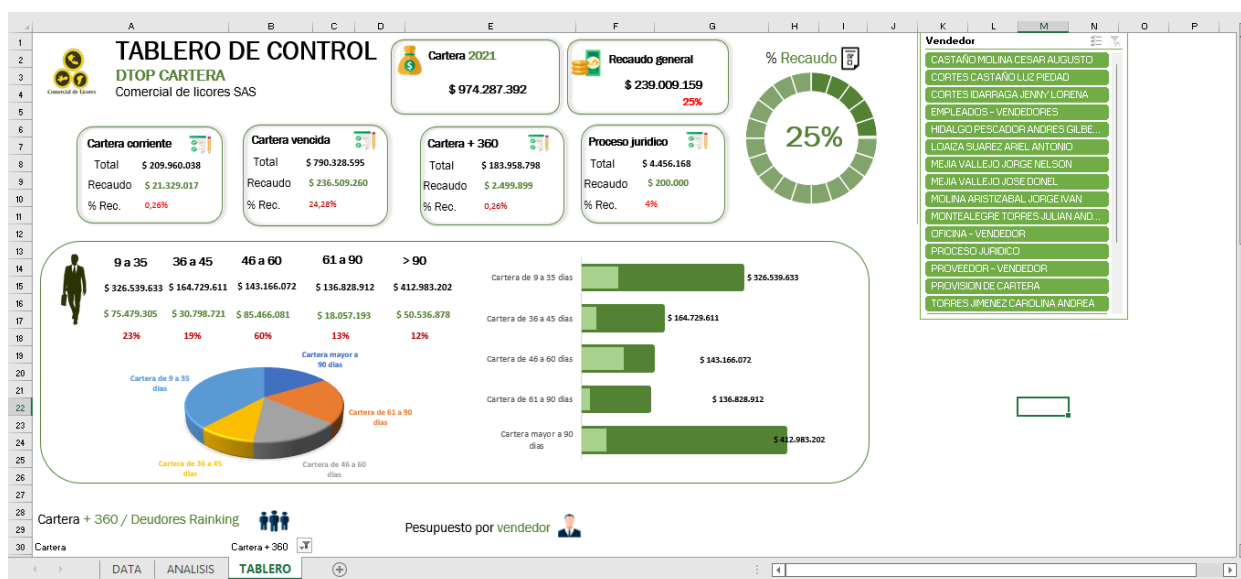
Fuente: (licores, 2022)



### 8.2.1.2 Tablero de cartera.

El tablero de control del área de cartera consta de tres hojas dentro del archivo de Excel (libro) Hoja 1. Data , Hoja 2. Análisis , Hoja 3 Tablero.

Tabla 2.  
Pantallazo tablero de control cartera



Fuente: (licores, 2022)

### Hoja 1: DATA

La hoja contiene la base de datos que contiene en la versión preliminar 38 columnas.

Tabla 3.  
Data área de cartera

<b>ÍTEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>ALTERNATIVA DE SELECCIÓN</b>
Nit	Número de identificación tributario	Base de datos clientes
Tercero	Razón jurídica del cliente	Base de datos clientes
Nombre Comercial	Razón comercial del cliente	Base de datos clientes
Cupo Crédito	Crédito aprobado al cliente	Resultado de estudio de crédito
Tipo Documento		FE
Prefijo		CARM
Número	Número asignado al cliente	
Fecha Factura	Fecha de factura	Dia/Mes/año
Fecha Vencimiento	Fecha de vencimiento de factura	Dia/Mes/año
Forma De Pago	Plazo otorgado al cliente para el pago de factura	Resultado de estudio de crédito
Plazo Mora	Tiempo en días de pago	Plazo expresado en días
	Días de mora	Días transcurridos después de la fecha de vencimiento
Valor Base	Valor neto de la factura	
Valor Facturado	Valor factura + IVA	
Saldo	Valor facturado – abonos	
Abonos	Valor de los abonos	
Valor Iva	Valor del Impuesto de valor agregado	
Impoconsumo	Valor del Impuesto al consumo	
Retención Fuente	% por concepto de retención	
Retención Iva	% por concepto de retención IVA	
Cartera <=0	Valor de cartera no vencido	
Cartera 0 - 30	Valor de cartera vencida entre 0 y 30 días	
Cartera 31- 60	Valor de cartera vencida entre 31 y 60 días	
Cartera 61- 90	Valor de cartera vencida entre 61 y 90 días	
Cartera 91- 120	Valor de cartera vencida entre 91 y 120 días	

ÍTEM	CONCEPTO	ALTERNATIVA DE SELECCIÓN
Cartera 121-150	Valor de cartera vencida entre 121 y 150 días	
Cartera 151-200	Valor de cartera vencida entre 151 y 200 días	
Cartera >200	Valor de cartera vencida mayor a 200 días	
Vendedor	Nombre del vendedor asignado a esa factura/ cliente	
Ciudad	Ubicación del cliente	
<b>Factura</b>	<b>Número de factura</b>	Control de la cartera asociado al vendedor
<b>Curce</b>	<b>Valor</b>	Control de la cartera asociado al vendedor
Recaudo	Valor recuperado	Control de la cartera asociado al vendedor
Mora real	Sumatoria del total de días de mora	Control de la cartera asociado al vendedor
Cartera	Cartera vencida	Control de la cartera asociado al vendedor
Rangos Cartera	Clasificación frente al rango de mora	Control de la cartera asociado al vendedor
Días C Asesor	Días de moras de l cartera asociado al vendedor	Control de la cartera asociado al vendedor
Rango Asesor	Clasificación frente al rango de mora asociado al vendedor	Control de la cartera asociado al vendedor

Fuente: elaboración propia

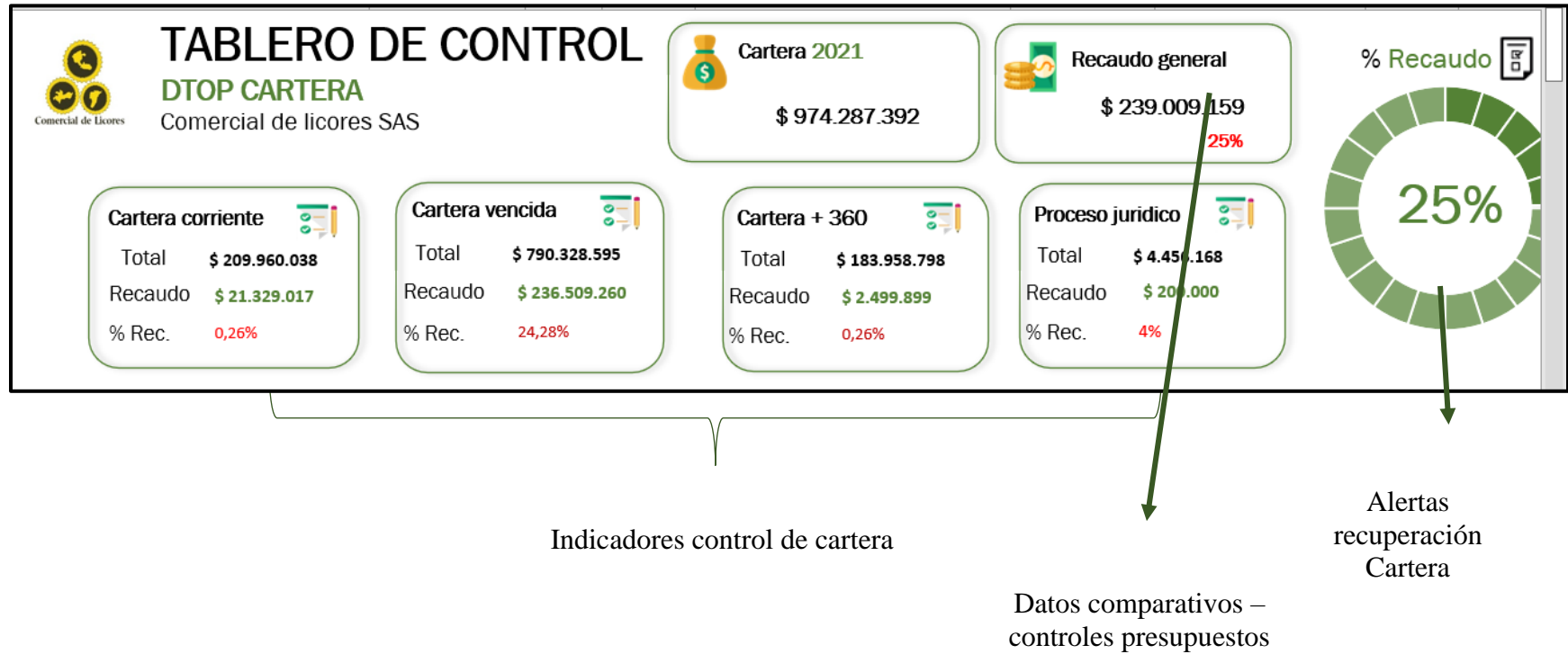
## Hoja 2 : Análisis

La hoja 2 Fue tema de análisis del objetivo Sistema de control para las actividades de compras, cartera y ventas para la empresa Comercial de Licores. S.A.S.

## Hoja 3 : Tablero

El tablero de cartera muestra el saldo de las distintas edades de cartera así como su respectivo recaudo, de igual forma, permite segmentar por vendedor para validar cuanto recaudo el vendedor de manera individual en las distintas edades de cartera.

Figura 17.  
Indicadores de control cartera en pesos

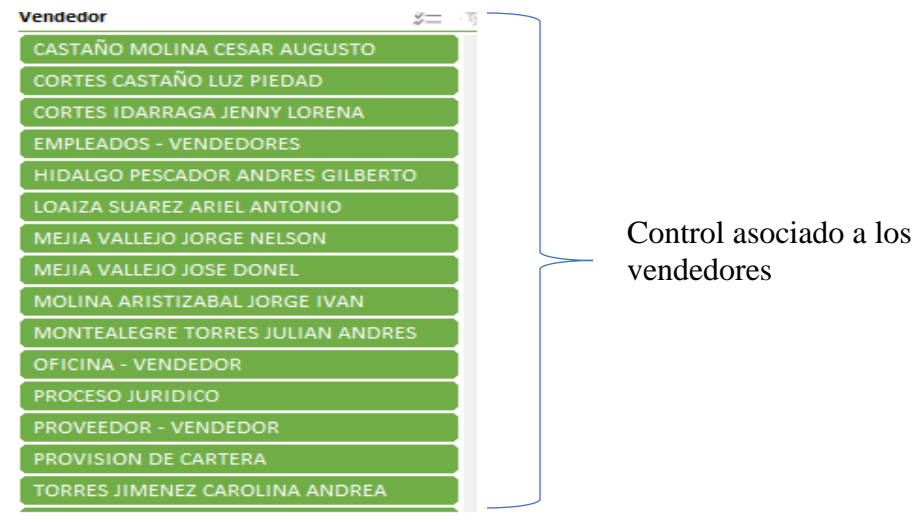


Fuente: (licores, 2022)

Figura 18.  
Control de cartera en numero de días



Control de la cartera en número de días, presentación visual de cada rango comparación del presupuesto frente a la recaudación real



Fuente: (licores, 2022)

### 8.2.1.3 *Tablero de control compras.*

El tablero de rotación de inventario muestra el comportamiento de un producto comparándolo con el inventario y las ventas a 45 días, como resultado se obtiene cuántos días de inventario queda por referencia de producto y cuál es el sugerido que deberíamos pedir, además muestra qué productos no están rotando, lo que permite de manera anticipada realizar acciones comerciales como descuentos, traslados etc.

Teniendo en cuenta los problemas presentados en cuanto a la debilidad en el manejo de inventarios lo que se refleja en la ineficiencias en el proceso del área de compras no planeadas, que ocasionan niveles altos de inventarios en productos de baja rotación, faltantes en productos, que traen como consecuencia altos costos en inventarios e insatisfacción de los clientes la propuesta para el área de compras fue el diseño de una plataforma (data de información) que permitiera un sistema de control de inventarios.

La data de información permite obtener:

Control de inventario por producto

Control de inventarios por proveedor

Control de inventarios por bodega ( Dosquebradas, Manizales, Armenia)

Control de traslado de producto entre bodegas: desde el origen hacia el destino

Rotación de inventarios por cliente en un periodo de 45 días: lo que permite establecer la demanda por cliente.

Para el control de los inventarios se presentó como alternativa un archivo en Excel con siete hojas que permite el control del inventario a través de filtros.

Figura 19.  
Estructura de data en rotación de inventarios 45 días por cliente

Document	Column	Column	Fecha	Referencia	EAN	Descripción producto	Nit	Cliente
FE	CARM	2414	01/12/21	LIVKREYNAP1707	194404N	VODKA REYKA X 750 X 6	901.429.562	ICONICO SAS
FE	CARM	2415	01/12/21	LIGINHENNAPO044	272394	GINEBRA HENDRICKS HGIN X 750	901.256.174	TOBON & BIANCO SAS
FE	CARM	2415	01/12/21	LITEQIIMNAP0051	105044	TEQUILA JIMADOR BLANCO X 750	901.256.174	TOBON & BIANCO SAS
FE	CARM	2430	01/12/21	LIWHSFGD12Y0070	-257493	WHISKY GLENFIDDICH 12 AÑOS X 750	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2426	01/12/21	CEERDOSCNAP0032	1701	CERVEZA ERDINGER DUNKEL NEGRA X 500 X 12	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2427	01/12/21	VICANBLAVES0359	21211	CHAMPÑA CANDIOTA BLANCA X 750	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2427	01/12/21	LIWHSGRANAP0081	653 - 270	WHISKY W. GRANT TRIP WOOD 1 LIT (DGP)	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2428	01/12/21	VICANBLAVES0359	21211	CHAMPÑA CANDIOTA BLANCA X 750	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2428	01/12/21	LIWHSGRANAP0081	653 - 270	WHISKY W. GRANT TRIP WOOD 1 LIT (DGP)	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CDQS	9548	01/12/21	CEAPODUBTHR2014	1065	CERVEZA APOSTOL DUBBEL THREEPACKS330 + COPA	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2430	01/12/21	VICANBLAVES0359	21211	CHAMPÑA CANDIOTA BLANCA X 750	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2425	01/12/21	LITEQIMLREPO053	109566	TEQUILA MILAGRO REPOSADO X 750	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2430	01/12/21	LIGINHENNAPO044	272394	GINEBRA HENDRICKS HGIN X 750	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2430	01/12/21	LIWHSGRANAP0077	03N - 244	WHISKY W. GRANT TRIPLE WOOD X 750 IND	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2431	01/12/21	VICANBLAVES0359	21211	CHAMPÑA CANDIOTA BLANCA X 750	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CDQS	9549	01/12/21	LITEQIMLSBRO054	109568	TEQUILA MILAGRO SELECT BARREL X 750	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CDQS	9549	01/12/21	LIWHSGRANAP0081	653 - 270	WHISKY W. GRANT TRIP WOOD 1 LIT (DGP)	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2429	01/12/21	VICANBLAVES0359	21211	CHAMPÑA CANDIOTA BLANCA X 750	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2423	01/12/21	VICUPBLAVES0365	3000004	CHAMPÑA CUPLÉ BLANCA 750X12 UND	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2421	01/12/21	LIWHSGRANAP0081	653 - 270	WHISKY W. GRANT TRIP WOOD 1 LIT (DGP)	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2421	01/12/21	LIWHSVMGNAP0066	4394-2784	WHISKY CLAN MCGREGOR X 700	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2421	01/12/21	VICUPROSVES0366	3000002	CHAMPÑA CUPLÉ ROSADA 750X12 UND	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2421	01/12/21	VICUPBLAVES0365	3000004	CHAMPÑA CUPLÉ BLANCA 750X12 UND	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2422	01/12/21	LIWHSBLANAP0371	1000002	LICOR WHISKY BLACK JACK X 750	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2422	01/12/21	LIWHSVMGNAP0066	4394-2784	WHISKY CLAN MCGREGOR X 700	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2426	01/12/21	CEERDRUBNAP0034	1700	CERVEZA ERDINGER WEISSBIER RUBIA X 500 X 12	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2423	01/12/21	LIWHSGRANAP0077	03N - 244	WHISKY W. GRANT TRIPLE WOOD X 750 IND	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2425	01/12/21	VICANBLAVES0359	21211	CHAMPÑA CANDIOTA BLANCA X 750	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2423	01/12/21	VICUPROSVES0366	3000002	CHAMPÑA CUPLÉ ROSADA 750X12 UND	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2423	01/12/21	LIWHSBLANAP0371	1000002	LICOR WHISKY BLACK JACK X 750	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2424	01/12/21	VIMROMANNAP0351	11228-261	VINO DE MANZANA MOLINO ROJO X 750	890.900.608	ALMACENES EXITO S A
FE	CARM	2425	01/12/21	LIWHSGRANAP0077	03N - 244	WHISKY W. GRANT TRIPLE WOOD X 750 IND	890.900.608	ALMACENES EXITO S A

Fuente: (licores, 2022)

Figura 20.  
Hoja de análisis de inventarios

COD ALTERNO	LEAN	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	PROVEEDOR	INVT	VTA	DIAS INV	SUG	PED	INVT	VTA	DIAS INV	SUG	PED
ALSAMAUALTA0104	894975002530	ALOE VERA SAMMY ARANDANO LATA X 240ML	AHR CORP S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALSAMAUALTA0103	894975002523	ALOE VERA SAMMY UVA LATA X 240ML	AHR CORP S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALSAMAUALTA0102	894975002950	ALOE VERA SAMMY MANZANA LATA X 240ML	AHR CORP S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALSAMAUALTA0101	894975002516	ALOE VERA SAMMY NATURAL LATA X 240ML	AHR CORP S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALANDACEFRA0774	7707206420429	ACEITE DE OLIVA ANDALUZ EXTRA VIRGEN FR X 1000	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALANDACEFRA0772	7707206420344	ACEITE DE OLIVA ANDALUZ EXTRA VIRGEN FR X 500	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALANDACEFRA0775	7707206423802	ACEITE DE OLIVA ANDALUZ FR X 140	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALANDACEFRA0776	7707206423260	ACEITE DE OLIVA ANDALUZ ORUJO FR X 1000	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASANADES0768	7707206427022	ACEITUNA DESHUESADA PASCUALI X 125	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASANADES0722	7707206427220	ACEITUNA DESHUESADA PASCUALI X 250	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASANANAZ0710	7707206427015	ACEITUNA MANZANILLA PASCUALI X 125	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASANANAZ0711	7707206427213	ACEITUNA MANZANILLA PASCUALI X 250	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASANANAZ0712	7707206427459	ACEITUNA MANZANILLA PASCUALI X 4000	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASANANAZ0709	7707206427411	ACEITUNA MANZANILLA PASCUALI X 500	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASALPNA0723	7707206429958	ALCAPARRA PASCUALI X 125	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASALPNA0724	7707206429859	ALCAPARRA PASCUALI X 250	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASALPNA0726	7707206421990	ALCAPARRA PASCUALI X 4000	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASBRENA0727	7707206427558	BREVAS PASCUALI X 4000	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASBRENA0728	7707206427565	BREVAS PASCUALI X 500	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASCRERNA0729	7707206424250	CEREZA PASCUALI X 125	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASCRERNA0730	7707206423843	CEREZA PASCUALI X 250	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASCRERNA0731	7707206424667	CEREZA PASCUALI X 4000	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASCRERNA0733	7707206424274	CEREZA PASCUALI X 500	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASCHALTA0741	7707206422003	CHAMPONES PASCUALI LATA X 400	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASCHALTA0742	7707206422119	CHAMPONES PASCUALI X 2840 LATA	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ASSUPCUCIONA0780	562754004567	CUCHILLA SUPERMAX COMFORT GRIP AT 462 SUPERMAX	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
ASSUPCUCIONA0777	5013405658467	CUCHILLA SUPERMAX SPX3 AZUL RISTRA X 14 UN	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	29	0	0	0	14	0	0	0	0	0
ASSUPCUCIONA0782	5013405652458	CUCHILLA SUPERMAX SPX3 CONFIDENCE AT342	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ASSUPCUCIONA0781	5013405652489	CUCHILLA SUPERMAX SPX3 SYRENE AZ28	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ASSUPCUCIONA0783	5013405652519	CUCHILLA SUPERMAX SPX3 ULTIMATE AT 342	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASALURFA0743	7707206426544	DURAZNOS PASCUALI X 500 FRASCO	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASDURLTA0744	7707206426513	DURAZNOS PASCUALI LATA X 820	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASMILTA0745	7707206422478	MAIZ TERNO PASCUALI LATA X 190	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASMILTA0749	7707206422423	MAIZ TERNO PASCUALI LATA X 3000	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASMILTA0750	7707206422430	MAIZ TERNO PASCUALI LATA X 400	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASMEJAE0865	7707206421174	MEJILLON AHUMADO EN ACEITE PASCUALI X 85	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASMILTA0751	7707206425011	PALMITOS PASCUALI LATA X 400	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASMILTA0752	7707206425004	PALMITOS PASCUALI LATA X 800	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALPASMILTA0753	7707206425042	PALMITOS PASCUALI LITROS FRASCO X 450	ALIMENTARIA DE COLOMBIA S.A.S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: (licores, 2022)

Figura 21.  
Rotación de inventario entre bodegas por traslados de mercancía

1	Solicitud de Traslado			
2				
3	Bodega Remitente	Dosquebradas		
4	Bodega Destino			
5				
6	COD ALTERNO	EAN	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CANT.
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				

Fuente: (licores, 2022)

### 8.3 Establecer un sistema de control para las actividades de compras, cartera y ventas para la empresa Comercial de Licores. S.A.S

El desarrollo y cumplimiento de este objetivo fue inherente al desarrollo de los tableros de control en los cuales se incluyeron diferentes herramientas que entregan información para el control de aspectos como control de inventarios, control de cartera, control de producto vendido de la empresa Comercializadora de licores S.A.S

A continuación se presenta los diferentes análisis que se realizan de la información obtenida en las diferentes estructuras de datas diseñadas y generadas.



## Herramienta de control 1. Seguimiento y control a la cartera en número de días

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de Saldo</b>
Cartera + 360	\$ 183.958.798
Cartera Vencida	\$ 790.328.595
<b>Total general</b>	<b>\$ 974.287.392</b>

\$ 974.287.392

Filtros: Cartera +360 días Cartera corriente Cartera vencida
---

## Herramienta de control 2. Seguimiento y control porcentaje de recaudo

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de Recaudo</b>
Cartera + 360	\$ 2.499.899
Cartera Vencida	\$ 236.509.260
<b>Total general</b>	<b>\$ 239.009.159</b>

\$ 239.009.159

25%

## Herramienta de control recaudo en pesos de acuerdo a la edad de las cuentas por cobrar

<b>Edades de cartera</b>	<b>Peso total</b>	<b>Recaudo total</b>
Cartera Corriente	\$ 209.960.038	\$ 21.329.017
Cartera de 1 a 30 días	\$ 450.631.246	\$
Cartera de 31 a 90 días	\$ 251.968.378	\$ 60.526.695
Cartera de 91 a 120 días	\$ 9.641.238	\$ 4.562.016
Cartera mayor a 120 días	\$ 262.046.530	\$ 14.564.393
<b>Total general</b>	<b>\$ 1.184.247.431</b>	<b>\$ 60.338.177</b>

Fuente: (licores, 2022)

Filtros: Edades de cartera
----------------------------

## Herramienta 4: Control y seguimiento del presupuesto por vendedor en pesos

<b>Vendedor</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Total Recaudo</b>
MOLINA ARISTIZÁBAL JORGE IVÁN	\$ 263.313.836	\$ 96.648.821
VENTAS CADENAS NACIONALES	\$ 208.867.362	\$ 10.085.033
CORTES IDÁRRAGA JENNY LORENA	\$ 114.714.039	\$ 11.128.258
VALENCIA MARÍN JOSÉ OMAR	\$ 107.928.939	\$ 40.562.618
OFICINA - VENDEDOR	\$ 96.583.917	\$ 71.674
TORRES JIMÉNEZ CAROLINA ANDREA	\$ 89.833.948	\$ 13.399.134
CORTES CASTAÑO LUZ PIEDAD	\$ 67.824.969	\$ 27.226.592
LOAIZA SUAREZ ARIEL ANTONIO	\$ 56.357.635	\$ 13.419.659
CASTAÑO MOLINA CESAR AUGUSTO	\$ 53.473.117	\$ 24.177.506
HIDALGO PESCADOR ANDRÉS GILBERTO	\$ 38.065.097	\$ 5.757.237
MEJÍA VALLEJO JORGE NELSON	\$ 30.793.627	\$ 10.382.984
MONTEALEGRE TORRES JULIÁN ANDRÉS	\$ 26.235.671	\$ 5.746.230
PROVISIÓN DE CARTERA	\$ 21.357.330	\$ 0
PROCESO JURÍDICO	\$ 4.456.168	\$ 200.000
EMPLEADOS - VENDEDORES	\$ 1.901.732	\$ 1.232.431
PROVEEDOR - VENDEDOR	\$ 1.500.000	\$ 0
MEJÍA VALLEJO JOSÉ DON EL	\$ 1.040.044	\$ 300.000
<b>Total general</b>	<b>\$ 1.184.247.431</b>	<b>\$ 260.338.177</b>

Fuente: (licores, 2022)

En el ejemplo se muestra como el análisis de la información permite establecer el control de recaudo de cartera frente a los presupuestos por vendedor.

## Herramienta 5. Control y seguimiento ventas y recudo de cartera por cliente

<b>Cadenas</b>	<b>Saldo</b>	<b>Recaudo</b>	<b>%</b>
ALMACENES ÉXITO S A SUBENTIENDAS Y	\$ 148.000.504	\$ 9.579.921	
DROGUERÍAS OLÍMPICA S.A. MAKRO SUPERMAYORISTA S.A.S	\$ 39.602.125	\$ 0	
CENCOSUD COLOMBIA S.A. CAJA COLOMBIANA DE SUBSIDIO FAMILIAR	\$ 9.179.739	\$ 0	
COLSUBSIDIO	\$ 4.945.399	\$ 505.112	
	\$ 1.482.438	\$ 0	

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de Saldo</b>	<b>Cuenta de Recaudo</b>	<b>Suma de Recaudo</b>
ALMACENES ÉXITO S A	\$ 48.000.503,93	171	\$ 9.579.921
SUBENTIENDAS Y DROGUERÍAS OLÍMPICA S.A.	\$ 39.602.124,91	110	\$ 0
MAKRO SUPERMAYORISTA S.A.S	\$ 9.179.739,15	10	\$ 0
CENCOSUD COLOMBIA S.A.	\$ 4.945.399,20	10	\$ 505.112
CAJA COLOMBIANA DE SUBSIDIO FAMILIAR COLSUBSIDIO	\$ 1.482.437,98	2	\$ 0
<b>Total general</b>	<b>\$ 203.210.205,17</b>	<b>303</b>	<b>\$ 10.085.033</b>

Fuente: (licores, 2022)

Cada una de las herramientas diseñadas da solución a los problemas encontrados en el diagnóstico interno en las áreas de Ventas, cartera y compras.

## 9. Conclusiones

El desarrollo de la investigación permitió realizar una intervención directa en la empresa Comercializadora de licores S.A.S ubicada en el municipio de Dosquebradas que permitió establecer en el análisis interno que:

La empresa Comercializadora de licores S.A.S presentaba debilidades en sus sistemas de control y seguimiento en la gestión que se realizaba en las áreas de ventas, compras y cartera.

La empresa no contaba con un sistema de indicadores que permitiera medir de forma efectiva el cumplimiento de metas.

La mayor debilidad encontrada en su sistema de compras y ventas fue el bajo seguimiento y control a los inventarios que implicaban un alto costo de inversión, afectando financieramente la empresa.

La falta de un control eficiente en los inventarios ocasionaba insatisfacción en los clientes por faltantes no previstos.

La empresa Comercializadora de licores S.A.S se encuentra en un proceso de implementación de herramientas digitales, que aun se encuentra en una fase básica.

En cuanto a los objetivos propuestos de:

Diseñar un tablero de control para mejorar la toma de decisiones en las áreas de compras, ventas y cartera, el equipo investigador con el apoyo de los directivos de la empresa y el personal como líderes y coordinadores de las áreas de compras, ventas y cartera se implementó:

Un tablero de control para el área de ventas basado en Excel, que empleando las herramientas de este se logro un desarrollo que presenta de forma gráfica y estadística comparaciones por

productos, vendedores y procesa informes en tiempo ajustados al día / día como insumos para la toma de decisiones de vendedores y gerencia.

Se desarrollo igualmente una herramienta para el área de cartera que permite tener control y seguimiento de forma gráfica, estadística y con indicadores, saldo de las distintas edades de cartera así como su respectivo recaudo, de igual forma, permite segmentar por vendedor para validar cuanto recaudo el vendedor de manera individual en las distintas edades de cartera.

Finalmente, se entregó una herramienta de análisis de rotación de inventarios que permitió implementar un sistema de seguimiento y control y alertas para un manejo más eficiente de los inventarios entre bodegas y un mejor conocimiento de las preferencias de los clientes.

Desde la implementación de los tableros se tuvo un aumento del 50% de las ventas comparado con el año anterior, de igual forma, en el área de cartera se tuvo una disminución de las cuentas por cobrar, pasando de 65 días a 45 días en la rotación total de la cartera, dando como resultado una variación del 30%, por último, en el área de compras se logro categorizar el inventario para realizar una compra mas inteligente y por lo tanto, evitar tener referencias con muchos días de inventario en la bodega, lo cual llevo a tener mas liquidez y disponibilidad de efectivo dentro de la empresa.

## **10. Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa revisar y evaluar los diferentes hallazgos del diagnóstico interno realizado en el marco de esta investigación, para buscar alternativas de mejoramiento en otros procesos que se involucran en las áreas de compras, cartera y ventas y que no fueron materia de intervención del presente estudio.

Dentro del contexto de los desarrollos entregados e implementados dentro de la intervención realizada por los estudiantes de la Universidad Libre de Pereira del Programa Administración de Empresas, se recomienda seguir mejorando los contenidos e indexar mas información que se considere pertinente para obtener mas reportes e informes de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

## Referencias

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Ed. Episteme.
- Baque, J. (2020). *Herramientas de control de gestión para las empresas comercializadoras de agua del Cantón la Libertad, provincia de Santa Elena, año 2020*. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5736/1/UPSE-TAE-2021-0004.pdf>
- Barrientos, E. (2019). *Manual de procedimientos para el departamento de cartera*. Recuperado el 7 de noviembre de 2021, de <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/585/MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTOS%20FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:text=El%20departamento%20de%20cartera%20es,diversas%20t%C3%A9cnicas%20que%20permitan%20la>
- Cabeza, M., & Corredor, E. (2007). Elaboración de un Tablero de Control para la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE). *Rev. Venezolana de Análisis de Coyuntura*.
- Castellano, A., & Madroñeros, D. (Enero –Junio de 2019). Propuesta de sistema de control de gestión para optimizar los procesos del departamento de compras y ventas. *Rev. Peruanade Administración REPA*, 1(1), 40-53.
- Castro, C., Lastra, F., & López, M. (2018). *Diseño de un sistema de control interno para los departamentos de cartera y tesorería de la empresa ROOT +S.A.S*. Recuperado el 15 de agosto de 2021, de

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7837/1/2019\\_dise%C3%B1o\\_sistema\\_de\\_control\\_interno.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7837/1/2019_dise%C3%B1o_sistema_de_control_interno.pdf)

Chacín, L. (2010). Toma de Decisiones Gerenciales en las Organizaciones. *Rev. Espacios*, 31(2), 13 -18.

Charlán , J. (2021). *5 principales herramientas para la toma de decisiones*. Recuperado el 18 de noviembre de 2021, de <https://www.esic.edu/rethink/management/herramientas-para-la-toma-de-decisiones>

Cohen,, M., March , J., & Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organization Choice, inAdministrative. *Science Quaterly*, 17(1), 1-19.

Comercial de licores. (2020). Recuperado el 15 de agosto de 2021, de <http://comercialdelicores.co/>

Conecta Software. (2018). *Metodología la teoria de la decision*. Recuperado el 28 de octubre de 2021, de <https://conectasoftware.com/analytics/metodologia-la-teoria-de-la-decision/>

Delgado, M., Bohórquez, L., & Corzo , Y. (2018). *Herramienta en Excel para el control de la cartera en microempresas de la ciudad de Bucaramanga*. Recuperado el 2 de septiembre de 2021, de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/4207>

Donawa, Z., & Morales, E. (enero - junio de 2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –Magdalena, Colombia. *Rev. esc.adm.neg*(84), .97-108.

Dougherty, J. (2013). *Teorías en pugna de las Relaciones Internacionales*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/2013/TeoriaPugna-RelacionesI/08.pdf>

Dzul, M. (2010). *Aplicación básica de los métodos científicos: Los enfoques en investigación científica*. Recuperado el 13 de octubre de 2020, de



- [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Presentaciones/licenciatura\\_en\\_mercadotecnia/fundamentos\\_de\\_metodologia\\_investigacion/PRES39.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES39.pdf)
- FeedBurner. (2021). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Recuperado el 7 de noviembre de 2021, de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Hamidian , B., & Ospino , G. (2015). ¿Por qué los sistemas de información son esenciales? . *Rev. Anuario* , 38, 161-183.
- Hernández , J., & Hernández , J. (2005). El control interno operativo del área de compras. *Rev. Partida doble* (164), 42-56.
- Hurtado, A. (2018). *Metodología de control interno para aplicar en las pequeñas empresas del sector comercial minorista con capital privado en la ciudad de Bogotá D.C.*  
Recuperado el 7 de noviembre de 2021, de [repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15465/Metodología%20de%20Control%20Interno%20Trabajo%20Final%20Aprobado%20PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15465/Metodología%20de%20Control%20Interno%20Trabajo%20Final%20Aprobado%20PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Invima. (2022). *Registro sanitario para bebidas alcohólicas importadas*. Recuperado el 12 de febrero de 2022, de <http://visor.suit.gov.co/VisorSUIT/index.jsf?FI=1510>
- Just EXW. (2018). *Tipos de herramientas para realizar el análisis de datos en Excel*.  
Recuperado el marzo de 2022, de <https://es.justexw.com/tipos-de-herramientas-para-realizar-el-analisis-de-datos-en-excel.html#:~:text=Excel%20es%20una%20fant%C3%A1stica%20herramienta,de%20las%20celdas%20de%20Excel>.
- Mamani, E. (2020). *Sistema de información para el registro y control de compras, ventas e inventarios Caso: Tecnología en sistemas de control - TESICON*. Recuperado el 4 de

- septiembre de 2021, de <http://repositorio.upea.bo/bitstream/123456789/120/1/PDG-EULOGIA%20MAMANI%20CHUCA.pdf>
- Martínez , P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Rev. Pensamiento & Gestión*(20), 165-193. Recuperado el 16 de octubre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Miranda , R. (2008). *Teoría organizacional*. Recuperado el 23 de octubre de 2021, de <http://www.institutodrsallares.com.ar/sites/default/files/documentos/Bibliograf%C3%ADa%20Sugerida-%20Teoria-Org-%20Pend-Acreditacion-Equivalencias.pdf>
- Navarro, Y. (2021). *¿Qué métodos de recolección de información existen?* Recuperado el 2 de septiembre de 2021, de <https://www.kizeo-forms.com/es/que-metodos-de-recoleccion-de-informacion-existen/>
- OIT. (2016). *Compras y control de existencias*. Recuperado el 29 de agosto de 2021, de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553922.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553922.pdf)
- Orellana, P. (2019). *Estrategia empresarial*. Recuperado el 12 de noviembre de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-empresarial.html>
- Orozco, R. (2020). *Tableros de control ¿qué son? ¿cómo diseñarlos? ¿dónde usarlos?* . Recuperado el 17 de agosto de 2021, de <https://gestion.pensemos.com/tableros-de-control-que-son-disenarlos-donde-usarlos>
- Pérez, A. (2021). *¿Qué es el departamento de compras?* Recuperado el 12 de noviembre de 2021, de <https://www.obsbusiness.school/blog/departamento-de-compras-que-es-y-funciones>

- Plaza , D., Arévalo, E., Jiménez , D., Rodríguez , J., & Alarcón , H. (2018). *Propuesta de un tablero de inidcadores para el seguimiento de procesos en el área de ventas de la empresa APROCAM*. Recuperado el 26 de agosto de 2021, de <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/1715/PROPUESTA%20DE%20UN%20TABLERO%20DE%20INDICADORES%20PARA%20EL%20SEGUIMIEN%20O%20Y%20CONTROL%20DE%20PROCESOS%20EN%20EL%20%20c3%81REA%20DE%20VENTAS%20EN%20LA%20EM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Proaño, M., Orellana, S., & Martillo, I. (julio de 2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Rev. Espacios*, 39(45), 3.
- Rodríguez , Y., & Pinto , M. (enero - abril de 2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Rev. TransInformação, Campinas*, 30(1), 51-64.
- Ruiz, M. (2020). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo*. Recuperado el 15 de noviembre de 2021, de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Sánchez, C., & Rodríguez B. (Julio de 2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Rev. Universidad & Empresa*, 21(37), 228-262.
- Shum , Y. (2018). *Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI)*. Recuperado el 3 de noviembre de 2021, de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Simon , H. (1972). *El comportamiento Administrativo: Estudio de los procesos de adopción de desiciones en la organizacioón administrativa*. Madrid, España: Aguilar sa.

Solorio, M. (2019). *Proyecto de mejora del proceso operativo de una empresa constructora de vivienda en México: Modelo sistemático de seguimiento y control del proceso de ventas.*

Recuperado el 2021

Superintendencia de Industria y Comercio. (2020). *Caracterización del mercado de licores en Colombia: Evidencia para el periodo 2016 – 2019.* Recuperado el 16 de febrero de 2022, de <https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/2020/ES%20Licores%202020.pdf>

Terrazas, R. (enero-junio de 2009). Modelo de gestión financiera para una organización . *Rev. Perspectivas*(23), 55-72.

Torres, A. (2019). Implementación de un sistema de información para la toma de decisiones del área comercial . *Rev. Acadmía educativa* (Versión digital), 1-10.

Universidad Nacional Autónoma de México. (2017). *Toma de Decisiones en las Organizaciones: Unidad de Apoyo para el Aprendizaje.* Recuperado el 10 de noviembre de 2021, de [https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1008/mod\\_resource/content/1/contenido/index.html](https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1008/mod_resource/content/1/contenido/index.html)

## Anexos

## Anexo A. Resultados aplicativos a Coordinador de ventas

Área de trabajo	Ventas		
Puesto en la organización	Coordinador de ventas		
No.	ENUNCIADOS	RESPUESTA	PUNTAJE
1	¿Se identifican claramente las funciones de las áreas de <b>Compras, ventas y cartera</b> en la empresa?	Se cumple básicamente	2
2	¿La empresa tiene definidas las competencias de todos los integrantes de las áreas de <b>Compras, ventas y cartera</b> ?	Se cumple básicamente	2
3	¿Se encuentran definidas políticas y procedimientos dentro de las tareas de <b>Compras, ventas y cartera</b> ?	Cumplimiento en desarrollo	3
4	¿Disponen de procedimientos estandarizados de detección de necesidades del área de operativas de <b>Compras, ventas y cartera</b> ?	Se cumple básicamente	2
5	¿Se dispone de sistemas de control y seguimiento en términos de indicadores de las áreas operativas de <b>Compras, ventas y cartera</b> ?	Cumplimiento nulo	1
6	¿Se revisan periódicamente la información que se generan las áreas de <b>Compras, ventas y cartera de la empresa</b> ?	Se cumple básicamente	2
7	¿Se dispone de una metodología que permite analizar la situación y rendimiento de la operación de las áreas de <b>Compras, ventas y cartera</b> ?	Cumplimiento nulo	1
8	¿Se realiza un proceso de planificación de los recursos necesarios en las operaciones a realizar en las áreas de <b>Compras, Ventas y cartera</b> ?	Cumplimiento en desarrollo	3
9	¿La empresa cuenta con un sistema de control y planeación de las <b>Compras, Ventas y cartera</b> ?	Se cumple básicamente	2
10	¿Se realiza una comparación diaria de las áreas de <b>Compras, Ventas y cartera frente a las metas</b> ?	Cumplimiento nulo	1
11	¿Se realizan análisis diario de las <b>Compras, Ventas y cartera</b> realizadas?	Cumplimiento nulo	1
12	¿Se generan reportes automáticos diarios de las operaciones generadas en las áreas de <b>Compras, ventas y cartera de la empresa</b> ?	Cumplimiento nulo	1

<b>Área de trabajo</b>	<i>Ventas</i>		
<b>Puesto en la organización</b>	<i>Coordinador de ventas</i>		
<b>No.</b>	<b>ENUNCIADOS</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>PUNTAJE</b>
13	<i>¿Se utilizan herramientas digitales para el procesamiento de la información de las áreas de Compras, ventas y cartera ?</i>	<i>Se cumple básicamente</i>	2
14	<i>¿Existe un sistema que compara las ventas frente a las metas diarias?</i>	<i>Se cumple básicamente</i>	2
15	<i>¿Se tiene claro la rotación de cada referencia del inventario?</i>	<i>Cumplimiento nulo</i>	1
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>1,73</b>