



**Creación de un Sistema de Control Interno y de un Plan de Mercadeo para el Almacén  
Surti Variedades Royal SAS**

**Laura Sofia Botero Orozco  
Lina María Campuzano Moreano**

**Luz Stefanny Gómez Sinza  
Maicol Leandro Quijano Romero**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Mercadeo Internacional y Publicidad  
Santiago de Cali  
2022**

**Creación de un Sistema de Control Interno y de un Plan de Mercadeo para el Almacén  
Surti Variedades Royal SAS**

**Proyecto De Grado**

**Autoras**

**Laura Sofia Botero Orozco  
Lina María Campuzano Moreano**

**Directores Del Proyecto**

**Luz Stefanny Gomez Sinza  
Maicol Leandro Quijano Romero**



**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Mercadeo Internacional y Publicidad  
Santiago de Cali  
2022**

## **Agradecimientos**

A nuestros papás, por ser nuestros pilares fundamentales, por su apoyo y confianza incondicional que nos ayudaron a mantenernos firmes en este proceso. Gracias por brindarnos con mucho esfuerzo las herramientas necesarias para llegar a ser profesionales.

A nuestros hermanos, por guiarnos en este camino desde sus conocimientos y experiencias, por su energía, amor y apoyo incondicional.

A nuestra tutora, por su dedicación, comprensión y paciencia brindada en el transcurso del desarrollo del proyecto.

## Tabla de contenido

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>7</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>9</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>10</b>
<b>4. OBJETIVO GENERAL</b>	<b>11</b>
<b>5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>11</b>
<b>6. MARCO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
6.1. ANTECEDENTES	12
<i>6.1.1. Empresa</i>	12
<i>6.1.2. Sector comercio en Colombia</i>	13
6.2. MARCO CONCEPTUAL	14
6.3. ESTADO DEL ARTE	17
<b>7. METODOLOGÍA</b>	<b>19</b>
<b>8. RESULTADOS</b>	<b>20</b>
8.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	20
8.2. ANÁLISIS DOFA	22
8.3. ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL	23
8.4. ENCUESTA CONTROL INTERNO	32
8.5. ORGANIGRAMA	32
8.6. MANUAL DE FUNCIONES	33
8.7. MANUAL DE POLÍTICAS	33
8.8. MATRIZ DE RIESGO	34
8.9. MODELO DE PLAN DE MERCADEO PARA EL SURTI VARIEDADES ROYAL SAS	34
<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>37</b>
<b>10. REFERENCIAS</b>	<b>38</b>
<b>11. ANEXOS</b>	<b>40</b>

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Encuesta control interno	<b>32</b>
<b>Tabla 2.</b> Matriz DOFA	<b>22</b>

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Etapas de la metodología de investigación	20
<b>Figura 2</b> ¿Está usted satisfecho(a) con su trayectoria en la empresa?	24
<b>Figura 3</b> ¿Le gusta su empresa en la que labora?	24
<b>Figura 4</b> ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?	25
<b>Figura 5</b> ¿Se siente integrado(a) en la empresa?	25
<b>Figura 6</b> ¿Conoce bien qué aporta con su trabajo a la empresa?	26
<b>Figura 7</b> Si tuviera la oportunidad de dejar la empresa por otro trabajo en igualdad de condiciones, ¿Lo dejaría?	27
<b>Figura 8</b> ¿Su puesto de trabajo es cómodo?	27
<b>Figura 9</b> ¿Las instalaciones son apropiadas?	28
<b>Figura 10</b> ¿Recibe el tiempo necesario para sus necesidades personales?	29
<b>Figura 11</b> En el almacén los trabajadores se conocen y tienen un ambiente agradable para trabajar	29
<b>Figura 12</b> El administrador es un buen líder y promueve las actitudes positivas	30
<b>Figura 13</b> Mis compañeros de trabajo y yo nos sentimos bien trabajando juntos	31
<b>Figura 14</b> Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente	31
<b>Figura 15</b> Siento que mi trabajo es valioso y aporta a la empresa	32
<b>Figura 16</b> Me gusta llegar a trabajar en el almacén todos los días	33
<b>Figura 17</b> Organigrama del almacén Sótano de los Remates	33

## Resumen

Este trabajo de grado tiene como objetivo crear un sistema de control interno basado en el informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) y un plan de mercadeo para el almacén Surti Variedades Royal SAS, que permitan mejorar sus procesos y minimizar la probabilidad de la materialización de riesgos. Se aborda una metodología descriptiva que consiste en realizar una serie de revisiones a los procedimientos que se desarrollan en la compañía, un análisis interno y externo para identificar oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de la misma, y la aplicación de entrevistas al personal que trabaja en el almacén para recopilar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos. Se encuentra que el almacén no cuenta con un sistema de control interno ni un plan de mercadeo establecido. No obstante, dentro del almacén los empleados afirman que hay un funcionamiento adecuado en los procesos de la empresa. Por otra parte, aunque no existan objetivos específicos de mercadeo descritos, el almacén implementa estrategias que les permite posicionarse y darse a conocer. Finalmente, se entrega a la empresa una propuesta de un sistema de control interno para mejorar sus procesos actuales subsanando las falencias encontradas y un plan de mercadeo con el que se espera puedan ser más competitivos en el mercado.

**Palabras clave:** control interno, almacén, plan de mercadeo, estrategia.

### **Abstract**

The objective of this degree project is to create an internal control system based on the COSO report (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) and a marketing plan for the Surti Variedades Royal SAS store, which will allow improving its processes and minimizing the probability of risk materialization. A descriptive methodology is used, which consists of a series of reviews of the company's procedures, an internal and external analysis to identify opportunities, strengths, weaknesses and threats, and the application of interviews to the personnel working in the warehouse to gather the necessary information for the fulfillment of the objectives. It was found that the store does not have an internal control system or a marketing plan in place. However, employees at the store state that the company's processes are functioning properly. Moreover, although there are no specific marketing objectives described, the store implements strategies that enable it to position itself and make itself known. Finally, the company is given a proposal for an internal control system to improve its current processes by correcting the shortcomings found and a marketing plan that is expected to make it more competitive in the market.

**Key words:** internal control, store, marketing plan, strategy.

## 1. Introducción

En Colombia el sector comercio es un pilar fundamental de su economía y representa un porcentaje importante para el crecimiento y desarrollo del país. De acuerdo con eInforma (2022), el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) señala que:

el sector comercio genera el 29,1% de todo el empleo en Colombia. Este porcentaje representa 22,8 millones de personas. Además, es uno de los que más aporta al Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia, ya que presenta una tasa de crecimiento anual del 40,3% (párr. 2).

Ibarra et al. (2019) afirman que para que las empresas puedan ser más competitivas a nivel nacional y mundial es fundamental implementar sistemas de control interno, ya que esto ayuda a la mejora de procesos y la gestión de estos. El control interno es clave para analizar las variables que determinan el estado y las condiciones en las que están la organización para abordar su presente y futuro. Adicional a esto, ayuda a identificar factores que ayudan al crecimiento y fortalecimiento de los procesos, a la vez que se minimizan riesgos en la empresa.

Por otro lado, también es importante que las empresas cuenten con un plan de mercadeo que les permita posicionarse en el mercado y seguir impulsando la economía local. De acuerdo con Toledo et al. (2017), esta es una guía que tiene como finalidad mejorar y simplificar los procesos de mercadeo dentro de la organización en factores como análisis de mercado, establecimiento de objetivos, seguimiento, KPI's, entre otros. “Con él, la organización puede acompañar su evolución en el mercado y definir mejor la utilización de recursos y las tomas de decisión” (Toledo et al., 2017, p. 65).



## 2. Planteamiento del problema

El almacén Surti Variedades Royal S.A.S se dedica al comercio de diversos productos y se encuentra ubicado en el centro de Cali. La empresa, con enseña comercial es “El Sótano de los Remates”, está liderada por Julio Botero y Santiago Botero, a quienes se les hace una encuesta para realizar un diagnóstico del almacén en términos de control interno y de mercadeo. La entrevista dio a conocer la ausencia de un sistema de control interno y de un plan de mercadeo dentro de la organización, y se evidencia que el almacén no tiene los lineamientos requeridos para llevar un control interno en su infraestructura, clima laboral, funciones, planteamiento de metas, creación e implementación de estrategias de mercado, entre otros factores.

Por lo que, de acuerdo con la información hallada, nace el interrogante que se presenta a continuación, al cual se busca dar respuesta en este trabajo: ¿Cómo un sistema de control interno y un plan de mercadeo pueden disminuir la materialización de riesgos y mejorar la imagen con el cliente satisfaciendo sus gustos y necesidades?

### 3. Justificación

De acuerdo con Ibarra et al. (2019), el control interno es un proceso que permite a las empresas implementar sistemas, contruidos bajo un conjunto de normas y procesos, en las diferentes operaciones de la empresa para que ayuden a pronosticar escenarios de inseguridad, mitigar riesgos, amenazas y debilidades, así como tomar medidas necesarias para proporcionar soluciones y seguridad para alcanzar los objetivos y tener un funcionamiento más eficiente.

En ese marco, el control interno es importante para las empresas, puesto que permite encontrar variaciones o fallas que se presenten en los procesos de las compañías y que puedan impactar negativamente el cumplimiento de las metas u objetivos propuesto por estas, es decir, es clave para proteger los recursos de una empresa y disminuir las pérdidas de la misma. Usualmente, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) no cuentan con un sistema de control interno que permita tener una estructura y orden adecuado, por lo que no pueden asegurar el cumplimiento de los objetivos ya que están expuestos a muchos factores de riesgo. Por estas razones, es fundamental crear e implementar un sistema de control interno desde el inicio de la empresa, con el fin de verificar las actividades de la organización, y así evitar situaciones no previstas que impacten negativamente y al mismo tiempo optimizar los procesos internos.

Por otra parte, el plan de mercadeo es una herramienta importante para una empresa si quiere aumentar su rendimiento financiero. Estrada-Realpe et al. (2017) definen un plan de mercadeo como:

una guía para la comercialización que hará recorrer el camino necesario para rentabilizar los productos y generar una imagen de estos y de la empresa. Es necesaria para todo tipo de empresa, sin distinción en tamaño, productos, servicios o filosofías.

Se centra en los intereses de los clientes para ofrecerles el producto más adecuado a sus gustos y necesidades (p. 7).

En ese marco, implementar las herramientas mencionadas anteriormente en las empresas es fundamental para impulsar el crecimiento de las mismas, puesto que por medio de estas mejoran los procesos, disminuye el riesgo, ejerce un control periódico y organizado de las actividades, se crean objetivos que alinean y direccionan la empresa, y se optimiza el presupuesto asignado para cada área o actividad, lo cual permite a las organizaciones tener un orden y control que se refleje en el servicio que se le ofrece al cliente y así posicionarse competitivamente en el mercado.

#### **4. Objetivo general**

Crear un sistema de control interno y un plan de mercadeo para el almacén Surti Variedades Royal SAS.

#### **5. Objetivos específicos**

- Diagnosticar el estado actual de los procesos del almacén Surti Variedades Royal SAS.
- Construir un sistema de control interno para el almacén Surti Variedades Royal SAS.
- Elaborar un plan de mercadeo para el almacén Surti Variedades Royal SAS.
- Validar el sistema de control interno y el plan de mercadeo diseñados con la gerencia del almacén.

## 6. Marco teórico

### 6.1. Antecedentes

#### 6.1.1. Empresa

Surtivarietades Royal S.A.S es un almacén dedicado al comercio de diversos productos, que se encuentra ubicado en la Calle 14 # 8 - 63 local S1 sótano en el centro de Cali. El almacén fue constituido el 26 de junio de 2002, con el NIT 16765484-2, la forma jurídica de esta empresa es una Sociedad por Acciones Simplificadas con enseña comercial “El Sótano de los Remates”. Sus inicios fueron como una bodega que ofrecía la venta de productos de gran variedad para el hogar y eventos, el cual se abría por temporadas. Sin embargo, debido a la acogida de los clientes y su crecimiento, se decidió crear un local fijo. El nombre surgió por la variedad y el volumen de productos que se ofrecían. Actualmente, cuenta con más de 3000 artículos en la tienda, tienen seis trabajadores conformados por el gerente, un auxiliar administrativo, tres asesores de ventas y un asesor de bodega. El negocio continúa siendo familiar y la llegada de nuevas generaciones ha permitido ampliar la empresa.

La pandemia les permitió renovarse principalmente en el segmento de mercado al cual se dirigían anteriormente, apuntando hacia un público más joven que de acuerdo con datos recolectados por el administrador representan más de la mitad de los clientes actuales. El almacén está en proceso de adaptación y transformación hacia el mercado digital para expandirse y llegar a nuevos mercados.

El almacén cuenta con los siguientes Códigos CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme):

**4669:** comercio al por mayor de otros utensilios domésticos n.c.p.

**4663:** Comercio al por mayor de materiales de construcción, de ferretería, pinturas, de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción

**4659:** Comercio al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo n.c.p

**6810:** Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendado

(DIAN, 2022)

### **6.1.2. Sector comercio en Colombia**

Como se mencionó anteriormente el sector comercio en Colombia representa gran parte de la economía de este. Según Arbeláez et al. (2019) “el sector comercio representa el eslabón final en la cadena de distribución de los sectores productivos, específicamente, conecta los sectores productivos con el consumidor final, logrando influir directamente en las ventas de las diferentes industrias del país” (p. 7).

Por otra parte, los datos recolectados por el DANE, las actividades que constituyen el sector comercio en el país son:

i) el comercio al por mayor, ii) el comercio al por menor y iii) la venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas. El primero está relacionado con las ventas de bienes o mercancías a los comercios minoristas, usuarios de negocios industriales, comerciales, institucionales u otros, mientras que el segundo se refiere a la venta directa al consumidor final del producto (Arbeláez et al., 2019, p. 7).

Si bien en el año 2020 todos los sectores se vieron afectados por la pandemia del COVID-19, incluido el sector de comercio, actualmente las actividades productivas han respondido al cambio y han logrado responder a los desafíos socioeconómicos de la postpandemia. Vélez (2021) afirma:

Después de más de un año de cuarentenas nacionales y regionales como respuesta a la pandemia del COVID-19 y un estallido social que llevó a más de un mes de protestas a través del territorio, la economía colombiana sigue mostrando resiliencia. Logró en junio retomar una paulatina recuperación, marcando un incremento de 7,4 % en el indicador de seguimiento de la economía después de dos meses de caída, junto a la parcial recuperación de la confianza de los consumidores. Lo anterior, reflejándose en el índice de comercio minorista, el cual se ubicó en niveles superiores a los registrados en el mismo periodo antes de la pandemia (variación +7,1 % junio 2021/junio 2019) (párr. 1).

La recuperación de la economía ha permitido restablecer en gran parte la demanda de los hogares. En algunos casos, incluso, superando niveles evidenciados antes de las contingencias del 2020 y 2021, lo que acompañado del progreso de la vacunación del COVID-19 y con los consumidores consiguiendo retomar ciertas actividades con cierta normalidad, ha permitido establecer determinados patrones de consumo. Esto ha impulsado las ventas minoristas, al tiempo que el comercio mayorista ha retomado paulatinamente su crecimiento.

## **6.2. Marco conceptual**

En esta sección se desarrollan los conceptos básicos para el entendimiento de este proyecto, en el cual se describen términos de control interno, planeación estratégica y mercado.

- **Control interno:** “COSO define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer

seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización” (Mantilla, 2018). El control interno también lo definen como un plan que direcciona y coordina los procesos de la empresa, con el fin de garantizar una confianza de los datos y procedimientos que se realizan, al mismo tiempo que se verifica y se promueve la eficiencia operacional adheridas a unas normas y políticas establecidas (Plasencia, 2010).

Así mismo, Camacho et al. (2017) afirman que el control interno se basa en una estructura de cinco componentes funcionales que se desprenden del manejo del negocio. Los componentes son los siguientes:

- ✓ **Ambiente de control:** el personal de la empresa es el soporte y centro de la empresa, por ello se debe cuidar el entorno y ambiente laboral.
- ✓ **Evaluación de riesgos:** la empresa debe tener en cuenta las variables que pueden afectarla. Además, se debe contar con objetivos para identificar, mitigar y comprender los riesgos.
- ✓ **Actividades de control gerencial:** deben crearse normas y políticas que permitan mantener un control.
- ✓ **Información y comunicación:** fundamental contar con sistemas de información que faciliten la comunicación entre áreas y tener una sinergia entre todas las áreas y procesos de la empresa.
- ✓ **Supervisión:** evaluar constante y continuamente los procesos internos en la empresa.

Finalmente, de acuerdo con la Contraloría General de la República (s.f.), el control interno es uno de los sistemas más importantes que se debe implementar en una empresa para que tenga un buen funcionamiento, el cual establece beneficios como: lograr los objetivos y metas establecidos, promover el desarrollo organizacional, lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones, asegurar el cumplimiento del marco normativo, fomentar la

práctica de valores y promover la rendición de cuentas de los trabajadores por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados.

- **COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission):** El COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway) es una organización compuesta por organismos privados. De acuerdo con GlobalSuite Solutions (2020) fue establecida en Estados Unidos y es un modelo que tiene como objetivo guiar a las empresas acerca de gestión, ética, control interno, manejo del riesgo y análisis de informes.

Por otra parte, este modelo es un complemento para el control interno ya que “al implementar las prácticas sugeridas en el modelo COSO, las organizaciones consiguen controlar más eficiente, eficaz y transparentemente su operatoria. De tal modo, que puedan parametrizar y formalizar las técnicas de medición, el control resulta simple y efectivo” (Cruz, 2014, p. 40).

- **Microempresa:** “Las microempresas son las que cuentan con un personal no superior a 10 trabajadores y con activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (smmlv)” (Monterrosa, 2020).

- **Misión:** “La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización” (Thompson, 2006. párr 1).

- **Visión:** “La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Thompson, 2006. párr 3).

- **Manual de funciones:** “El Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos” (Función Pública, 2016).



- **Organigrama:** “El organigrama es una representación Figura de la estructura jerárquica y funcional de una organización, permitiendo entenderla rápidamente de manera visual” (Orellana, 2020).
- **Código CIIU:** “Con el propósito de clasificar las actividades económicas de los empresarios del país de la manera más precisa, las cámaras de comercio del país, a partir del año 2000, se rigen por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas.” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).
- **Segmentación:** “consiste en seccionar al mercado objetivo en grupos más pequeños que comparten características similares, como edad, ingresos, rasgos de personalidad, comportamiento, intereses, necesidades o ubicación” (QuestionPro, 2022).
- **Target:** “Grupo de consumidores potenciales de un producto o servicio” (Olamendi, s.f.).
- **4 p:** “las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro grandes grupos denominados las cuatro P del marketing: producto, precio, plaza y promoción” (Kotler & Armstrong, 2013).
- **Propuesta de valor:** “es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades” (Kotler & Armstrong, 2013).
- **Escala Likert:** “es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos. Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matiza su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación.” (Llauradó, 2014).

### 6.3. Estado del arte

En esta sección, se presentan los fundamentos teóricos de autores que han abordado temáticas relacionadas con control interno y plan de mercadeo que contribuyen al desarrollo

del presente trabajo. En primer lugar, Cruz (2014) presenta la revisión del control interno basado en una estructura del modelo COSO como una estrategia para el desarrollo y el uso eficiente de los recursos de una organización. Se concluye que el control interno es importante en toda organización, puesto que permite el correcto funcionamiento de las operaciones y que los riesgos puedan ser manejables. Finalmente, el modelo COSO permite que el control interno sea más eficiente, eficaz y transparente.

Así mismo, Camacho et al. (2017) buscan reconocer la correcta implementación y ejecución del control interno, a través de una investigación narrativa en la cual se desarrollan los conceptos para abordar el control interno y la evaluación de los riesgos y peligros en una organización, esto con el fin de crear una estructura de administración sostenible.

Por otro lado, Marulanda y Lee (2021) formulan un plan de mercadeo para el emprendimiento Lee Pops, mediante una investigación exploratoria que se realiza a través de la recolección de datos cualitativos, por medio de entrevistas dirigidas a personas del área de mercadeo de empresas grandes y a emprendedores que tenían conocimientos en mercadeo. En dicha investigación se encuentra que algunos emprendedores no realizan un plan de mercadeo periódico y estructurado, y los que lo hacen, lo realizan de manera empírica, mientras que las empresas grandes lo realizan, pero no se basan en conceptos teóricos para desarrollarlo, sino que lo hacen con una mezcla de aspectos puntuales y los objetivos de la empresa para ese momento.

Por su parte, Abadía y Belalcázar (2014) pretenden conocer cómo opera el área de mercadeo en las PYMES y evaluar la manera en que ésta implementa estrategias de marketing dentro de la compañía. La metodología de la investigación se basa en un modelo cualitativo y se aplica una investigación experimental, en el cual se realiza el análisis y estudio de dos casos para explicar las variables de posicionamiento, segmentación, producto, precio, distribución, comunicación, innovación, lealtad y orientación al mercado sustentada

por las pymes investigadas. Como resultado se obtuvo que las PYMES estudiadas están un proceso de adaptación de estrategias de mercadeo, ya que esto requiere tiempo, aprendizaje, recursos financieros y personal.

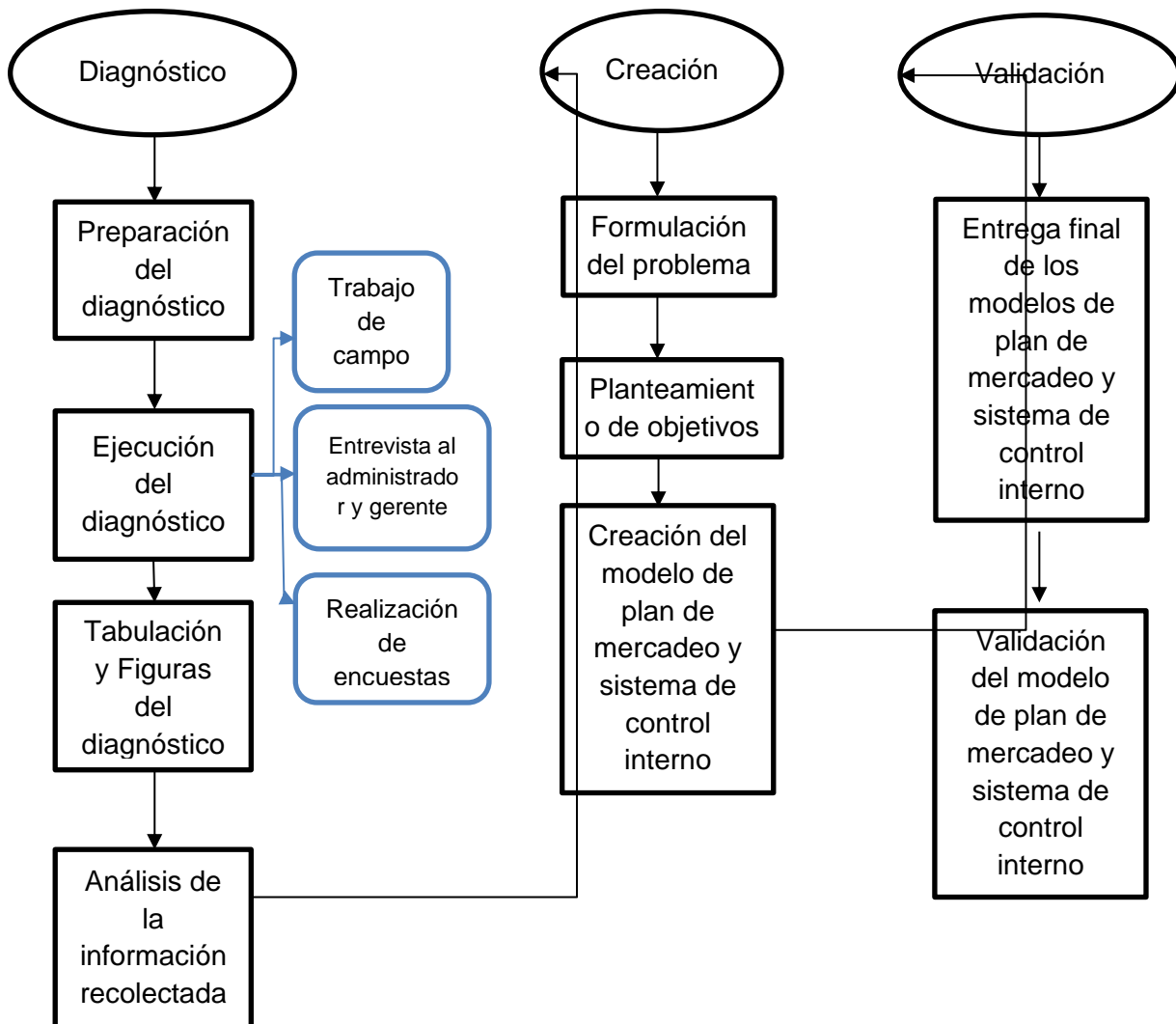
Finalmente, Kermally (2003) en el documento explora conceptos de mercadeo y teorías introducidas por Philip Kotler, por medio de la explicación de conceptos esenciales de mercadeo propuestos por el autor acerca de marketing estratégico aplicado a las organizaciones.

## **7. Metodología**

Este trabajo se desarrolla mediante una investigación descriptiva, puesto que por medio de esta se pueden describir las características más relevantes por medio de criterios que permiten establecer un patrón o estructura de las variables estudiadas (Guevara et al., 2020). En la figura 1 podemos observar que el trabajo se dividió en 3 etapas: diagnóstico, creación y validación en la que cada etapa se hizo un gran trabajo para así poder llegar a los objetivos planteados en este proyecto de investigación.

**Figura 1***Etapas de la metodología de investigación*

z



## 8. Resultados

En la siguiente sección del trabajo se presentan los resultados obtenidos de la investigación de Surti Variedades Royal SAS, teniendo como base la creación del sistema de control interno y el diseño de un plan de mercadeo.

### 8.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un modelo creado por Michael Porter en 1979 como herramienta con el fin de evaluar interna y externamente a una organización (Estrada-Realpe et al., 2017). Este modelo es importante porque analizar las variables “ayudan a identificar dónde se encuentra el poder en una situación de negocios, comprender la situación competitiva actual de una organización, así como la solidez de una posición en la que una organización puede buscar avanzar” (Zúñiga, 2018).

Para el caso de análisis del almacén Surti Variedades Royal SAS se identificaron las siguientes situaciones de las cinco fuerzas que conforman el modelo de Porter:

- **Nuevos entrantes:** la llegada de tiendas como Miniso, mejor conocida como tienda de “1000 yenes”. Según la revista internacional The Economist, “vende más de US\$1.600 millones al año. En total hasta el 2020 han abierto 5.000 tiendas en 79 países” (Revista Dinero, 2018).
- **Proveedores:** en el 2021 se dejaron de movilizar cerca de 15 millones de toneladas de carga desde China hasta Colombia por las afectaciones del comercio internacional (Mouthón, 2022). En los puertos no hay suficientes transportadores para evacuar la carga que se acumula.
- **Sustitutos:** las ventas en línea. Las personas prefieren ir a centros comerciales por su comodidad y accesibilidad.
- **Clientes:** el poder de los clientes en este negocio es alto ya que son sensibles ante los precios y la ubicación. Los precios del producto afectan la decisión de compra ya sea de manera positiva o negativa.
- **Competencia:** Solamente en el centro comercial Pascally hay más de cinco almacenes que comercializan productos varios como ferretería, juguetería, fantasía, entre otros, al igual que el almacén Surti Variedades Royal SAS. Por ello, existe gran cantidad de negocios que ofrecen productos similares en el mismo sector.

## 8.2. Análisis DOFA

En análisis DOFA es una herramienta de gestión estratégica utilizada para evaluar la situación interna y externa de una empresa u organización. Además, ofrece la posibilidad de evaluar la posición de la organización y tomar acciones y medidas hacia dichos factores.

A continuación, se presenta la matriz DOFA para el almacén Surti Variedades Royal SAS:

**Tabla 1.**

*Matriz DOFA*

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>FORTALEZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Satisfacen diferentes necesidades</li> <li>● Horario de atención</li> <li>● Diversificación en productos</li> <li>● Servicio al cliente</li> <li>● Precios competitivos en el mercado</li> <li>● Poder de negociación con proveedores</li> <li>● Productos de calidad</li> <li>● Tiempos de entrega</li> <li>● Personal calificado y comprometido con el almacén</li> </ul>	<b>DEBILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● No cuenta con un inventario sistematizado.</li> <li>● Falta visibilidad en el mercado</li> <li>● La ubicación es poco visible</li> <li>● Falta presencia en redes sociales</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Posibilidad de seguir creciendo (mayoristas)</li> <li>● Venta por canales digitales (E-commerce)</li> <li>● Fidelizar a los nuevos clientes y a los actuales</li> <li>● Búsqueda de nuevos clientes y proveedores</li> <li>● Reemplazos del personal administrativo</li> </ul>	<b>ESTRATEGIA FO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear campaña en redes sociales para el posicionamiento de la marca</li> </ul>	<b>ESTRATEGIA DO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Incrementar el uso de las redes sociales para conseguir nuevos clientes</li> </ul>

<b>AMENAZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Adaptación al mundo digital a través del e-commerce</li> <li>● Nuevos competidores</li> <li>● Ubicación de los competidores en zonas estratégicas</li> </ul>	<b>ESTRATEGIA FA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar una estrategia de posicionamiento para que los productos de Surti Variedades Royal SAS sean reconocidos por su calidad y así tener una ventaja competitiva frente a la competencia</li> <li>● Crear campañas con diferentes influenciadores para dar a conocer el almacén.</li> </ul>	<b>ESTRATEGIA DA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear campañas que den a conocer la ubicación del almacén</li> <li>● Contratar una community manager para ser más constantes en el manejo de las redes sociales</li> <li>● Establecer un plan de sistematización de inventario que cuente con cronograma y metas.</li> </ul>

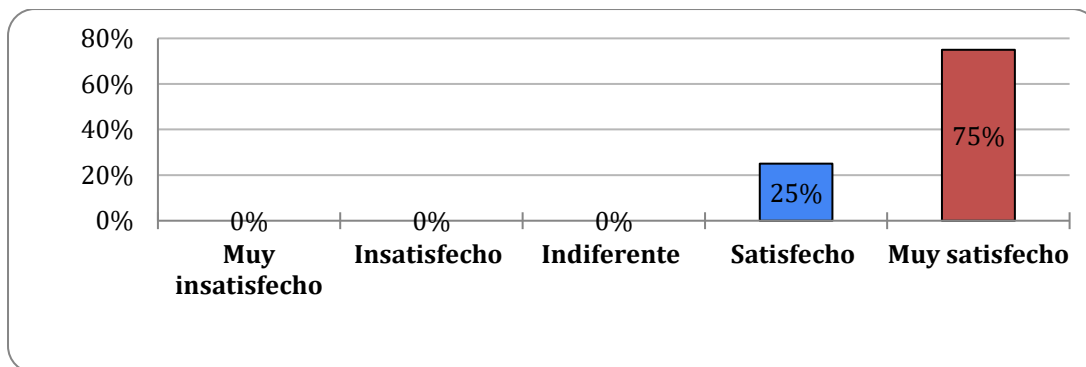
### 8.3. Encuesta clima organizacional

Se realiza una encuesta de clima organizacional a los trabajadores del almacén de forma confidencial y anónima, con el fin de identificar el grado de conformidad de los trabajadores sobre la empresa. Cabe resalta que se hace uso de la escala de Likert, la cual consiste en brindar una calificación del 1 al 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

Se presentan a continuación, los resultados de la encuesta de clima organizacional evidenciados en las Figuras:

#### **Figura 2.**

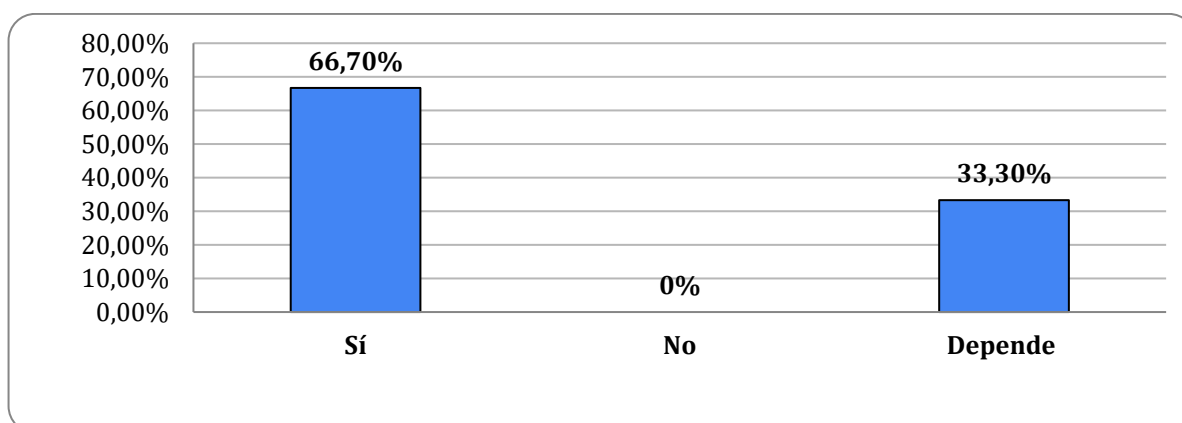
*Pregunta 1. ¿Está usted satisfecho(a) con su trayectoria en la empresa?*



Los trabajadores del almacén se encuentran satisfechos con su trayectoria en la empresa, esto se demuestra que el 75% está muy satisfecho y el 25% satisfecho.

**Figura 3.**

*Pregunta 2. ¿Le gusta su empresa en la que labora?*



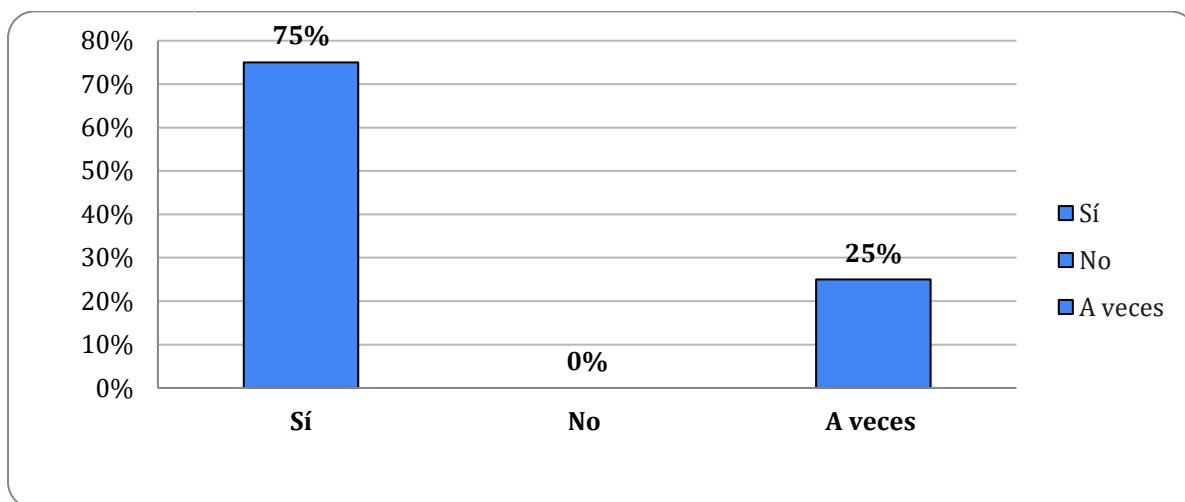
**Fuente:** *Elaboración propia*

El 75% de los encuestados afirmó que le gusta la empresa en la que labora y solo el 25% dijo que depende, este indicador provee información para detectar oportunidades.

**Figura 4.**

*Pregunta 3. ¿Se siente orgulloso de pertenecer en su empresa?*

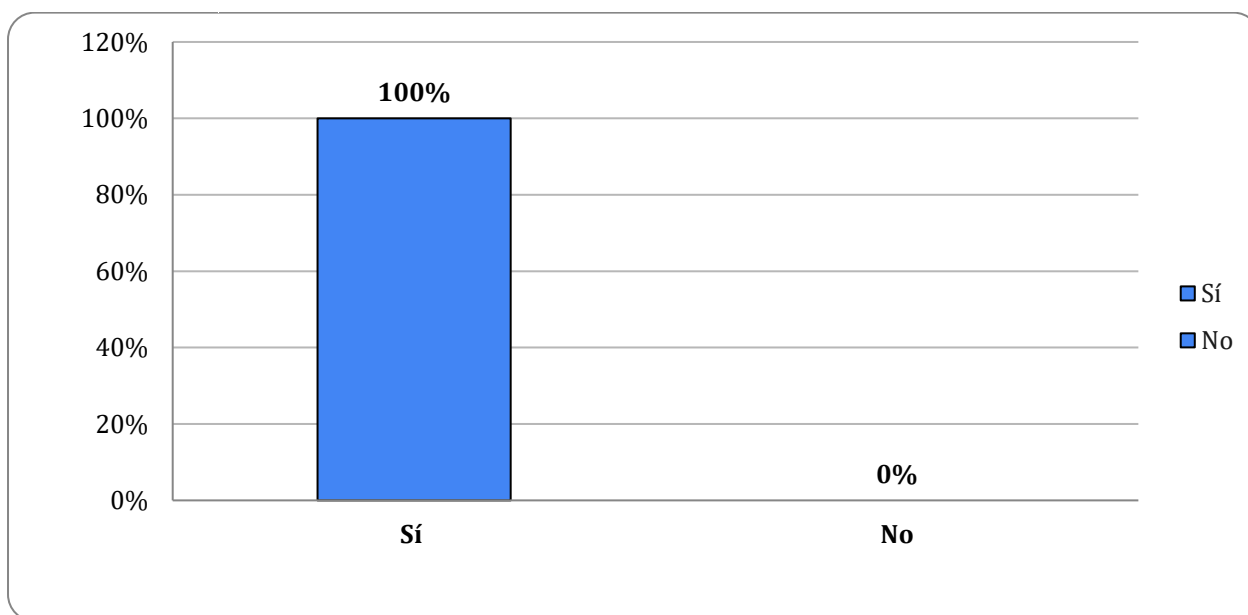




La mayoría de los encuestados manifestaron sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa con un 75%. Sin embargo, el 25% de los empleados dijeron a veces estar orgullos(a)s

**Figura 5.**

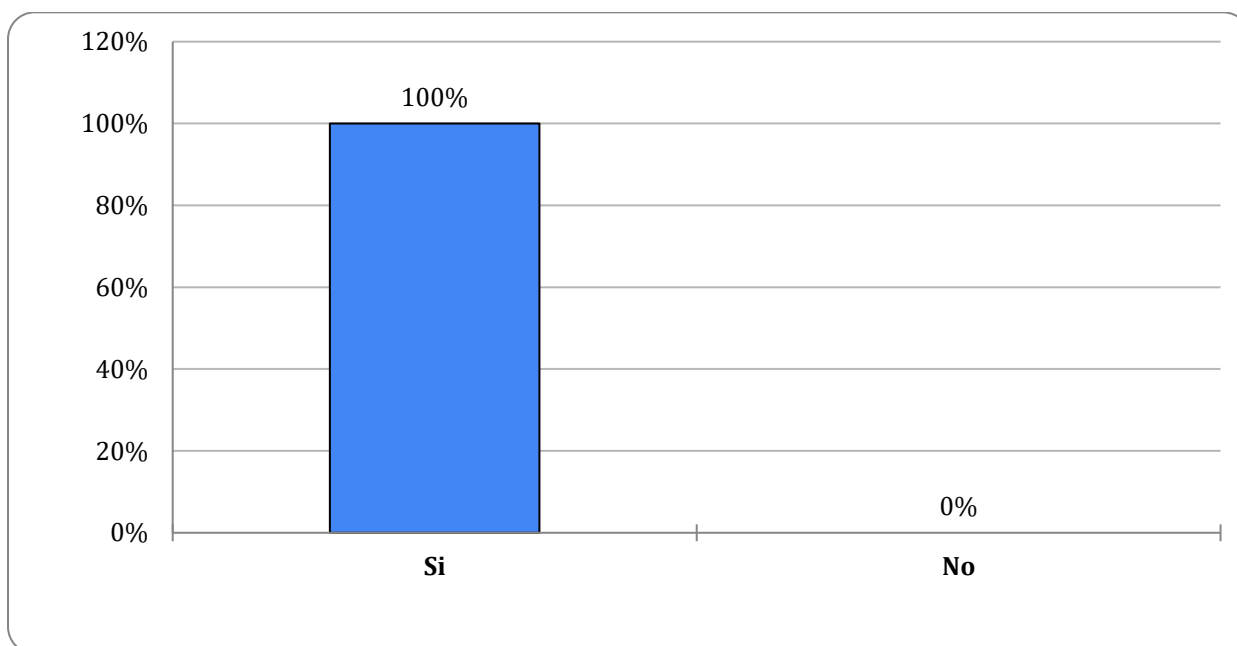
*Pregunta 4. ¿Se siente integrado(a) en la empresa?*



El 100% empleados del almacén afirmaron sentirse integrados en la empresa, esto es un factor positivo para la empresa ya que los trabajadores se sienten cómodos en su lugar de trabajo.

**Figura 6.**

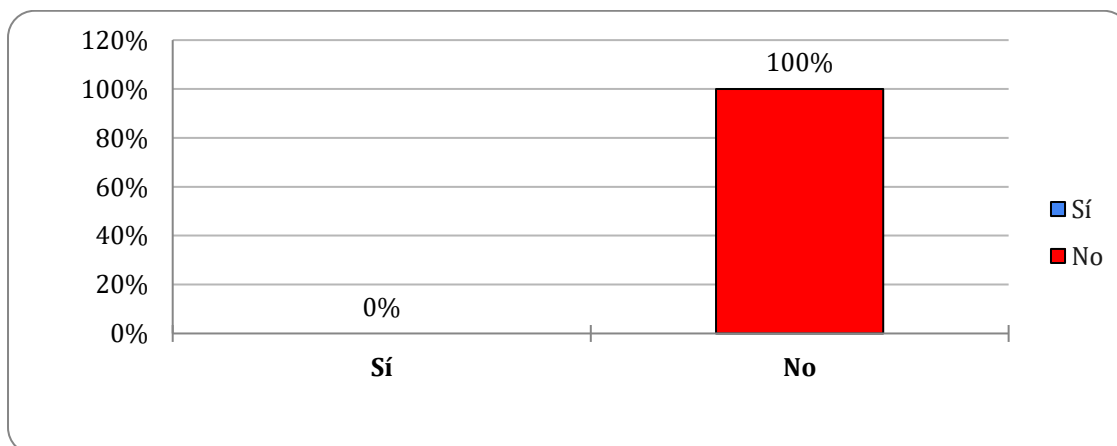
*Pregunta 5. ¿Conoce bien qué aporta con su trabajo a la empresa?*



El 100% de los trabajadores de la empresa son conscientes de su aporte con su trabajo, esto garantiza efectividad en sus lugares de trabajo y la óptima realización de las actividades cotidianas que desempeña cada uno.

**Figura 7.**

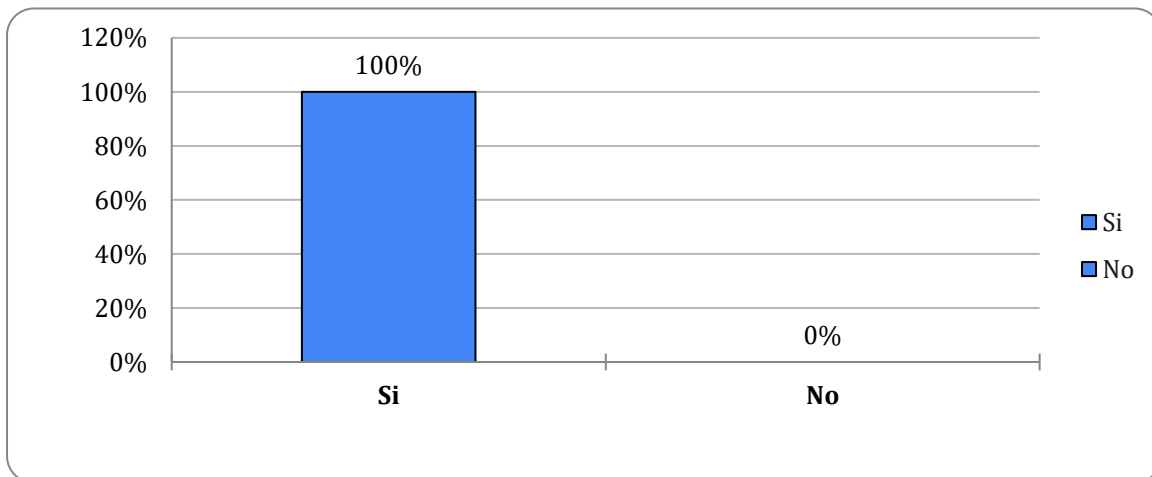
*Pregunta 6. ¿Si tuviera la oportunidad de dejar la empresa por otro trabajo en igual de condiciones, ¿Lo dejaría?*



El 100% encuestados negaron dejar la empresa por otro trabajo en igualdad de condiciones, lo cual significa estabilidad para la empresa con sus empleados y demuestra las buenas condiciones del clima laboral.

**Figura 8.**

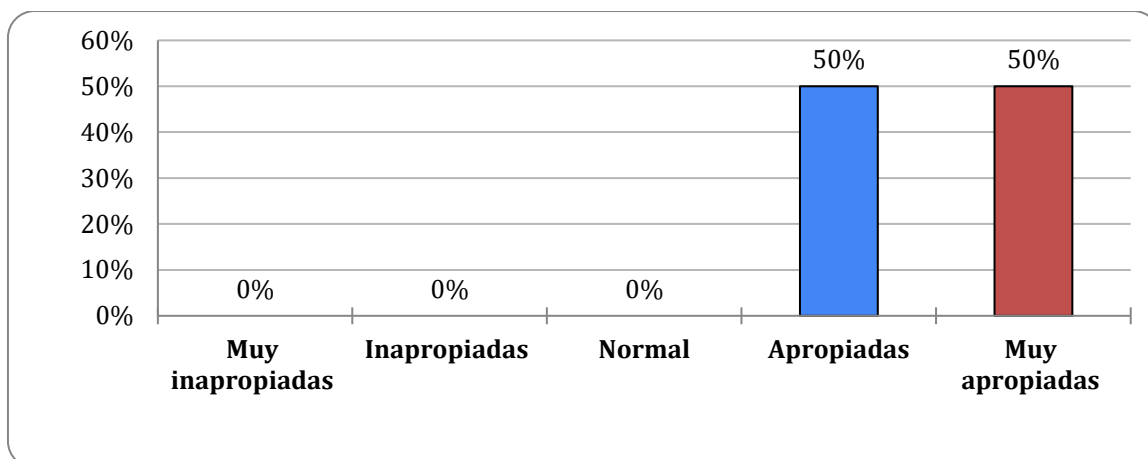
*Pregunta 7. ¿Su puesto de trabajo es cómodo?*



El 100% de los encuestados respondió que sí a la pregunta, esto es positivo para la empresa ya que esto garantiza un mejor rendimiento, mejor estado de ánimo y mejor disposición para afrontar los problemas cotidianos.

**Figura 9.**

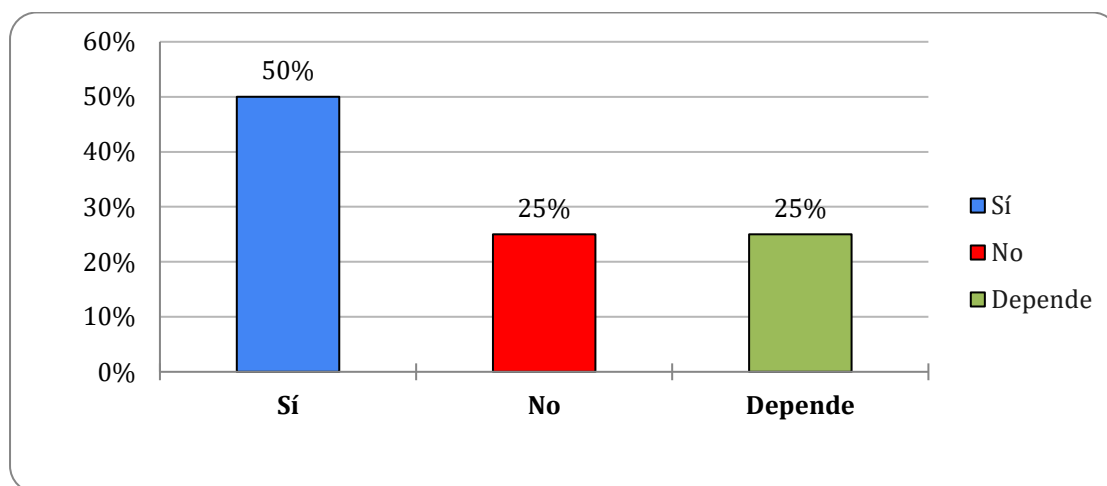
*Pregunta 8. ¿Las instalaciones son apropiadas?*



Para el 50% de la empresa las instalaciones son apropiadas y para el otro 50% las instalaciones son muy apropiadas. Esto es positivo para la empresa ya que se puede evidenciar que tienen unas buenas instalaciones donde los trabajadores se sienten a gusto.

**Figura 10.**

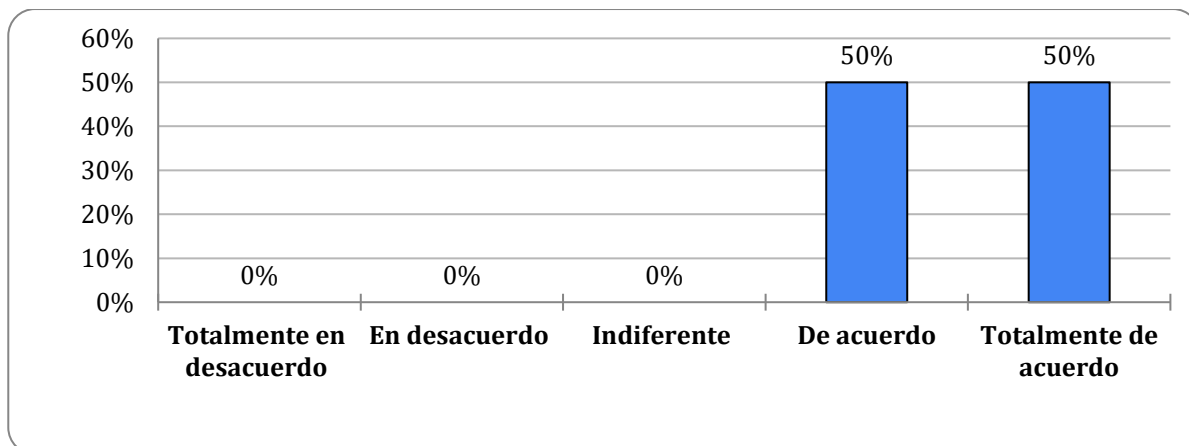
*Pregunta 9. ¿Recibe el tiempo necesario para sus necesidades personales?*



Para esta pregunta los encuestados tuvieron unas respuestas variadas ya que para el 50% consideran que no reciben el tiempo necesario para sus necesidades personales, el otro 25% consideran que sí.

**Figura 11.**

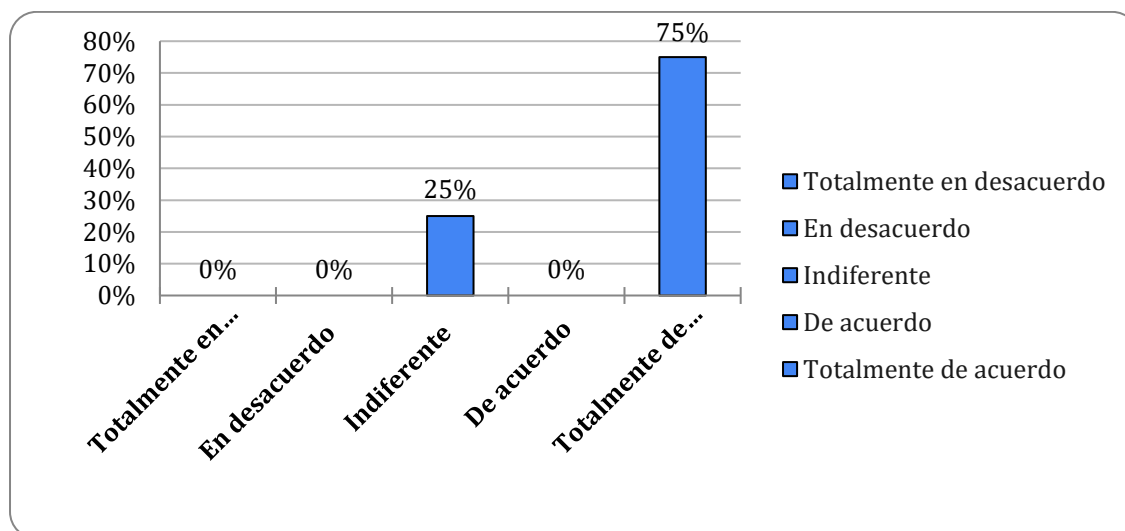
*Pregunta 10. En el almacén los trabajadores se conocen y tienen un ambiente agradable para trabajar*



El 50% de los empleados están de acuerdo y el 50% está totalmente de acuerdo con la afirmación.

**Figura 12.**

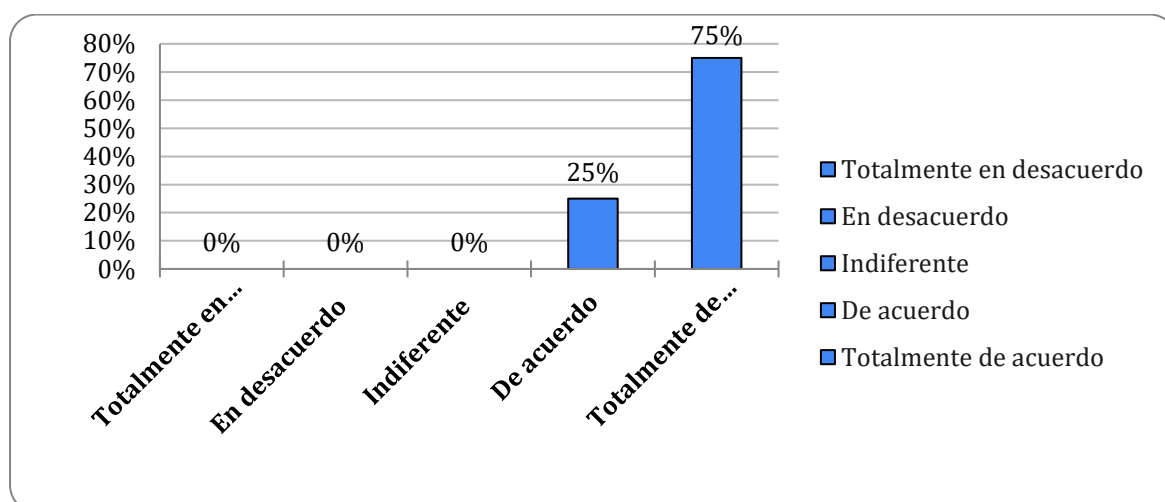
*Pregunta 11. El administrador es un buen líder y promueve las actitudes positivas*



En una escala del 1 al 5 siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, se evidencia que al 75% de los trabajadores les parece que el administrador cuenta con las aptitudes para ser un buen líder. igualmente existe un 25% que cree que al líder le da igual promover eso y no es tan buen líder.

**Figura 13.**

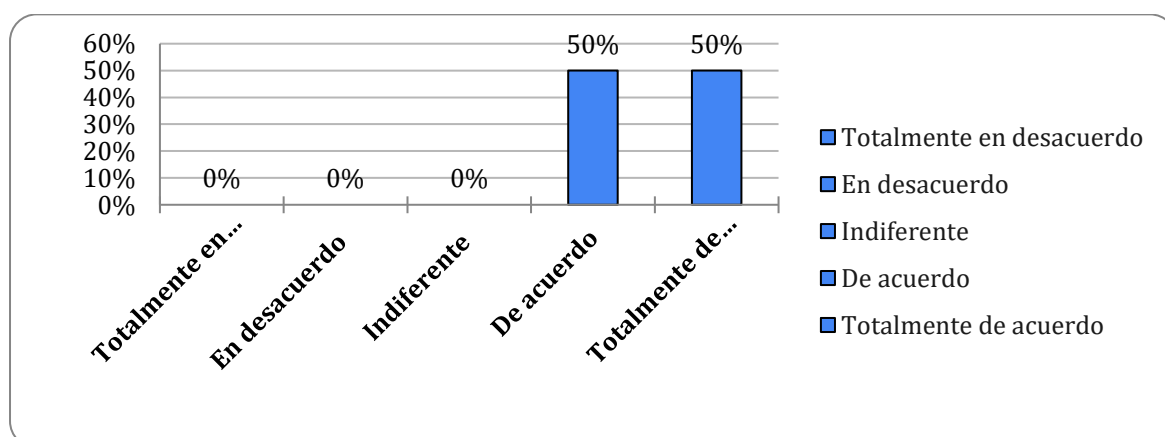
*Pregunta 12. Mis compañeros de trabajo y yo nos sentimos bien trabajando juntos*



En una escala del 1 al 5 siendo 1 totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, se evidencia que el 75% de los encuestados están totalmente de acuerdo que tienen una buena relación entre ellos y un 25% está de acuerdo, se puede ver que hay una buena relación entre ellos.

**Figura 14.**

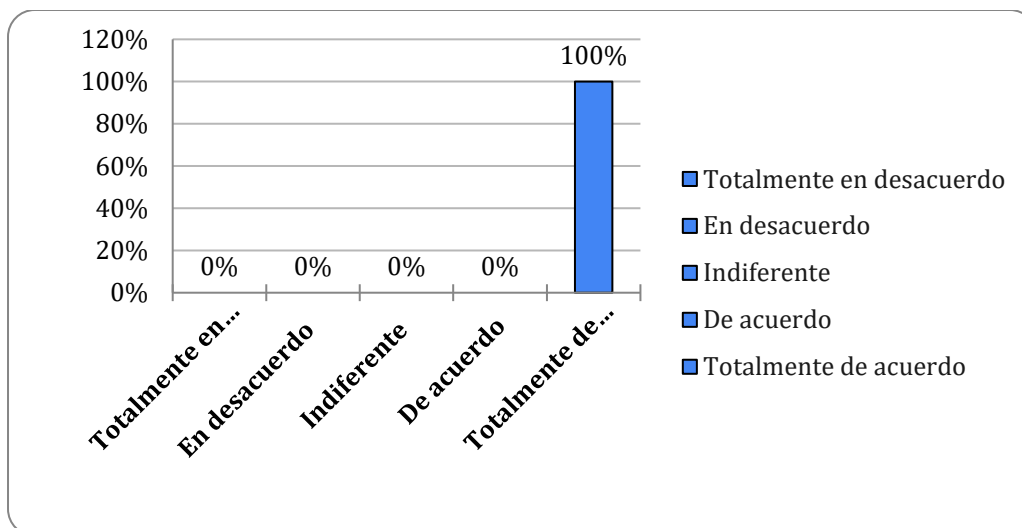
*Pregunta 13. Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente*



En una escala del 1 al 5 siendo 1 totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Se observa que el 100% de los trabajadores están a gusto con que sus satisfacciones básicas están siendo satisfechas adecuadamente ya que podemos ver que el 50% está de acuerdo y el otro 50% está totalmente de acuerdo.

**Figura 15.**

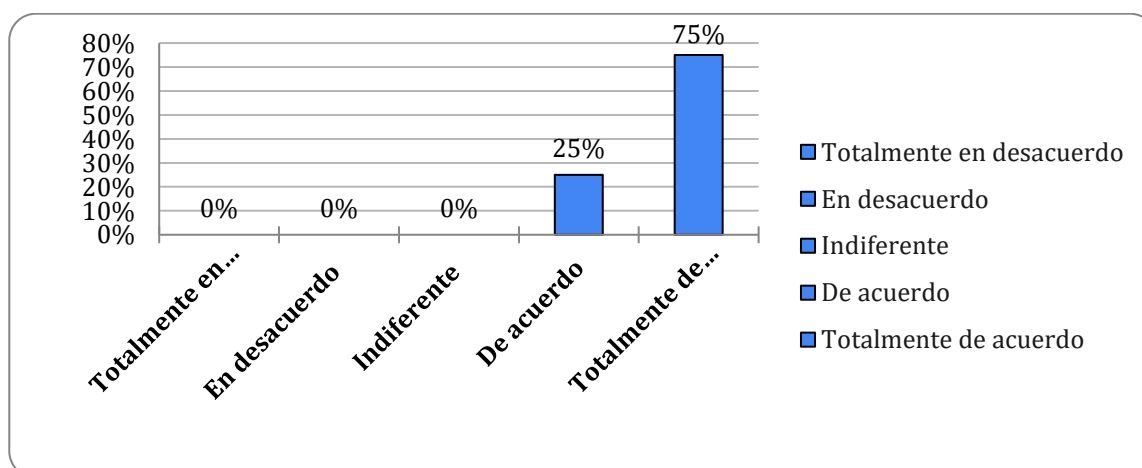
*Pregunta 14. Siento que mi trabajo es valioso y aporta a la empresa*



Siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, se puede ver que el 100% de los trabajadores están totalmente de acuerdo que en la empresa les han demostrado que su trabajo es muy valioso y aporta a la empresa para que cada día crezca más.

**Figura 16.**

*Pregunta 15. Me gusta llegar a trabajar en el almacén todos los días*



Siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, se evidencia que los trabajadores están contentos siendo parte de la empresa. Ya que se puede ver en la encuesta que el 25% está de acuerdo y el 75% está totalmente de acuerdo con que les gusta llegar a trabajar todos los días, se sienten felices y a gusto.

#### 8.4. Encuesta Control Interno

Por medio de una encuesta de control interno realizada al administrador del Surti Variedades Royal SAS, se pudo percibir que en el almacén no cuenta con un sistema de control interno que ayude a evaluar y a guiar a los trabajadores en las diferentes actividades y procesos que realizan a diario.

A continuación, se muestran los resultados de esta encuesta:

Tabla 2.

##### *Encuesta control interno*

<b>Encuesta control interno</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
¿Implementa actividades de control?		x
¿Están por escrito los procedimientos que se desarrollan en el almacén?		x
¿Tiene conocimiento de las funciones que debe realizar cada trabajador/a?	x	
¿Tiene algún mecanismo para evaluar el desempeño de los trabajadores en las actividades desarrolladas por el almacén?		x
¿Evalúa periódicamente las actividades que se realizan en el almacén?		x
¿Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realiza por el personal facultado?		x

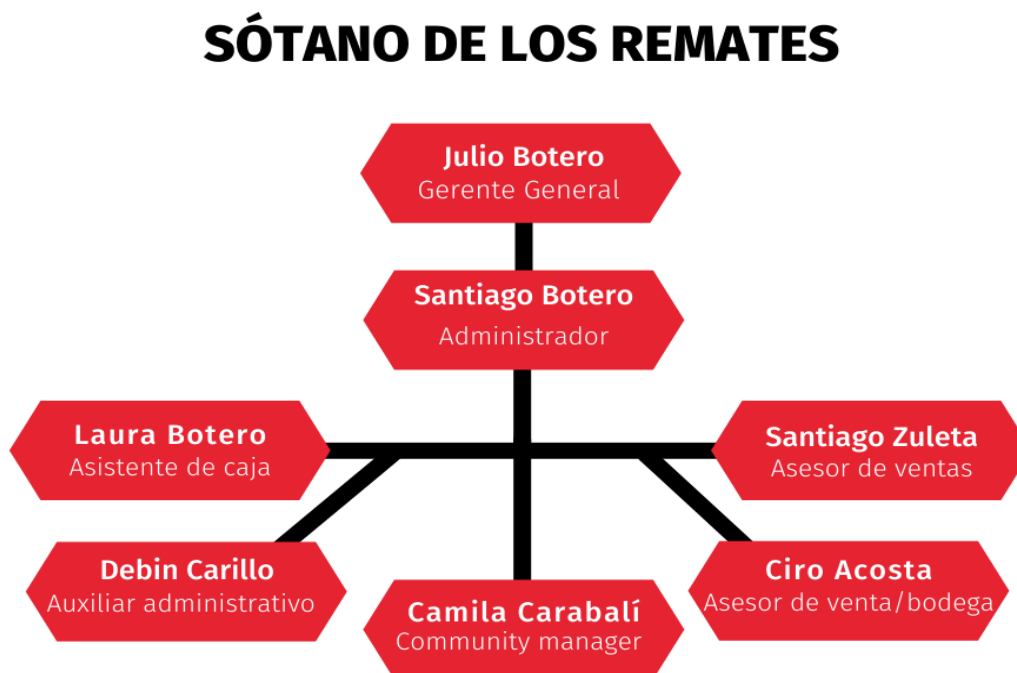
#### 8.5. Organigrama

“Un organigrama es un esquema el cual estructura las responsabilidades dentro de una empresa. En el mismo se representan los diversos departamentos o individuos con sus respectivas responsabilidades” (Economía, 2014, párr. 1).

A continuación, en la figura 1 se presenta la estructura organizacional del almacén "El Sótano de los remates" de una manera general y en la figura 2 de manera particular con sus respectivos nombres.



**Figura 17** Organigrama *del almacén* Surti Variedades Royal SAS



### 8.6. Manual de funciones

Se desarrolla un manual de funciones para el Surti Variedades Royal SAS teniendo en cuenta que no contaba con uno. Está estructurado para cada uno de los cargos del almacén. Los cargos identificados son: Gerente general, auxiliar administrativo, administrador, community manager, asesor de ventas, jefe de bodega y asistente de caja (anexo 1).

### 8.7. Manual de políticas

Se crea el manual de políticas con el objetivo de mostrar los lineamientos de la empresa para el buen funcionamiento de cada área. De acuerdo con las directrices y condiciones dadas por la organización (anexo 2).

## 8.8. Matriz de riesgo

Se realiza la matriz de riesgo para el almacén el Surti Variedades Royal SAS como herramienta que ayuda a gestionar el riesgo de las diferentes actividades de la empresa. De esta forma mitigar el impacto y establecer el control apropiado (anexo 3).

## 8.9. Modelo de plan de mercadeo para el Surti Variedades Royal SAS

Según Toledo et al. (2017) el plan de mercadeo es un documento que orienta las estrategias y tácticas de mercadeo hacia un objetivo conjunto de la organización, el cual determina las necesidades y lo que desea lograr la empresa. Adicionalmente, es una guía para encamina las empresas hacia un plan de acción.

A continuación, se presenta el modelo de plan de mercadeo para el almacén Surti Variedades Royal SAS:

**Público Objetivo/segmentación:** El público objetivo del almacén Surti Variedades Royal SAS en sus inicios eran personas hombres y mujeres, mayores de los 30 años en adelante, de estrato socioeconómico bajo y medio. Sin embargo, la necesidad de expansión y transformación para acceder a nuevos mercados, se propone un nuevo segmento atrayendo nuevas generaciones. De esta forma, son personas:

- Adultos
- Hombres y mujeres
- Vivan en Colombia, principalmente en Cali o alrededores
- Entre los 25-45 años
- Estrato socioeconómico bajo, bajo-medio y medio (1,2,3)

Se identifican los siguientes comportamientos en los clientes actuales:

- Recién egresados de la Universidad/ trabajo

- Con hijos
- Están relacionados con las compras digitales, pero no son nativos digitales
- Les gusta tener accesorios y complementos para el hogar
- Compran productos funcionales y útiles para su vida cotidiana
- Eligen comprar productos de calidad a un precio justo
- Buscan un lugar que les ofrezca variedad de productos

**Plaza:** el Sótano se encuentra ubicado en el centro de Cali en el centro comercial Pascally local S1. Es común encontrar negocios similares a los alrededores del almacén, puesto que el centro de Cali es conocido por ofrecer este tipo de productos y servicios. Sus principales competidores son las distribuidoras de productos para el hogar, de fantasía, ferretería, mascotas y accesorios deportivos. También, las misceláneas, piñaterías y jugueterías.

**Promoción:** los canales de promoción que utiliza son principalmente redes sociales con contenido de valor para los clientes y pautas publicitarias en plataformas como Instagram, con el fin de conectar con el público objetivo.

**Precio:** debido a la variedad de productos que se ofrecen hay un rango amplio de precios que empieza desde \$500 COP y puede llegar hasta \$200.000 COP.

**Producto:** Surti Variedades Royal SAS ofrece una amplia variedad y gama de productos y sus principales categorías son: ferretería, hogar, deportivo, mascotas, maquillaje, accesorios de belleza, juguetes, entre otros.

- **Estrategia de E-commerce**

Para el cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo se deben llevar a cabo acciones que permitan lograrlos a través de las siguientes tácticas:

- Creación de página web para disponer de un nuevo canal de ventas en internet (*E-commerce*), de esta forma atraer nuevos clientes, llegar a un nuevo segmento y ser más asequibles.
- Implementar una pasarela de pagos que facilite el proceso de pago de los clientes.
- Crear una estrategia de logística y logística inversa para agilizar el proceso de entregas y devoluciones, además de agregar valor al cliente.

- **Social media**

La creación de una estrategia en social media es importante para atraer y llegar a nuevos clientes y generar posicionamiento en el mercado, esto se haría a través de las siguientes actividades:

- Elaboración de un cronograma de las publicaciones por semana para Instagram y Facebook
- Creación de contenido sobre los productos, su uso, tips, etc. (post, historias, reels)
- Interacción con los clientes por medio de historias/lives
- Crear pautas para que los posts lleguen a nuevos usuarios y así hacer crecer su comunidad.
- Estrategia SEO (Search Engine Optimization)<sup>1</sup> utilizar palabras claves, tener una página web rápida, que se adapte a los diferentes dispositivos y SEM (Search Engine Marketing)<sup>2</sup> pagar publicidad para aparecer de primeros en los buscadores y tener anuncios en las páginas a las que se dirige el segmento de Surti Variedades Royal SAS.

---

<sup>1</sup> Search Engine Optimization: posicionamiento en buscadores

<sup>2</sup> Search Engine Marketing: mercadeo en motores de búsqueda

## 9. Conclusiones

En el presente documento se desarrolla con el objetivo de crear un sistema de control interno y un plan de mercadeo para el almacén Surti Variedades Royal SAS. Se utilizó el enfoque de investigación descriptiva como metodología, y se aplicaron dos encuestas a los trabajadores de la empresa para conocer la percepción que estos tienen sobre el clima y la situación organizacional de esta.

Los resultados indican que las empresas deben tener más control sobre los procesos que se realizan y crear unos objetivos que alineen a la organización hacia el crecimiento y desarrollo. Tener unos parámetros establecidos permite a las empresas aumentar su eficiencia y eficacia, al tiempo que disminuyen los riesgos.

Para el caso del almacén Surti Variedades Royal SAS conocido como “El sótano de los Remates” se obtuvo que es importante la creación y posterior implementación de un sistema de control interno para mejorar y optimizar los procesos de esta. No obstante, la implementación de este sistema requiere de ardua investigación interna para identificar y entender las necesidades que se presentan dentro de la empresa. Asimismo, dada la importancia del mercadeo es fundamental para las empresas realizar un plan que permita orientar a la empresa y a sus integrantes hacia los objetivos propuestos. Además, permite identificar oportunidades por medio de los análisis del mercado e información valiosa para la empresa, por lo que el almacén cuente con este plan puede ayudar en su búsqueda por ofrecer y garantizar a sus clientes valor agregado.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se realizó un análisis interno del almacén que permitió encontrar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas del

mismo, fundamentados a través de diferentes métodos propuestos por expertos en gestión y mejoramiento de organizaciones. Con el fin de optimizar los procesos, disminuir riesgos y posicionar la marca, se realizó un sistema de control interno y un plan de mercadeo para el almacén, el cual se validó junto con la gerencia y administración al finalizar el proyecto.

## 10. Referencias

Abadía, N., & Belalcázar, G. (2014). *Análisis del área de mercadeo de las pymes*. Universidad ICESI.

Arbeláez, M., Becerra, A., Fernández, F., & Forero, D. (2019). *El sector comercio en Colombia y el crédito de proveedores*. FEDESARROLLO. [https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3839/Repor\\_Octubre\\_2019\\_Arbel%c3%a1ez\\_et%20al.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3839/Repor_Octubre_2019_Arbel%c3%a1ez_et%20al.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Camacho, W., Gil, D., & Paredes, J. (2017). *Sistema de control interno: Importancia de su funcionamiento en las empresas*. Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana. <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2022, Noviembre 12). *¿Qué es el Código CIU?* Cámara de Comercio de Bogotá. [http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/acerca\\_CIU/01.html](http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/acerca_CIU/01.html)

Cruz, S. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista de Investigación de Contabilidad*, 36–42.

Perdomo, D., Escallón, M., & Delgado, A. (2020). *Plan de mejoramiento en procesos administrativos para la empresa constructora MyG*.

Estrada-Realpe, K., Elidea-Quiñonez, R., Cifuentes-Quiñonez, L., & Ayovi-Caicedo, J. (2017). El plan de marketing y su importancia para el posicionamiento de las empresas. *Polo Del Conocimiento*, 2(5), 1187–1199. <https://doi.org/10.23857/casedelpo.2017.2.5.may.1187-1199>

Economía. (2014, Septiembre). *Definición de Organigrama - Qué es y Concepto*. Economía - Gestione a Su Favor. <https://economia.org/organigrama.php>

GlobalSuite Solutions. (2020, Mayo 6). *¿Qué es el modelo COSO? Cómo gestionar los riesgos*. GlobalSuite Solutions. <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-modelo-coso/>

Función Pública. (2022, November 9). *¿Sabe usted qué es el Manual de Funciones?* Departamento Administrativo de La Función Pública. [https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1/28585938](https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1/28585938)

Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de La Investigación y El Conocimiento (Recimundo)*, 4(3), 163–173.

Ibarra, D. C., Vega de la Cruz, L. O., & Carmenate, H. J. (2019). Auditoría y control interno en el control empresarial. *Folletos Gerenciales*, 23(2), 82-82–92.

eInforma. (2022, June). *Análisis del Sector Comercio en Colombia*. eInforma - Información de Empresas. <https://www.einforma.co/informes-sectoriales/sector-comercio>

Kermally, S. (2003). Five: Philip Kotler. En *Gurus On Marketing* (Pp. 73–87).

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing: Decimprimera edición*. Pearson Educación.

Llauradó, O. (2014, December 12). *La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*. Netquest. <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>

La Contraloría General De La República. (S.F.). *Los 3 Pilares De Una Gestión Pública Limpia Y Eficiente*. Obtenido De [https://Apps.Contraloria.Gob.Pe/Packanticorrupcion/Control\\_interno.Html](https://Apps.Contraloria.Gob.Pe/Packanticorrupcion/Control_interno.Html)

Mantilla, S. (2018). ¿Qué es control interno? En Auditoría del control interno (Cuarta edición, pp. 3–25). ECOE Ediciones.

Marulanda, E., & Lee, V. (2021). *Un plan de mercadeo para emprendimientos: Caso Leepops*. Universidad ICESI.

Monterrosa, H. (2020, Mayo 7). Conozca las condiciones de debe cumplir una empresa para ser considerada Pyme. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/conozca-las-condiciones-de-debe-cumplir-una-empresa-para-ser-considerada-pyme-3002771>

Mouthón, L. (2022, January 31). *Crisis logística seguirá en 2022, dicen expertos*. El Heraldo. <https://www.elheraldo.co/economia/crisis-logistica-seguira-en-2022-dicen-expertos-883847>

Olamendi, G. (s.f.). *Diccionario De Marketing*. <https://esgerencia.com/pdf/blogmkt/diccionario.pdf>

Orellana, P. (2020, April 14). Organigrama - Qué es, definición y concepto. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/organigrama.html>

Plasencia, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *MEDISAN*, 14(5), 1–5.

QuestionPro. (2022, November 15). *¿Qué es la segmentación de mercados?* QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-segmentacion-de-mercados/>

Toledo, L. A., Garber, M. F., & De Farias Shiraishi, G. (2017). Planificación: dilema o solución para el Marketing. *Gestión Joven*, 17, 58–71.

Vélez, N. (2021, August 31). *El Sector Comercio*. Universidad EAFIT. <https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiafinanzas/noticias-eventos/Paginas/el-sector-comercio.aspx>

Thompson, I. (2006). *Misión y Visión*. <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Zúñiga, F. (2018). *Las Estrategias de Administración para la continuidad de las Empresas del Sector Calzado en la ciudad de Ambato*. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28164/1/07%20AEF.pdf>

Revista Dinero. (2018) *Miniso, la revolucionaria asiática que llega a Colombia*. Recuperado de <https://www.semana.com/empresas/articulo/tiendas-de-miniso-llegan-a-colombia-en-2018/261398/>

## 11. Anexos

### Anexo 1



manual de  
funciones (1).xlsx

### Anexo 2



MANUAL DE  
POLITICAS DEL SÓTA

### Anexo 3



Matriz de Riesgo  
PDG.xlsx