

1-1-2016

El control en el proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitaria

Laura Naranjo
Universidad de La Salle, Bogotá

Marcela Roa
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica

Citación recomendada

Naranjo, L., & Roa, M. (2016). El control en el proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitaria. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/636

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Contaduría Pública by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

EL CONTROL EN EL PROCESO DE RECEPCIÓN E INGRESO DE LAS ÓRDENES DE PAUTA PUBLICITARIA

LAURA NARANJO¹

MARCELA ROA²

Resumen

En los últimos meses Canal Internacional ha mostrado un alto índice de reproceso en su operación de facturación debido a que no lleva un registro en la recepción e ingreso de órdenes de pauta publicitaria, por tal motivo se dio inicio a la investigación con el fin de aportar una propuesta de control interno implementado técnicas y herramientas para mejorar el proceso anteriormente mencionado. Este proyecto se enfocó en el mejoramiento del proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitaria, a partir de una visualización sistemática del mismo. Para el logro de este objetivo se cumplieron tres etapas, el análisis diagnóstico de recepción e ingreso de las órdenes en el área del departamento de Operaciones de ventas, la identificación de las falencias que presentaba este proceso y la determinación de los elementos estructurales y funcionales que se debían tener en cuenta para la elaboración de la propuesta de control interno, con el fin de poder cumplir con el objetivo planteado. Se presenta propuesta de control interno que aplicada a esta organización, permitan subsanar las no conformidades aumentando el grado de confianza de sus clientes externos y de esta manera mejorar su rentabilidad y generar rendimientos económicos para sus socios y accionistas.

Palabras claves: pauta publicitaria, proceso, control interno, propuesta y spot.

Abstract

In recent months, Canal Internacional has shown a high rate of rework in the billing operation due to lack of control that has at reception and entry orders advertising schedule, for that reason the research was begin in order to provide an internal control proposal implementing techniques and tools in order to improve the aforementioned process. This project focused on improving the process of receiving and entering advertising schedule orders, from a systematic view of it. To achieve this goal three stages were completed the diagnostic analysis of reception and entry of orders in the sales management department, identifying of failures in this process and the determination of both structural and functional

1

2

elements that should be take into account to development the internal control proposal, in order to meet the stated objective.

Keywords: advertising schedule, process, internal control, proposal and spot.

Introducción

De acuerdo a la Ley 87 de 1993:

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la Operaciones de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El Sistema de Control Interno debe: ser una herramienta para el mejoramiento de la gestión de la Compañía, articular los elementos de la organización de manera que funcionen como un sistema armónico, definir parámetros para evaluar planes y programas, brindar elementos para la toma de decisiones, generar información para la retroalimentación constante entre todas las instancias de la Compañía, brindar posibilidades para mejorar el desempeño de las personas y previene posibles errores humanos, garantizar el cumplimiento de los procesos de manera autónoma, promover la autoevaluación y autorregulación. (Rivero, S.f)

De esta manera el control interno permite el cumplimiento de los objetivos previstos por la alta dirección y ayuda a identificar los riesgos asociados a cada una de las actividades con el fin de mitigarlos y lograr la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.

El control interno tiene como objetivos: proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada Operaciones ante posibles riesgos que los afecten; garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional; velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad; garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional; asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros; definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos; garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación; velar porque la entidad disponga de procesos de

planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características. (Pirela, 2005)

De acuerdo a lo anterior, el propósito de este artículo es generar una propuesta de mejora de control interno en una compañía dedica al sector de medios de comunicación especialmente TV cerrada o paga.

Es un hecho que el negocio de la televisión está cambiando en todos los países, desde hace ya más de una década que los latinoamericanos han hecho su elección para el consumo de los medios y la televisión, pasándose a sistemas de TV paga con cientos de canales y que ahora conocemos como TV cerrada, es muy probable que lleguen nuevos usuarios a estos sistemas privados.

Los colombianos en general ya no ven televisión pública por su baja calidad y poca creatividad, por enfrentarse sin sentido en temas y franjas de programación. Por ejemplo si RCN hace un reality o un concurso de talento, Caracol ingenuamente responde con otro formato similar y si hay telenovela nueva en Caracol, RCN responde de la misma forma. (Castro, 2008)

Canal Internacional es un canal por cable y satélite de origen estadounidense orientado principalmente al público familiar. Tiene una señal en alta definición, presenta todas las series con su nombre original y contenido que agrupa gran parte de televidentes. Actualmente tiene un equipo de trabajo en todas las regiones de Latinoamérica con el objeto de incrementar la penetración y percepción de valor de la TV paga, tanto en Premium como en básico así como continuar los esfuerzos para reducir la piratería.

A continuación en el grafico No. 1, se muestra la estructura organizacional de Canal internacional a nivel general:



Grafico 1. Estructura Organizacional

Fuente: Autores.

En el anterior grafico se observa cómo está organizado a nivel general la compañía Canal Internacional, con cada una de sus coordinaciones lleva a cabo todas las operaciones necesarias para lograr el único objetivo que es generar contenido de calidad en el medio de TV paga.

La coordinación comercial es el motor de ventas para generar ingresos a la compañía donde interviene personal calificado, procesos, infraestructura, estrategias, etc. La coordinación comercial la integra tres áreas: área de Ventas, área de Planificación y Operaciones de Ventas, estas trabajan de forma lineal, es decir funciona como una cadena donde si un eslabón se suelta genera grandes contratiempos que podría llegar afectar la venta.

A continuación se muestra el diagrama No. 2 donde se evidencia claramente lo anteriormente descrito:

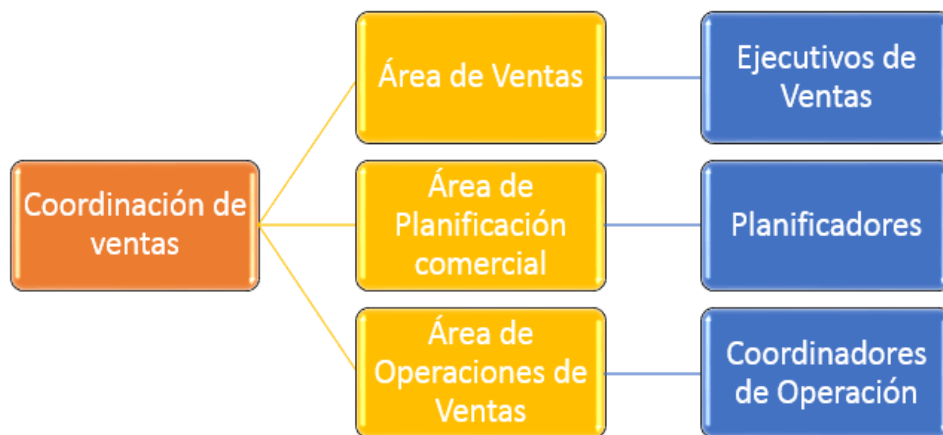


Grafico 2. Coordinación de ventas

Fuente: Autores.

La investigación se desarrolló con base en la necesidad de tener un control organizado para el proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitarias en el departamento de Operaciones de ventas, debido a que este proceso no tiene un manejo de control interno lo cual causa inconsistencias que se evidencian desde el inicio del proceso cuando el ejecutivo de ventas realiza la negociación con el cliente, sin una clara información, que lleva a un diligenciamiento errado del contrato, el cual ingresa al sistema y a cada una de las áreas del proceso con una orden equivocada o ineficiente, dicha ausencia de información se presenta porque el ejecutivo no tiene los parámetros definidos de ingreso o venta del servicio, generando inconsistencias, pérdida de la trazabilidad, reprocesos que terminan afectando a todas las áreas de la empresa. (Velasco & Zamanillo, 2008)

El artículo tuvo como objetivo principal enfocar sus esfuerzos en crear una propuesta de control interno que le permitiera a la compañía Canal Internacional, aportar en

el proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitarias en el departamento de Operaciones de ventas, el artículo se encaminó a identificar posibles necesidades de la compañía, reduciendo las fallas y reposiciones de pauta publicitaria, que afectarían el servicio final cuando se presentaran a lo largo del proceso comercial, desde que se busca el cliente hasta que la pauta publicitaria este emitido. Con el fin de cumplir con lo anteriormente descrito, el artículo se desarrolló en tres etapas: como proceso inicial la descripción del proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitarias, con el previo conocimiento del funcionamiento de este proceso, se dispuso al análisis del mismo con el fin de pasar a la segunda etapa de la investigación la cual consistió en identificar las falencias del proceso de recepción e ingreso de las órdenes, lo cual permitió determinar los elementos estructurales y funcionales que permitieran el diseño de la propuesta del sistema de control interno y el cumplimiento del objetivo principal, el cual consistió en desarrollar un sistema de control interno para el proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitarias en el departamento de Operaciones de ventas. (Cosmovisión, 2014)

Esta investigación se realizó debido que se identificó, se analizó y se diagnosticó que el área de trabajo no cuenta con un manejo de control interno lo cual causa demasiados inconvenientes y retrasos tanto económicos, como administrativos y de ventas, estos se ven reflejados en la devolución de facturas o renegociación de comerciales con los clientes ya sea porque la pauta publicitaria no se emite en su totalidad o se emiten todos pero en horarios distintos a los negociados por el cliente, lo cual reflejaba la no existencia de un control entre lo ordenado por los clientes y lo emitido por la compañía.

También se evidenció gran relevancia ya que la propuesta de control interno se centra en el mejoramiento del proceso comercial de la empresa, el cual, como se mencionó anteriormente, es el que aporta el mayor volumen de utilidades, por lo que la compañía podrá tener una amplia y completa descripción de cómo se realizan las actividades en el área de operaciones de ventas, las relaciones de esta a lo largo del proceso, determinando donde se presentan las fallas que cortan el flujo de la información y aparición de inconsistencias que repercuten en la calidad del servicio y en la percepción del cliente. (Cosmovisión, 2014)

El modelo usado para mejorar el proceso comercial para pauta publicitaria puede adecuarse para la variedad de servicios que ofrece la empresa. La propuesta de control que se creó sirve como base, para la toma de decisiones y seguimientos del proceso, de tal forma que sea más fácil de comprender y controlar, brindando la percepción de un producto o servicio de calidad (Aguilar, 2009). Sin embargo, la propuesta no se limitó a la recolección de información, sino que a través de los resultados de la utilización de la herramienta de estandarización se beneficia la compañía Canal Internacional, ya que la propuesta brinda un modelo para el proceso comercial tanto en los aspectos relacionados con el funcionamiento

de cada una de sus áreas como en los aspectos humanos con el fin de lograr una visión general mejorada de todo el proceso que optimice, maximice y mejore el flujo correcto de la información y los recursos necesarios para la consecución de la pauta publicitaria. (Mora, 2008)

Metodología

Para llevar a cabo el desarrollo del artículo fue necesario pasar por una serie de fases donde se manejó una metodología descriptiva que a continuación se presenta:

Se realizó la recolección de información utilizando técnicas de investigación (observación documental) mediante las que se logró obtener las características fundamentales del procedimiento realizado para obtener la descripción del proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitarias. Así mismo, la recolección de información de tipo documental se apoyó en archivos y gestión documental.

Para identificar las falencias del proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitarias se utilizó un tipo de estudio descriptivo debido a que la finalidad de esta investigación fue mostrar las falencias que tiene la empresa en el proceso de las pautas publicitarias.

En la determinación de los elementos estructurales y funcionales para la propuesta de control interno, se compilo los resultados obtenidos con el fin de poder construir la propuesta de control interno para la compañía Canal Internacional, la cual consistió en implantar una herramienta como es el Excel parametrizado con ciertas reglas y condiciones formuladas que permite la reducción de la inestabilidad, reprocesos y reposiciones de la recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitaria.

Al finalizar se obtuvo la propuesta, apoyando como herramienta en un sólido archivo de Excel parametrizado para el proceso de tal forma que la gerencia pudiera comprender la importancia de realizar los cambios expresados, visualizando el incremento en las utilidades, reducción de tiempos, y la desaparición de las inconsistencias o falencias encontradas en el proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitarias, para crear una cultura de cambio, seguimiento de conductos y parámetros de cada una de las actividades dentro del proceso.

La investigación se basó en la recopilación de información referente al proceso de recepción de órdenes de pauta publicitaria reportadas en fuentes documentales tales como: portafolio.co, google academic, redalyc, scielo, Scopus, así como en información primaria obtenida y evidenciada por la Compañía Canal Internacional.

Desarrollo de la temática

A continuación se mostrara los diagramas del antes y después del proceso de recepción e ingreso de órdenes de pautas publicitarias, con la diferencia que el diagrama del “después” lleva implementado la propuesta de mejora de control interno en lo mencionado a lo largo del artículo:

Proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitarias en el departamento de Operaciones de ventas de Canal Internacional

El proceso diario comercial de la empresa tiene como finalidad garantizar un producto publicitario que satisfaga las necesidades del cliente, comenzando por la estrategia comercial y conocimiento estratégico del cliente, y finalizando con el servicio postventa, recaudo y cobro basado en la conformidad del cliente (Muñiz, S.f).

El proceso de recepción e ingreso de las órdenes en el departamento de operaciones de ventas está comprendido como un ciclo, que gira en relación al cliente, permitiendo que este se convierta en el motor de esta operación, dándole una mirada sistémica al proceso, agrupando a su vez las áreas que intervienen dentro de él, las cuales son: el área comercial, caja, el área de facturación y cobranza, y el área de central de datos (Catacora, 1997).

Spot: El spot es aquel espacio publicitario que aparece en cine o en televisión, es decir, el spot puede clasificarse en el grupo de avisos audiovisuales que integran audio e imágenes (DefinicionABC, S.f).

Log's: cierre de registro, para esta investigación se conoce como el lapso de tiempo que tienen los empleados del departamento de ventas para montar un comercial o un spots antes de cerrar el día (Manene, 2012).

Adgate: se le denomina al área central de datos o nube donde se encuentran montados todos los comerciales vendidos.

Descripción del proceso en el departamento de Operaciones de ventas:

- **Fase de Ordenación - Tv (Foxsports + Entretenimiento).**

Llega la Orden y/o Flow: Lo básico para implementar la pauta es que el flow u orden debe tener razón social del cliente e información a quien facturar. Seguido de la revisión de las tarifas, si son *all day* esta debe pasar primero por planeación, seguido de la confirmación del material, si no se tiene el material, se debe confirmar el recibido e indicar la fecha máxima de recibir material con el fin de no correr las fechas que indica la orden y/o flow. Esto es lo primero que se debe hacer al recibir un flow.

Confirmar el Material a Implementar: Al recibir y tener ok del flow se debe confirmar el material a usar, seguido de la verificación si la orden solicitada se encuentra ya

implementada o es nueva, en el caso de que sea nueva, se debe enviar a Adgate y cuando lo suban se debe revisar el pertinente proceso legal el cual consiste en identificar si la publicidad solicitada por el cliente está o no autorizada para emitirse en Colombia lo que significa, que si o si debe tener "publicidad válida para Colombia". Después de tener el Ok del telepuerto se procede al reenvío del flow al Ejecutivo indicando, mencionándole que ese fue el comercial recibido y será con el que se implementará la pauta. Si por alguna razón no es, el ejecutivo debe informarlo.

En el caso de que el material que solicita el cliente, sea un material que ya se emitió en un mes pasado, entonces se debe descargar del archivo de baja y enviarlo al ejecutivo, comentando que ese fue el material que se usó en el mes pasado y que según la instrucción del cliente se usará para la nueva pauta programada. Si por alguna razón no es deben informarlo.

Enviar a Tiba para Aprobación: Para este caso se debe realizar la operación a través de los siguientes pasos dependiendo de lo solicitado:

Para Entretenimiento y FoxSports se solicita que después de tener el comercial en Adgate se debe asignar un código según el mismo y con este código se enviará a TIBA y luego se debe esperar un Mail desde Tiba con la confirmación de OK de dicho comercial codificado. Sin esta aprobación no se puede cargar ninguna pauta, y en caso de que esté Ok y llegue después de la Hora de cierre de los Log's, la pauta deberá correrse un día.

Para FoxSports se tiene un paso adicional y es que se debe enviar un mail adicional a Tráfico para FS1-2 y para FS3 a Cono Norte. Desde Adgate siempre se debe enviar a (Fox Sports Cono Norte y Fox Sports Cono Sur).

Para Film Zone y Cine Canal, de Adgate se debe enviar a (Encompass Crawford y a LAPTVComerciales_SD) luego un mail a TIBA con los datos del comercial y código para luego esperar el OK.

Para Piezas Creativas: cuando son piezas creativas desarrolladas por Creative, ellos hacen los envíos y solicitan a la Operaciones los códigos. La parte encargada de esta operación debe estar pendiente y hacerle seguimiento cuando estén aprobadas. Si no se ha generado alguna instrucción se debe enviar un mail al ejecutivo recordando que se tienen dichas piezas pendientes por indicaciones y flow para programar.

Para Studio Universal: Para Studio Universal se debe enviar desde Adgate a (TIBA Universal HD) a través de una plataforma alterna que se llama JOBS, en la cual luego de tener la aprobación se coloca el HOUSE NUMBER y después de ello si se procede programar la pauta (se demora 2 días en aprobación).

Después del OK Crear y Programar Pauta: Después de asegurar que el material está OK, según el canal al que se vaya a pautar, se puede iniciar con la programación de la

pauta. Es sumamente importante siempre enviar el Spot con anterioridad al Ejecutivo para evitar problemas futuros.

Enviar E-mail con la Confirmación de la Programación de la Pauta: Siempre debes enviar un mail después de programada la pauta en la que tú puedas revisar y garantizar que todo quedo programado según las indicaciones del flow/orden, en este debe pegar la op-flow mas el material usado y si tienes archivos adicionales también con el fin de dejar todo detallado y aclarando que debe ser revisado y, si algo no concuerda, debe ser informado a tiempo. Con esto se traslada la responsabilidad a ventas después de haber realizado todo el proceso que se debía.

- **Fase de Seguimiento.**

Envío semanal de Preempt's de todas las campañas: Los preempt's son las omisiones que se pueden presentar en el mes, es necesario sacarlos semanalmente, mínimo para que se puedan recuperar a tiempo.

Tráfico antes de iniciar mes, durante y finalizado el mes: En este caso es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

Es importante antes de iniciar el mes revisar con el ejecutivo los flow's-órdenes que se tienen para revisar el material, que sea la final y que se tenga toda la pauta completa, esto con el fin de evitar que por paso de mes quede algo por fuera ya sea por parte de Operaciones o de ventas.

Es importante a mediados del mes hacer un tráfico con el ejecutivo para revisar que a la fecha se tenga todo programado y nada por fuera, igual si existen pendientes de una vez solucionarlos (ya sea un tráfico personal o enviar un mail con lo programado a la fecha solicitando el ok de la data). Al finalizar el mes se puede hacer tráfico de cierre e inicio del mes al mismo tiempo para optimizar tiempo y revisar los pendientes para poder facturar.

Envío de pendientes los lunes: Es importante tener un constante seguimiento de los pendientes con el fin de evitar a toda costa que cualquier cosa se caiga.

- **Fase de Facturación.**

Garantizar que al cierre de mes se tenga el menor número de órdenes pendientes por recibir: Durante el mes por excepción se programa pauta sin op's pero se debe legalizar la misma máximo a los 15 días de programada la pauta, se debe hacer constante seguimiento para tener estas legalizaciones antes de facturar puesto que tener pendientes afecta considerablemente el cierre y genera demasiados reprocesos. En igual medida, una pauta que no está respaldada por un documento legal es una pauta con probabilidad de no pago, responsabilidad que recae en el área de Operaciones.

Revisar contra archivo consolidado de ventas para facturar: Es de gran importancia facturar contra el archivo, puesto que esto ayuda a evitar que algo quede sin facturar y es un perfecto momento para poder evidenciar errores y solucionarlos antes de

que sea demasiado tarde, además esto ayuda a identificar los pendientes y a tenerlos identificados para poder gestionarlos a tiempo.

Facturación durante el mes: Si por urgencia de la Agencia solicitan una facturación antes de cierre de mes, se debe solicitar y cambiar el estado en Paradigm a FACT, adicionalmente se recomienda marcarla como facturada para identificarla fácilmente y evitar que sea facturada doble vez.

Prefacturación: Informarse de la prefacturación que tengan los clientes de los ejecutivos, con el fin de monitorear su consumo, puesto que si se pasan, es responsabilidad de la Operaciones, por ende es de gran importancia tener estos consumos controlados.

Ajustes después del cierre: Si por alguna razón el ejecutivo solicita un cambio después del cierre este debe venir con el OK del gerente de ventas, y si el monto del ajuste a realizar sobrepasa los \$3.000.000 este debe ser aprobado por la VP manager, y este ajuste debe ser informado a los departamentos que corresponda con el fin de que estos cuenten con la misma información para evitar diferencias.

Tip's:

- Todo por mail (es el único registro).
- Siempre adjuntar el comercial pautado (muchas veces ha pasado que sale con otro que no es).
- Hacer tráfico constante con los ejecutivos, lo que ayuda a solucionar problemas antes que finalice el mes.
- Hacer cumplir las horas publicadas de cierre de los log's - Sin excepciones
- Imprime cualquier ajuste que se haga en el mes a la ordenación (reubicaciones, facturación, ok's del ejecutivo, cambios de comerciales) esto ayuda en los cierres a saber el motivo de los ajustes y a no tener que buscar por todo el mail.
- Si llega un material nuevo que no tiene flow se debe imprimir para saber que esta ok ese comercial y no tiene orden.
- Todo mail de material que llegue se debe anotar y hacerle seguimiento.
- Si es una pieza especial, siempre se pide la baja para revisar que sea la correcta y se adjunte a la programación (puesto que existen cambios en los canales que pueden no aplicarse al igual que los legales que exigen, con esto se evitan inconvenientes futuros.

Falencias del proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitarias en el departamento de Operaciones de ventas

El departamento de Operaciones de ventas de la empresa Canal Internacional tiene un manual para el procesos de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitaria, en el cual se dan bases del manejo de la pauta y las actividades propias del proceso con el objetivo de establecer políticas, normas y procedimientos para la administración de las operaciones y recursos que conforman el proceso comercial de la compañía, así mismo, buscaba un mejor desempeño de las funciones para el adecuado control administrativo de cada una de las operaciones.

Pero en la actualidad este procesos no se cumple, como lo previeron en un principio dado que se tocan temas de cada área, y procedimientos sin ser integrados entre sí ni estipulados como pre requisitos para la ejecución de la pauta de una área a otra, lo cual demuestra que no cuentan con un procesos de control interno, siendo este el aspecto necesario para poder corregir y cumplir con los objetivos de la empresa.

La Teoría de las Limitaciones (TOC), concibe a cualquier organización, como un sistema complejo, formado por una serie de elementos que interactúan entre sí, de forma que el resultado global del sistema depende del esfuerzo conjunto de todos sus elementos. En este sistema complejo, es difícil predecir el resultado de una determinada acción, dado el gran número de interacciones entre los miembros y unidades operativas de la organización. Por otra parte, también existe la incertidumbre, lo que significa, que cualquier acción puede producir diferentes resultados.

Para comprender la filosofía TOC es preciso conocer las hipótesis básicas en las que se fundamenta, así; una organización ha sido creada para alcanzar un determinado objetivo, una organización es más que la suma de sus partes, el performance de una organización depende de muy pocas variables.

El objetivo de una organización puede describirse como algo que la organización desea aumentar o mejorar, satisfaciendo una serie de condiciones que pueden variar de una organización o industria a otra. (Leidinger, s.f.)

Con el fin de evaluar las fallas que se presentan a lo largo del proceso comercial en el área de Operaciones de ventas, se realizó una lluvia de ideas y se rescataron los aspectos relevantes o falencias encontradas en la empresa e informadas a continuación y enunciado bajo un argumento cada uno de estos casos.

- Descontrol en cuanto a lo ordenado por el cliente y la capacidad de programación de la empresa:

El cliente que envía una orden supone que lo programado durante el mes debe coincidir al 100% con lo ordenado, sin embargo y debido a la falta de filtros en el sistema o

a la falta de controles específicos de espacios (o breaks de comerciales), no siempre pasa así y al final de mes en el momento del cierre se encuentran diferencias entre lo ordenado por el cliente y lo que realmente se emitió. Esto hace que el proceso de cierre se retrase para ciertos clientes al solicitar cambios de órdenes o llegar a acuerdos de reorganización de la pauta.

- Descontrol en lo ordenado por el cliente y lo realmente emitido por la empresa:

En algunas oportunidades al momento del cierre el sistema refleja que si coincide la orden con lo emitido, sin embargo después de que el cliente revisa con IBOPE (el organismo en Colombia que revisa lo emitido en diferentes canales, segundo a segundo) observa que hay algunas diferencias posiblemente con respecto a los horarios que ellos solicitaron desde el comienzo, es decir que a pesar de que salieron todos los spots (comerciales) no salieron tal cual en los programas que ellos solicitaron específicamente. Esto hace que haya devoluciones de facturas, se tengan que generar notas créditos y los cuellos de botella aparezcan.

- Descontrol en los horarios de publicidades restringidas:

En el caso por ejemplo de las campañas con restricciones como bebidas alcohólicas o comida chatarra, no hay en el sistema un filtro que restrinja dicho tipo de comerciales en los horarios donde está prohibida su emisión, esto hace que se generen inconvenientes o que la ordenación de dichos tipos de comerciales se vuelva tediosa y requiera de demasiado tiempo para los coordinadores del área de Operaciones de ventas, además que al ser parte de un proceso tan manual es muy susceptible de errores.

- Desorganización en el control de registro de ventas:

El área de Operaciones de ventas debe enviar semanalmente reportes de lo que se lleva vendido, pero al haber errores que solo se conocen al final de mes se generan diferencias con dichos reportes generando diferencias a su vez con los controles de cada ejecutivo de ventas, las proyecciones de comisiones y alcance de metas. Este es causado por los anteriores aspectos mencionados.

Con el fin de poder aportar una solución a esta problemática encontrada, en el siguiente capítulo se enunciarán los elementos estructurales y funcionales que se podrían plantear para poder diseñar un correcto sistema de control interno para la empresa Canal Internacional y el cual le permita cumplir sus objetivos y minimizar los contratiempos.

Elementos estructurales y funcionales para el diseño del sistema de control interno

Esta última etapa consistió en la elaboración de la propuesta de control interno para el proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitarias, basada en los resultados obtenidos en las dos instancias anteriores, con el fin de determinar cuáles eran

los elementos estructurales y funcionales más acordes para la construcción de dicha propuesta de control interno, la cual se determinó y estableció como herramienta funcional para el control del proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitaria y consistió en la parametrización de un archivo de Excel, el cual, a manera de ejemplo para la empresa Canal Internacional, se compuso de dos tablas (tabla detallada y tabla general) y unas gráficas por cada franja así:

A continuación se explica la composición y el funcionamiento de cada una de las tablas y gráficas:

Tabla detallada u hoja de programación: se encuentra compuesta por cinco apartados relacionados en la tabla, de izquierda a derecha de la siguiente manera:

En la primera columna se encuentra la denominada franja horaria en este apartado se hace referencia a las horas en que los clientes pueden pautar sus comerciales e inmediatamente los ejecutivos de venta pueden verificar si el horario que solicita el cliente para pautar su comercial ya está ocupado o se encuentra disponible, lo cual garantiza que la empresa Canal Internacional no vuelva a caer en su gran problema, al sobrevender espacios que ya anticipadamente han sido comprados por otro cliente, para el caso de esta investigación la empresa anteriormente mencionada maneja 3 franjas horarias, llamadas: franja day, identificada dentro de la tabla por un color azul claro; franja early, identificada dentro de la tabla por un color verde claro y franja prime, identificada dentro de la tabla por un color naranja claro.

En la segunda columna se encuentra la opción para asignación de códigos disponibles, en este apartado se encuentran dos opciones de códigos para las tres franjas horarias anteriormente mencionadas, los cuales son, código CCOZ, es el que se le asigna a comerciales con características deportivas; código CCOY07896, es el que se le asigna a todos los comerciales a excepción de los que tengan que ver con deportes o bebidas alcohólicas; además de los dos códigos anteriormente mencionados que son funcionales para todas las franjas horarias, así:

Tabla 1. Control en el proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitarias para los códigos CCOZ y CCOY07896.

FRANJA HORARIA	CODIGOS DISPONIBLES	CLIENTE	SEGUNDOS ASIGNADOS	EJECUTIVO DE VENTAS
8:00 A.M. A 9:00 A.M.	CCOY07896 - NORMAL	Coca Cola	30	Pepito Perez
	CCOZ - DEPORTES	coldeportes	25	Ramon Torres
	CCOY07896 - NORMAL	Coca Cola	30	Pepito Perez
VALIDACION			95	

Fuente: Elaboración propia.

También tenemos un tercer código CCOA01258 el cual se le asigna a comerciales que promueven publicidad de licores, dichos comerciales solo se pueden pautar en la franja prime y a partir de las 10:00pm hasta las 12:00am, por lo tanto este tercer código mencionado solo se encuentra disponible en la tabla detallada, para asignación de comercial a partir de las diez de la noche hasta las doce de la madrugada, lo cual permite la corrección de otro problema de la empresa, ya que en esta forma se garantiza que los comerciales de licores no queden pautados en un horario distinto al anteriormente mencionado, así:

Tabla 2. Control en el proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitarias para los códigos CCOZ, CCOY07896 y CCOA01258.

FRANJA HORARIA	CODIGOS DISPONIBLES	CLIENTE	SEGUNDOS ASIGNADOS	EJECUTIVO DE VENTAS
10:00 P.M. A 11:00 P.M.	CCOA01258 - LICORES	Bavaria	30	Julieta Vera
	CCOY07896 - NORMAL	chocolatinas jet	25	Pepito Perez
	CCOA01258 - LICORES	Heineken	30	Julieta Vera
	CCOZ - DEPORTES	Coldeportes	25	Ramon Perez
VALIDACION			110	

Fuente: Elaboración propia.

En la tercera columna se encuentra el espacio para relacionar el cliente quien solicita la orden de compra de la pauta publicitaria.

En la cuarta columna se encuentra relacionado el apartado de, segundos de asignados, en este se puede evidenciar cuantos segundos fueron los comprados por el cliente para pautar su comercial.

En la quinta y última columna se encuentra el apartado de ejecutivo de ventas, en la cual se asigna el nombre del vendedor de cada orden.

Graficas: la gráfica se diseñó de forma estándar, pero su nombre se asigna de acuerdo a cada franja, estas graficas se encuentran posicionadas al costado derecho de la tabla detallada y alineada con cada una de las horas que componen las diferentes franjas horarias, en esta se evidencia la cantidad de segundos que se han vendido o utilizado para pautar comerciales por cada hora en una escala de cero a setecientos veinte segundos (0 a 720 seg) correspondientes a cada franja horaria.

La escala horaria de la gráfica se formuló en función de los tiempos de pauta que ya establecidos que tiene la empresa Canal Internacional en los cuales se mencionaba que por cada ocho minutos (8) de programación se pautaban dos minutos (2) de comercial, lo cual quiere decir que por cada hora de programación siempre iban a haber doce minutos de

comerciales, pero como los clientes no compran órdenes de pauta por minutos si no por segundos, entonces se procedió a convertir los doce minutos en segundos, lo cual nos dio como resultado setecientos veinte segundos para pautar comerciales por cada hora de programación.

Y en cuanto al funcionamiento de la gráfica esta es alimentada por los datos asignados en la tabla detallada, por este motivo fue que se diseñó tanto la tabla detallada u hoja de programación, como las gráficas, en la misma hoja de Excel para poder entender el comportamiento de las mismas, así:

Tabla 3. Control en el proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitarias de la hoja de programación y la gráfica.

ADMINISTRACION DE VENTAS
CONTROL EN EL PROCESO DE RECEPCIÓN E INGRESO DE LAS ÓRDENES DE PAUTA PUBLICITARIAS
 Martes 26 de Julio de 2016

FRANJA HORARIA	CODIGOS DISPONIBLES	CLIENTE	SEGUNDOS ASIGNADOS	EJECUTIVO DE VENTAS
10:00 P.M. A 11:00 P.M.	CCOA01258 - LICORES	Bavaria	30	Julieta Vera
	CCOY07896 - NORMAL	chocolatinas jet	25	Pepito Perez
	CCOA01258 - LICORES	Heineken	30	Julieta Vera
	CCOZ - DEPORTES	Coldeportes	25	Ramon Perez
VALIDACION			110	

DAY	EARLE	PRIME
-----	-------	-------



Fuente: Elaboración propia.

Tabla General u hoja de disponibilidad: en esta tabla se encuentra dentro del mismo archivo de Excel ya parametrizado pero en una hoja aparte, en ella se consolidan o agrupan los datos aportados de la hoja de programación, así:

Tabla 4. Control en el proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitarias de la hoja de disponibilidad.

EL CONTROL EN EL PROCESO DE RECEPCIÓN E INGRESO DE LAS ÓRDENES DE PAUTA PUBLICITARIAS
 Martes, 26 de Julio de 2016

FRANJA HORARIA	DISPONIBILIDAD				
	DISPONIBLES	%	PROGRAMADOS	%	
D A Y	8:00 AM. - 9:00 AM.	635 Seg.	88%	85 Seg.	12%
	9:00 AM. - 10:00 AM.	720 Seg.	100%	0 Seg.	0%
	10:00 AM. - 11:00 AM.	720 Seg.	100%	0 Seg.	0%
	11:00 AM. - 12:00 M.	720 Seg.	100%	0 Seg.	0%
E A R L E	12:00 M. - 1:00 PM.	720 Seg.	100%	0 Seg.	0%
	1:00 PM. - 2:00 PM.	720 Seg.	100%	0 Seg.	0%
	2:00 PM. - 3:00 PM.	720 Seg.	100%	0 Seg.	0%
	3:00 PM. - 4:00 PM.	720 Seg.	100%	0 Seg.	0%
	4:00 PM. - 5:00 PM.	720 Seg.	100%	0 Seg.	0%
P R I M E	5:00 PM. - 6:00 PM.	720 Seg.	100%	0 Seg.	0%
	6:00 PM. - 7:00 PM.	720 Seg.	100%	0 Seg.	0%
	7:00 PM. - 8:00 PM.	720 Seg.	100%	0 Seg.	0%
	8:00 PM. - 9:00 PM.	720 Seg.	100%	0 Seg.	0%
	9:00 PM. - 10:00 PM.	720 Seg.	100%	0 Seg.	0%
	10:00 PM. - 11:00 PM.	610 Seg.	85%	110 Seg.	15%
11:00 PM. - 12:00 PM.	720 Seg.	100%	0 Seg.	0%	

TIEMPO TOTAL PROGRAMADO PARA ESTE DÍA	110 SEGUNDOS
TIEMPO TOTAL DISPONIBLE PARA ESTE DÍA	11125 SEGUNDOS

Fuente: Elaboración propia.

Este archivo de Excel que se formuló como propuesta para el control interno del proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitarias para la empresa Canal Internacional es la herramienta principal ya que permite la revisión constante de los métodos y procedimientos en la ejecución operativa de todas las órdenes de pauta publicitaria, además de un control organizado de cada una de las órdenes lo cual nos da la posibilidad de corregir, prevenir, mejorar y garantizar que no se comentan errores de sobreventa de un espacio publicitario o pauta de comerciales no correspondientes a cada franja horaria.

Elementos estructurales

Son aquellos que tienen que ver esencialmente con la organización o distribución en el espacio de los elementos que los componen, basado en:

Límites: son las fronteras del sistema a analizar, en este caso sería el departamento de Operaciones de ventas enfocado en su grupo de ejecutivos de ventas. (Belgrano, 2008)

Elementos o Componentes: Son las partes por las que están formados los sistemas, tiene diferentes funciones y son de diferente tipo, dicho lo anterior podemos determinar que en este aspecto se encuentran los parámetros que se le asignen al archivo de Excel para controlar la recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitaria (espacios de programación de pautas, restricción de comerciales, cantidad de órdenes que se pueden recibir a diario entre otras). Apoyados en las franjas o espacio de tiempo que se tienen a disposición para agregar la diferente programación de Fox Channels como lo son: Day, que va de 8:00 am a 12:00 pm; Early, que va de 12:01 pm a 6:00pm y Prime, que va de 6:01 pm a 12:00 am. (Dasilva, 2009)

Depósitos: Es donde se almacenan componentes y o elementos ya sea materia, energía o información, basado en esta afirmación podemos determinar que el aspecto correspondiente a este ítem es el archivo de Excel ya parametrizado y en funcionamiento. (Cruz, 2012)

Canales de flujo o redes de comunicación: Son los lugares por donde circulan la materia, energía e información por medio de componentes, dicho lo anterior podemos determinar que el flujo de la información de las órdenes de pauta se realizara a través de un archivo de Excel compartido, para todos los ejecutivos de ventas. (Tecnologiacn, 2011)

Elementos funcionales

Son principalmente los que se relacionan con el proceso de funcionamiento del sistema, que va cambiando de estado con el paso del tiempo y la circulación de información.

Los aspectos funcionales principales de todo sistema son los siguientes, y se asocian con el movimiento de la información:

Flujos de materia o información: En la mayor parte de las tecnologías de estos sistemas existen los flujos de energía información y materia por cierto lugar en cierto tiempo, en este aspecto podemos encontrar la información de preventa de las órdenes de pautas publicitarias aportadas por los ejecutivos de ventas, la cual consiste en indicarle a cada uno de los ejecutivos de venta que espacios para pautar ya están ocupados y en que espacios tenemos disponibilidad. (Dasilva, 2009)

Válvulas: Son los caudales de control de los flujos, basado en lo anterior se pudo determinar que en este aspecto se encuentra el denominado control de confirmación de las órdenes de pautas pre vendidas, lo cual permite realizar un filtro para saber exactamente que espacios están realmente vendidos y de cuales se pueden disponer. (Cruz, 2012)

Transformadores: Elementos por los cual o cuales ocurren el proceso de transformación de los flujos, basado en o anterior se determina que en este campo se encuentra los planners, quienes son las personas encargadas de diseñar y montar la pauta publicitaria. (Belgrano, 2008)

Retardos: Son las distintas velocidades de circulación de información, esta afirmación se puede ver reflejada dentro del proceso, cuando los clientes compran una pauta publicitarias pero mandan a diseñar la pauta a una empresa distinta a Fox Channels. (Tecnologiavn, 2011)

Feedback: Es cuando uno apaga un sistema o el mismo se reinicia automáticamente para alimentarse devuelta, en este caso se hace referencia a la propuesta de control interno para el proceso de recepción e ingreso de las órdenes de pauta publicitaria ya finalizada. (Dasilva, 2009)

Conclusiones

A lo largo de la presente investigación en generar una propuesta de control interno en la recepción de órdenes de pautas publicitarias se han encontrado las siguientes:

Con una previa validación de inventario disponible de pauta publicitaria apoyado en la herramienta de Excel se tendrá control para avisar con anterioridad al cliente si cumplirá la totalidad de pauta publicitaria o en caso contrario realizar unos cuantos ajustes sobre lo negociado inicialmente.

La reducción de comerciales caídos por falta de inventario se calcula que será de un 60% sobre lo que actualmente se está presentando en la compañía Canal Internacional, es decir las utilidades y metas en ventas serán más reales y proyecciones más sólidas.

La toma de decisiones será rápida y autónoma por parte de los ejecutivos de ventas dado que tendrán disponible en todo momento el estado real del inventario de pauta

publicitaria para no afectar las negociaciones con los clientes y obtener resultados viables para la compañía Canal Internacional.

Se genera una cadena de valor para la compañía Canal Internacional dado que la propuesta de control interno aporta al proceso comercial y afianza relaciones tanto con los clientes internos (Colaboradores) como los clientes externos (Anunciantes, agencias).

Bibliografía

- ABC Definición. (s.f.). *Definición de Formato*. Obtenido de Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/tecnologia/formato.php>
- Aguilar, S. A. (26 de Junio de 2009). *Estudio para la implantación de un ERP en una empresa textil*. Universidad Autonoma de Barcelona, Bellaterra. Obtenido de http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/42924/PFC_AntonioAguilarSanchez.pdf?sequence=1
- Alcaldía de Sincelejo. (s.f.). *¿Qué es control interno?* Obtenido de Alcaldía de Sincelejo: http://www.sincelejo-sucre.gov.co/apc-aa-files/66373432636435613966396461306466/Que_es_control_interno.pdf
- Belgrano, M. (21 de Agosto de 2008). *Aspectos Estructurales y Aspectos Funcionales*. Obtenido de Taller: <http://manuelbelgrano-taller.blogspot.com.co/2008/08/el-aspecto-estructural-y-el.html>
- Beltrán, S. J., Carmona, C. M., Carrasco, P. R., Rivas, Z. M., & Tejedor, P. F. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de tecnología. Obtenido de <http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiagestionprocesos.pdf>
- Castro, C. (Enero de 2008). Industrias de Contenidos en Latinoamérica. *Revista Acción y Palabra*. Obtenido de http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/Gdt_eLAC_meta_13.pdf
- Castro, M. P. (2014). *Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11746/1/TOMA%20DE%20DECISIONES%20ASERTIVAS%20PARA%20UNA%20GERENCIA%20EFECTIVA.pdf>
- Catacora, F. (1997). Procedimientos en las operaciones de una empresa. En *Sistemas y procedimientos contables*. Editorial McGrawHill. Obtenido de <http://dip.una.edu.ve/man/contabilidad/paginas/modulo%203%20Capitulo%2015.pdf>
- Club de Ensayos. (30 de Octubre de 2014). *Cargos y Funciones*. Obtenido de Club de Ensayos: <https://www.clubensayos.com/Negocios/Cargos-Y-Funciones/2152473.html>

- Contreras, S. E. (Diciembre de 2012). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Universidad Nacional de Nacional. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile%20/6115/3518>
- Cosmovisión. (Agosto de 2014). *Condiciones comerciales*. Obtenido de Cosmovisión Noticias: <https://www.cosmovision.tv/wp-content/uploads/2014/08/Formato-de-Condiciones-Emisi%C3%B3n-de-Pauta.pdf>
- Cruz, P. (08 de Junio de 2012). *Aspectos Estructurales y Funcionales*. Obtenido de Pedrocruzunefa.blogspot.com.co: <http://pedrocruzunefa.blogspot.com.co/2012/06/aspectos-estructurales-y-funcionales.html>
- Dasilva, L. (28 de Mayo de 2009). *Aspectos estructurales y funcionales*. Obtenido de Lukasdasilva16.blogspot.com.co: <http://lukasdasilva16.blogspot.com.co/2009/05/aspectos-estructurales-y-funcionales.html>
- Definicion.mx. (s.f.). *Definición de Manual*. Obtenido de Definición: <http://definicion.mx/manual/>
- DefinicionABC. (s.f.). *Definición de Spot*. Obtenido de definicionabc.com: <http://www.definicionabc.com/general/spot.php>
- ELECTIVA IV. (16 de Octubre de 2012). *Definición manual de procesos y procedimientos*. Obtenido de ELECTIVA IV: <http://consueloprieto.blogspot.com.co/2012/09/definicion-manual-de-procesos-y.html>
- Fernández, R. N. (2002). *Manual de Proyectos*. Agencia Andaluza del Voluntariado. Obtenido de <http://www.famp.es/racs/observatorio/DOC%20INTERES/MANUALPROY.pdf>
- Fox Channels Colombia LTDA. (2014).
- ITESCO. (s.f.). *Control*. Obtenido de Instituto tecnológico Superior de Coatzacoalcos: <https://itescoingenieriaenadministracion.wikispaces.com/file/view/unidad+6.pdf>
- Leidinger, R. (s.f.). *Teoría de las restricciones*. Obtenido de cdiserver.mba-sil.edu.pe: http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Medio%20Empresarial/6%20n57%20may.04/empresa_teoriarestric.htm
- López, L. E. (s.f.). *Manual de procesos y procedimientos*. Obtenido de Alcaldía de Puerto Nariño - Amazonas: http://www.puertonarino-amazonas.gov.co/apc-aa-files/36333937326664373030326136633438/MANUAL_PROCESOS_Y_PROCEDIMIENTOS_OK.pdf

- Manene, L. M. (12 de Junio de 2012). *Logística, Transporte, Almacenaje y Manutención*. Obtenido de Blog de Luis Miguel Manene: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/06/21/logistica-transporte-almacenaje-y-manutencion/>
- Master Magazine. (s.f.). *Definición de Datos*. Obtenido de Master Magazine: <http://www.mastermagazine.info/termino/4532.php>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (17 de Julio de 2013). *Visión Estratégica del Sector Plan de Mercadeo y Ventas de SOFTWARE y SERVICIOS ASOCIADOS*. Obtenido de Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: http://www.fiti.gov.co/Images/Recursos/11_Plan_Estrategico_de_MyVentas_SW_Col.pdf
- Mora, L. A. (2008). *Gestión L*. Fundaciones de estudios superiores. ECOE. Obtenido de http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/gestion_logistica.pdf
- Muñiz, R. (s.f.). CAPÍTULO 6. Ventas inteligentes y comunicación comercial. En *Marketing en el Siglo XXI* (5 ed.). Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/departamento-de-atencion-al-cliente-104.htm>
- Olivares, R. G., Huesca, C. J., & Contreras, J. J. (Marzo de 2011). Modelos y diseños de estrategia de negocio. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011a/rcj.htm>
- Pérez, R. Y., & Coutín, D. A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed*, 13(6). Obtenido de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci040605.htm
- Pirela, A. (Septiembre-Diciembre de 2005). Estudio de un caso de control interno. *Telos*, 7(3), 483-495. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318837010.pdf>
- Rendon, H. C., & García, C. D. (2007). *Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procedimientos y analisis de riesgos para la empresa A & L ingeniería y servicios LTDA*. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/469/1/658306R397ds.pdf>
- Rivero, G. E. (S.f). Modelo lógico de gestión y resultados para organizaciones públicas. *Revista AECA*. Obtenido de Revista AECA: http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaecca/cd/43f.pdf
- Tareas Universitarias. (15 de Octubre de 2012). *Conceptos básicos de administración*. Obtenido de Tareas Universitarias: <http://tareasuniversitarias.com/conceptos-basicos-de-administracion.html>

- Tecnologiacn. (14 de Junio de 2011). *3E 2011 – Características o aspectos estructurales y funcionales de los sistemas*. Obtenido de Tecnología/TIC – "C.N.B.M." – Prof.O.Gómez: <https://tecnologiacn.wordpress.com/2011/06/14/563/>
- UNAB VIRTUAL. (s.f.). *Eficacia*. Obtenido de Cátedra Virtual: <http://www.unabvirtual.edu.co/descargas/ava/ejemploact/glosario.htm>
- Velasco, B. E., & Zamanillo, E. I. (Mayo - Agosto de 2008). Evolución de las propuestas sobre el proceso de innovación: ¿Qué se puede concluir de su estudio? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), 127-138. Obtenido de <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4985/1/TID01367.pdf>