

**Diseño de Manual de Control Interno Dirigido al Área de Promoción y Ventas, para
Generar Eficiencia en los Recursos de la Empresa Editorial Libros y Libros S.A.S**

Adriana C. Achuri Rubio

Diógenes A. Marín Benavides

Fundación Universitaria Agraria de Colombia

Facultad De Ciencias Administrativas y Contables

Contaduría Pública

Bogotá D.C.

2022

Diseño de Manual de Control Interno Dirigido al Área de Promoción y Ventas, para Generar
Eficiencia en los Recursos de la Empresa Editorial Libros y Libros S.A.S

Adriana C. Achuri Rubio

Diógenes A. Marín Benavides

Contaduría Pública: Crisly Johana Gualdron

Caicedo

Practica Empresarial y Monografía

Contaduría Pública

Fundación Universitaria Agraria de Colombia

Facultad De Ciencias Administrativas y Contables

Contaduría Pública

Bogotá D.C.

2022

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto a nuestras madres, hermanos, esposos y familias, pues sin el acompañamiento, empuje y dedicación no lo habríamos logrado.

A la profesora Crisly Johana Gualdron por su gran motivación para la culminación de nuestras prácticas profesionales.

También se lo dedicamos al forjador de nuestro camino, nuestro padre celestial el que nos acompaña y nos levanta de nuestros tropiezos.

Agradecimientos

Primeramente, damos gracias a Dios por permitirnos tener una formación académica, una gran experiencia dentro de la universidad, y poderla culminar de la mejor manera. Gracias a nuestras familias que nos apoyaron en todo momento para poder llegar en donde nos encontramos en este momento.

Gracias a la empresa Editorial Libros y Libros, a los Señores Holman Centeno Representante Legal y Jairo Velasco Gerente Nacional de Promoción y Ventas, que nos permitieron desarrollar el proyecto de manera óptima y real, conociendo el desarrollo de los cargos de cada funcionario y encontrando así la manera de aportar a la mejora de esta gran compañía.

Contenido

Resumen	14
Palabras Clave: auditoría interna, auditoría externa, control interno, control externo, editorial, COSO I.	15
Abstract	16
Keywords: internal audit, external audit, internal control, external control, editorial, COSO I.	16
Planteamiento del problema	17
Pregunta Problema.....	19
Justificación	20
Objetivos	21
Objetivo General	21
Objetivos específicos	21
Marco Referencial	22
Marco histórico.....	22
Marco Teórico	23
Control Interno.....	23
Objetivos del Control Interno	24
Clasificación del Control Interno.....	24
Auditoría Interna.....	26
Auditoría Externa.....	28

Coso I.....	29
Quienes conforman el COSO I.....	32
Beneficios.....	32
Importancia del COSO I	33
Componentes del COSO I.....	33
Entorno de control	34
Evaluación de Riesgos.....	35
Actividades de Control	35
Información y comunicación.....	36
Supervisión.....	37
Estado del Arte	39
Marco Legal	40
NIAS.....	42
Marco Conceptual.....	43
Marco Organizacional.....	45
Misión	45
Visión	45
Datos Generales De La Empresa	45
Actividad De La Empresa	46
Ubicación.....	46

Objetivos De Calidad	47
Mercado Objetivo	48
Tipos De Competidores	48
Estrategia a Corto, Mediano y Largo Plazo	48
Principios Aplicables	49
Estructura Organizacional	51
Metodología.....	52
Resultados.....	52
Desarrollo Metodológico	52
Resultado de encuesta.....	54
Matriz DOFA	66
Conclusiones de la Matriz DOFA	66
Matriz de Crecimiento BCG	68
Conclusiones de la Matriz BCG.....	68
Matriz de Riesgo	70
Diseño e Implementación de Encuestas para los Colaboradores	70
Resultado de la Matriz de Riesgos Basados en la Encuesta	76
Nivel Alto (IV y V)	77
Nivel Medio (III)	82
Nivel Bajo (II Y I)	82

Diseño de Manual.....	83
Editorial Libros y Libros.....	83
¿Quiénes Deben Participar En Este Proceso?	84
Beneficios del Manual de Promoción y Ventas	84
Perfiles De Cargo.....	85
Formatos de Perfil de Cargo / Representante de Ventas	86
Resultado del Perfil	87
Formatos De Perfil De Cargo / Gerente Fusión	88
Resultado Del Perfil.....	89
Formatos de Perfil de Cargo / Gerente Nacional de Promoción y Ventas	89
Resultado del Perfil	90
Gestión de Muestras.....	90
Gestión de Inversión Comercial Óptima	91
MIIG	92
Responsables del Cargue del Presupuesto de Títulos por Colegio	94
Flujograma del Área.....	95
Descripción del Flujograma de Procesos	96
Recomendaciones Generales	98
Conclusiones.....	100
Manual.....	102

Anexos 103

Bibliografía..... 109

Lista de Figuras

Figura 1	27
Figura 2	38
Figura 3	47
Figura 4	50
Figura 5	51
Figura 6	53
Figura 7	54
Figura 8	55
Figura 9	55
Figura 10	56
Figura 11	57
Figura 12	57
Figura 13	58
Figura 14	59
Figura 15	59
Figura 16	60
Figura 17	60
Figura 18	61
Figura 19	61
Figura 20	62
Figura 21	62
Figura 22	63

Figura 23	63
Figura 24	64
Figura 25	65
Figura 26	70
Figura 27	70
Figura 28	71
Figura 29	71
Figura 30	71
Figura 31	72
Figura 32	72
Figura 33	72
Figura 34	73
Figura 35	73
Figura 36	73
Figura 37	74
Figura 38	74
Figura 39	74
Figura 40	75
Figura 41	76
Figura 42	79
Figura 43	79
Figura 44	80
Figura 45	86

Figura 46	86
Figura 47	88
Figura 48	89
Figura 49	92
Figura 50	93
Figura 51	94
Figura 52	95

Resumen

¿Usted Conoce la Única Editorial Colombiana?, esta es la pregunta que se puede realizar muchas personas al querer saber si aún en la industria de impresión de libros o apoyo de material para los colegios. ¡En este caso se debe responder que sí!, aunque tiene competencias directas como Norma, Santillana, Enlace e incluso la Panamericana, si existe la única Editorial con capital cien por ciento colombiano, lleva en el mercado más de tres décadas y esto hace que sea una competencia directa hacia las demás editoriales.

La Editorial Libros y Libros S.A.S, es conformada por una pareja de esposos Rocío Centeno y Samuel Díaz, ellos a su vez incluyen a sus familias, por su lado Samuel Díaz incluye a su hermano Gonzalo Díaz y Rocío Centeno incluye a su hermano Holman Centeno. Cada uno toma una posición diferente frente a la compañía y la lleva de la mano para estructurar quien es hoy en día esta empresa.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto podemos identificar que la empresa es netamente familiar y hace falta estructura.

Es por eso que este trabajo de practica empresarial tiene como objetivo, plantear una propuesta de mejora dirigida al área de promoción y ventas de esta Editorial con el fin de optimizar los recursos obtenidos en la compañía, basándonos en las diferentes teorías del control interno y la auditoria, principalmente en el modelo COSO I, realizando un análisis a cada proceso que se ejecuta en este departamento, aplicando una encuesta que nos determina el conocimiento que tiene los colaboradores sobre el área, aplicando una combinación de metodologías, puesto que el departamento de promoción y ventas tiene una importancia significativa dentro de la compañía.

El manual de funciones que se plantea ejecutar se encamina en la teoría del coso I, esta teoría se basa en crear un sistema de riesgo y control interno, la cual tiene como meta realizar un diagnóstico de los problemas de la organización y poder plantearlos cambios necesarios para gestionar y evaluar la efectividad de los mismo, y a su vez este sirve para ayudar a la compañía a que logre sus metas y resultados en determinados tiempos, con sus presupuestos ya establecidos minimizando cualquier riesgo que pueda desencadenarse de la ejecución de la operación, se sabe que existen imprevistos, los cuales también deben ser tenidos en cuenta a la hora de la operación.

Otra razón clara por la cual el control interno es tan importante en las compañías es porque permite certificarse ya que en muchas ocasiones son requisitos para lograr algún acuerdo comercial o contractual, así logrando que se puedan adquirir contratos con este requisito y lograr dar un estándar a la compañía.

En el área de promoción y ventas se busca mejorar las técnicas para cumplir las metas, estrategias de lanzamiento para los nuevos libros, fidelización de los clientes para lo cual se debe de tener los principios de auditoria operacional.

La auditoría operacional contempla la evaluación sistemática, objetiva, constructiva, y profesional de las principales funciones relativas a los procesos de gestión de la editorial libros y libros S.A.S., con el propósito de determinar el punto de eficiencia, eficacia con que son manejados y controlados los recursos obtenidos.

Palabras Clave: auditoría interna, auditoría externa, control interno, control externo, editorial, COSO I.

Abstract

¿Do you know the only Colombian publisher? This is the question that many people may ask when they want to know if they are still in the book printing industry or support material for schools. ¡In This case, the answer must be yes! Although it has direct powers such as Norma, Santillana, Enlace and even the Panamericana, if there is the only Editorial with one hundred percent Colombian capital, it has been in the market for more than three decades and this means that be in direct competition with other publisher.

In accordance with the above, this business practice work aims to propose an improvement proposal aimed at the promotion and sales area of this Editorial in order to optimize the resources obtained in the company, based on the different control theories. internal and the audit, carrying out an analysis of each process that is executed in this department, applying a survey that determines the knowledge that the collaborators have about the area, since the promotion and sales department has a significant importance within the company.

The manual of functions that is proposed to execute is directed in the theory of coso I, this theory is based on creating a system of risk and internal control, which has the goal of diagnosing the problems of the organization and being able to propose the necessary changes. to manage and evaluate the effectiveness of the same, and in turn this serves to help the company to achieve its goals and results in certain times, with its budgets already established, minimizing any risk that may arise from the execution of the operation, it is known that there are unforeseen events, which must also be taken into account at the time of the operation.

Keywords: internal audit, external audit, internal control, external control, editorial, COSO I.

Planteamiento del problema

De acuerdo con un artículo de La universidad en internet la promoción y ventas se define como la búsqueda de audiencia o clientes a partir de un incentivo, lo que genera al cliente la sensación de oportunidad para realizar una compra generando un aumento en ventas, dentro de las ventajas de promoción y ventas está el resultado fácil de calcular tanto sus gastos como los ingresos que generará. Toda promoción y venta debe cumplir con el objetivo de generar mayores ingresos a los gastos implicados.

En el libro escrito por Rivera Camino & de Juan Vigaray (2002) definen que la promoción consiste solamente en una rebaja temporal del precio normal de la oferta lo que provoca un aumento de la demanda frente a una disminución del precio, lo que permite garantizar un incremento de las ventas en un corto periodo.

En el trabajo de Rojas Jimenez (2019) para optar por el título de bachiller en administración describe que Isaza en España señala que las razones por las cuales las áreas de promoción y ventas no cumplen con sus objetivos se debe a que siempre se ofrece lo mismo y no se cuenta con la creatividad e innovación necesaria, por lo cual es necesario que las empresas desarrollen nuevas técnicas e innovación en proceso y tecnología.

De acuerdo con un artículo realizado por Lopez Martinez, Gomez Acosta, & Acevedo Suarez (2012) sobre la situación de la gestión de inventarios donde se identifican los principales problemas como:

- Altos niveles de inventarios, sin respaldo en el consumo, resultando una baja rotación.

- Largos e inestables ciclos de gestión de los pedidos

Con la información identificada se puede concluir que se generan procesos que afectan la operación y el flujo de caja de la cadena de suministro.

En el artículo escrito por Cortes (2019) para la revista Omosapiens de la universidad de panamá describe que uno de los principales problemas que se han detectado en las MiPymes por una mala elaboración y procesamiento del control interno es el fraude, por lo cual ya no es solo un tema exclusivo para los contadores, sino que es responsabilidad de la compañía.

Las MiPymes tienen debilidades como la falta de procesos estructurados, herramientas y gestión de proyección en cuanto a planeación y gestión del control interno. Por lo cual el siguiente trabajo busca identificar las falencias del área de promoción y ventas en la empresa Libros y Libros S.A.S, puesto que se identifica que no se tiene un procedimiento definido, o un control interno demarcado en sus procesos, conllevando a caer en problemas como fraudes en los estados contables, robos de información, robos de activos, robos de efectivo, compras excesivas de materiales y mala atención de los clientes, por estas causas se presume que existen sobre costos y gastos innecesarios afectando directamente los ingresos de la compañía. Se ha podido comprobar inexactitudes en lo facturado contra la venta real y se han generado pago de comisiones que no aplican en tal caso.

Así mismo se evidencia un mal funcionamiento de recursos en cuanto a libros de muestras que no reportan y esto ha hecho que la compañía económicamente se vea afectada.

Pregunta Problema

¿Cómo diseñar e implementar un manual de control interno dirigido al área de promoción y ventas basado en el modelo COSO I para generar eficiencia en los recursos humanos y económicos de la empresa Editorial Libros y Libros S.A.S.

Justificación

La falta de una adopción de políticas, Controles, monitoreos y procesos frente al control interno conlleva a que las empresas tengan problemas financieros, inconsistencia contable que no permite un buen manejo de la rentabilidad y procesos de la empresa, por lo cual se considera que este es un pilar importante en toda compañía u organización dado que permite tener un control y manejo de los diferentes factores que conllevan al éxito empresarial.

El control interno es parte fundamental de una empresa dado que el mismo realiza un diagnóstico y buen manejo de procesos por lo cual se busca generar un manual de control interno bajo el modelo de COSO I para el área de Promoción y Ventas, teniendo en cuenta las falencias identificadas que en este departamento se incurren, con lo cual se realizará una propuesta de mejora como guía para el departamento de anteriormente mencionado, esto permitirá la verificación de los puntos críticos y realizar las correcciones pertinentes.

Las auditorías en las empresas como parte de este sistema de control interno generan una seguridad razonable y hacen más sólidas las relaciones entre la editorial libros y libros S.A.S y sus partes interesadas. Son una herramienta necesaria y pilar de las finanzas sanas en la organización.

En este estudio de Caso, se presentan las diferentes técnicas de investigación que se abordaran en esta propuesta de mejora, se comenzará con el reconocimiento de la información que la empresa pueda brindar, como segundo momento, se realizará un análisis de la

documentación suministrada y por último se realizará la elaboración de la propuesta de mejora cualitativa y cuantitativa.

El documento que evidencia las mejoras posibles tiene como fin primordial proteger los recursos que utiliza la compañía para desempeñar su actividad económica, así mismo salvaguardar con normas y conductos internos que mejoren la liquidez de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar e implementar el manual de control interno, basado en la metodología del COSO I dando seguimiento al departamento de Promoción y Ventas para generar eficiencia en los recursos humanos y económicos de la empresa Editorial Libros y Libros S.A.S.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico que permita tener un conocimiento de la estructura organizacional, actividades de control y procedimientos que se ejecutan al interior del departamento.
- Analizar la información suministrada y establecer componentes, controles y políticas del departamento del promoción y ventas basado en la metodología del COSO I.

- Desarrollar la propuesta del manual del control interno, bajo la metodología del COSO I teniendo en cuenta las necesidades identificadas en el departamento de promoción y ventas.

Marco Referencial

Marco histórico

Según un artículo escrito por Vega de la cruz (2021) el control interno es tan viejo como la contabilidad, ya que ha estado en constante evolución desde su nacimiento, generando diferentes etapas:

En la primera etapa data de 1280 donde el Papa Nicolas II levantaba duplicados para verificar la exactitud del trabajo de sus administradores, posteriormente dado el aumento de producción se requirió más personal por lo cual surgió la necesidad de auditories y contadores.

En la segunda etapa se comienzan los procesos de cambios donde se comienza a utilizar el término de control interno, definiéndose como un conjunto de normas y procesos para organizaciones con el fin de prevenir fraudes y errores operativos.

En la tercera etapa se considera como el proceso de evolución donde se amplían los objetivos del control interno debido al ambiente competitivo y hostil que tenían que enfrentar las empresas para seguir el curso hacia sus metas de rentabilidad y cumplimiento de la misión y visión. Esta etapa fue marcada por la revelación de los informes del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas – COSO I

En el artículo escrito por Manal (2018) para un sitio web indica que la auditoría ha existido principalmente como un método para mantener la contabilidad gubernamental, y el

mantenimiento de registros es su pilar fundamental. No fue sino hasta el advenimiento de la Revolución Industrial, desde 1750 a 1850, que la auditoría comenzó su evolución en un campo de la detección de fraudes y la responsabilidad financiera. Las empresas se expandieron durante este período, lo que resultó en el aumento de puestos de trabajo entre los titulares a los clientes.

Marco Teórico

Control Interno

El control interno nace al mismo tiempo que la necesidad de la partida doble, con el fin de tener una medida de control, que los hombres de negocios establecieron al finalizar el siglo XIX, donde se empieza a definir como un sistema adecuado para proteger las inversiones y negocios de sus intereses ya que, a finales de este siglo con el aumento de las personas y la producción, los inversionistas comenzaron a tener problemas con sus negocios.

De acuerdo con el documento del Grupo Miranda relacionado al “Control Interno es un proceso que debe ser ejecutado por el directorio, la gerencia y el personal, es decir, por toda la compañía. Está diseñado principalmente para proveer una seguridad razonable acerca de los objetivos operacionales de reporte y de cumplimiento de la entidad”.

Correlación al control interno contable Jose De Jesus Morales Patiño indica que “El sistema de control interno contable busca establecer el proceso de recolección, clasificación y registro de las operaciones de la organización para emitir información para evaluar los resultados, planear y tomar decisiones que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”

Objetivos del Control Interno

- Estratégicos
- De información financiera
- De operaciones
- De cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos

El Control Interno en su mayoría siempre será la preocupación de las entidades, aunque con diferentes orientaciones y vocabularios, lo cual tiende a evidenciarse en los textos de auditoría, los artículos publicados, autores individuales y universidades.

Clasificación del Control Interno

Control Administrativo. Según lo planteado por Universidad del Cauca (2003) “Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todo controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad”.

Control Contable. De acuerdo con la Universidad del Cauca (2003) “Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna”.

Con base a Urdanegui Rosella (2019) los indica que “Un buen sistema de control interno permite que la organización se concentre en las operaciones de la entidad y la consecución de sus objetivos de rendimiento” Es por ello, que se debe pensar en implementar un control interno adecuado según el tipo de organización que permita una óptima gestión financiera, operativa y administrativa, para lograr los objetivos de la empresa.

Se plantea en Urdanegui Rosella (2019) Los principales objetivos de mantener un adecuado control interno en el negocio los cuales son:

- Preservar el negocio: salvaguardar los recursos;
- eficiencia y efectividad en las operaciones;
- cumplir con las leyes, reglamentaciones;
- cumplir con los objetivos planteados en la empresa; y
- confiabilidad en la información financiera.”

Pero para tener un mayor control sobre la organización es necesario tener una evaluación por lo cual es importante hablar de auditoría interna y externa.

Auditoría Interna

Según la definición de El Contador SV (2022) la auditoría interna como “Una actividad de evaluación independiente establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio para la organización y apoyar a los miembros de una organización en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades, calificando y evaluando el grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economicidad con que se manejan los recursos institucionales, así como el cumplimiento de las normas legales y los lineamientos de política y planes de acción, evaluando además la eficiencia de los sistemas administrativos y de control, para coadyuvar al logro de los propósitos fundamentales de la organización.”

De acuerdo con el artículo publicado en el sitio web El Contador SV (2022) La auditoría interna cumple con las siguientes funciones:

- “Examinar el grado de cumplimiento de los objetivos y políticas, así como, las metas de corto, mediano y largo plazo, señalados por la Dirección Superior y/o que emanen del proceso de planificación pertinente. Para cumplir este propósito, es fundamental que las directivas se encuentren claramente establecidas, con la existencia de un sistema de información confiable, que permita conocer oportunamente los avances y ejecuciones.
- Determinar el grado de economía y eficiencia con que se utilizan los recursos de la entidad, considerando aspectos técnicos, criterios económicos, sociales y culturales existentes.
- Promover la adopción de instrumentos de autocontrol (metas, indicadores, etc.) en las unidades operativas de la organización de la entidad.
- “Verificar la existencia de adecuados sistemas de información, registro y control, que generen resultados oportunos y veraces.
- “Establecer el grado de implementación de las medidas preventivas y/o correctivas provenientes de las evaluaciones realizadas (auditorías anteriores).

Figura 1

Componentes de la Auditoría



Nota. La imagen representa el paso a paso de una auditoría interna. Tomado de (Carmen Karina Tapia Iturriaga, 2017)

Para fortalecer la auditoría interna se tiene que apoyar de una auditoría externa periódicamente, la cual es realizada por una persona externa en la que se tiene como fin validando los procesos que se desarrollan en la compañía y a su misma vez ayuda a verificar que las auditorías internas cumplan con su objetivo y cumplan con las correcciones que en esta se evidenciaron, según las políticas y las normas internacionales de auditoría financiera.

Teniendo en cuenta el artículo de La Universidad en Internet (2022), Se debería tener en cuenta que nos ayuda a “controlar la actividad de la empresa, detectar los puntos fuertes y débiles de la gestión, señalar incumplimientos normativos o malas prácticas, identificar riesgos y proponer mejoras de actuación dentro de la organización a diferencia de las auditorías internas, hechas por el propio personal de la empresa, en la auditoría externa es un experto independiente quien realiza un control exhaustivo de la actividad de una compañía, y emite una opinión imparcial, objetiva y crítica sobre esta.”

Las observaciones de personal externo según la Economipedia (2022) se deben “traducir sus conclusiones mediante un informe de auditoría que resuma los puntos de mejora y posibles vulneraciones legales u operacionales en que se esté incurriendo. A menudo, este tipo de auditorías son frecuentes como paso previo a una compraventa de empresas.”

Auditoría Externa

Las principales características que plantea la Funcionpublica (2015) es que “el personal pertenece a otra sociedad los que realizan la labor analítica, pero entre otras podemos indicar:

- Sus conclusiones deben ser totalmente independiente y alejadas al organigrama de la organización evaluada.

- Además de generar en su informe los conceptos de mejora de procesos hacia una mayor eficiencia y optimización de recursos, debe denunciar posibles casos de negligencia e incumplimiento de la normativa que afecte a la empresa analizada.
- El documento de auditoría emitido tendrá validez respecto a terceros, como empresas competidoras u organismos oficiales.
- No siempre este tipo de procesos surge de la decisión de la empresa que quiere experimentar una auditoría. En muchas ocasiones este proceso se produce atendiendo a una petición oficial del Estado.
- Los resultados obtenidos tienen validez legal y se aportan a terceros.

Para esto contamos con diferentes tipos de auditoría los cuales nos indican que existen dos tipos de auditoría, auditoría de segunda parte y auditoría de terceras partes estas auditorías no sirven para aumentar la vigilancia del ente económico.

La auditoría de segunda parte “es aquella solicitada por un cliente de la empresa auditada antes de realizar una compra o firmar un contrato, para que le sirva de justificante de que la empresa cumple con todos los requisitos legales.

La auditoría de tercera parte “Es la que se lleva a cabo por una tercera parte independiente de la empresa, por ejemplo, un organismo certificador acreditado que quiera verificar el cumplimiento de una determinada norma de calidad. El resultado será la obtención de un certificado de cumplimiento.”

Coso I

Según lo planteado Commission (2017) y según las problemáticas se estableció la organización del COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) en el año 1985 con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de

información financiera falsa o fraudulenta y emitía las recomendaciones que garantizaran la máxima transparencia informativa en este sentido.

COSO, comisionado por los cinco organismos profesionales financieros más importantes de los Estados Unidos, fue definido en 1992, tras cinco años de estudio y discusión, de modo que surgió un nuevo marco conceptual del control interno con el objetivo fundamental de integrar las diversas definiciones y conceptos vigentes en ese momento.

De acuerdo con el artículo de Quinaluisa Morán & Verónica (2018) “Se realiza la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, su incidencia sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico de la auditoría y, esencialmente, la consideración del control como un proceso integrado a las operaciones de la empresa y no como un conjunto de reglas”

Hasta el día de hoy conserva los mismos principios, emitiendo actualizaciones a algunos marcos integrados se según lo planteado por Commission (2017) que nos indica que “El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) es una iniciativa conjunta de cinco organizaciones profesionales y se dedica a ayudar a las organizaciones a mejorar el desempeño mediante el desarrollo de un liderazgo intelectual.”

Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición enfatiza ciertos conceptos o características fundamentales sobre el Control Interno, como son:

- Es un proceso que parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando en la función de administración y dirección, no adyacente a éstos.
- Orientado a objetivos es un medio, no un fin en sí mismo.
- Es concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras.
- Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán sus objetivos.

Según lo expuesto Auditool (2018) “este crecimiento exponencial de producción mostro las primeras falencias en los sistemas de gestión empresarial, lo que genero la necesidad de implementar un manual de control interno, con el fin de tener una medida correctiva, que los mismos empresarios establecieron al finalizar el siglo XIX, donde se empieza a definir como un sistema adecuado para proteger las inversiones de sus negocios y así crecer con una seguridad razonable

El informe COSO, Es un documento que contiene las principales directivas para la implementación, gestión y control de un sistema de control. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia”.

Con relación a lo planteado por Auditool (2018) El informe COSO I Y II. Con el informe COSO I de 1992, se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud. El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de

objetivos. El marco de control denominado COSO II amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea a amenazas u oportunidades.

El informe COSO III. En mayo del 2013 el Comité COSO publica la actualización del Marco integrado de Control Interno cuyos objetivos son:

- Aclarar los requerimientos del control interno
- Actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos
- ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes. Auditoool (2018)

Quienes conforman el COSO I

- Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA)
- Instituto de Auditores Internos (IIA)
- Instituto de Administración y Contabilidad (IMA)

Beneficios

- Se enfoca en cumplir los objetivos de cada organización
- Ayuda a identificar aquellos eventos que pueden ser perjudiciales ya sea a mediano o largo plazo.
- Amplia la visión acerca del riesgo al cual pueden estar expuestos como compañía.

- Implementar un informe COSO I permite priorizar aquellos procesos que requieren su mayor atención, considerando los riesgos que se puedan presentar, poder actuar de manera inmediata.

Importancia del COSO I

Este lo podemos encontrar en varias etapas de construcción o implementación en nuestra compañía.

- Nivel organizacional, este destaca la necesidad que entre la alta gerencia y el resto de la organización comprendan la importancia del control interno, los resultados que se pueden encontrar durante y después de la implementación.
- Nivel regulatorio, en este caso este pretende que los participantes involucrados en el proceso conozcan toda la normatividad que se requiere para poder hacer partícipe de las decisiones adecuadas para la compañía.

En esta elaboración se deben incorporar las políticas organizacionales, regulaciones, controles y demás que al implementarse pueden demostrar una mejora significativa en los procesos de la compañía que los llevará hacia el logro de sus objetivos planteados siendo razonables en los procesos.

Componentes del COSO I

- Entorno de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Entorno de control

Consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización Nancy Vanessa Quinaluisa Morán (2018)

Este ambiente de control se distingue por siete factores:

- Integridad y valores éticos: Resultados de las normas éticas de la empresa.
- Compromiso por la competencia: Este se refiere al conocimiento y a las habilidades necesarias para cumplir con una determinada tarea.
- Filosofía y estilo operativo de la gerencia: abarca el enfoque de la gerencia para monitorizar riesgos del negocio, sus actitudes y acciones hacia el reporte financiero y el procesamiento de la información, las funciones contables y el personal.
- Estructura organizacional: su adecuado diseño se considera como el marco de la planeación y el control de las operaciones.
- Asignación de autoridad y responsabilidades: incluye la manera en que se asignan ambas nociones según las actividades operativas y el modo en que se establecen las relaciones de reporte y las jerarquías de autorización.
- Políticas y procedimientos de recursos humanos: incluye el conjunto de lineamientos, normas, políticas y procedimientos relacionados con la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, asesoría, promoción, compensación y acciones de corrección.

Evaluación de Riesgos

Su función consiste en la descripción del proceso que sirve a los ejecutivos para identificar, analizar y administrar los riesgos de negocio que pueden enfrentar una empresa y el resultado de ellos.

Los siguientes factores podrían indicar un mayor riesgo para la empresa:

- Cambios en el ambiente de operaciones
- Personal nuevo
- Sistemas de información nuevos o reconstruidos
- Crecimiento rápido
- Tecnología nueva
- Líneas de productos o actividades nuevas
- Reestructuración corporativa
- Operaciones en el extranjero

Actividades de Control

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas.

Las siguientes actividades son las que se consideran en la estructura conceptual integrada COSO I.

- Revisiones de alto nivel: incluyen la comparación del desempeño contra presupuestos, pronósticos, etcétera.
- Procesamiento de la información: consiste en la realización de varios controles que verifiquen la precisión, integridad y autorización de las transacciones.

- Funciones directas o actividades administrativas: los administradores las dirigen mediante la revisión de informes de desempeño.
- Controles físicos: equipos, inventarios y otros activos se aseguran físicamente de manera periódica, de manera que son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.
- Indicadores de desempeño: se relacionan los diferentes conjuntos de datos operacionales o financieros, además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones.
- Segregación de responsabilidades para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas.

Información y comunicación

Estos son elementos esenciales en una estructura de control interno, la información acerca del ambiente de control, la evaluación de los riesgos, los procedimientos de control y la supervisión son necesarios para dirigir las operaciones y garantizar el empleo de las normativas legales, reglamentarias y de información.

- Identificar
- Reunir
- Clasificar
- Registrar
- Informar

Supervisión

Las actividades de monitoreo se refieren a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno, con el propósito de determinar qué controles están operando de acuerdo con lo planeado y la necesidad de su modificación según los cambios de las condiciones. Para este tipo de evaluación se debe tener presente:

- El alcance y frecuencia de la evaluación.
- El proceso de evaluación.
- La metodología de evaluación.
- El nivel de documentación.

Figura 2

Modelo COSO I



Nota. En la ilustración se explica cómo se debería de implementar el Modelo COSO I en la editorial Libros y Libros.

Los principales objetivos de mantener un adecuado control interno en el negocio son:

- Preservar el negocio: salvaguardar los recursos;
- eficiencia y efectividad en las operaciones;
- cumplir con las leyes, reglamentaciones;
- cumplir con los objetivos planteados en la empresa; y
- confiabilidad en la información financiera.” Urdanegui Rosella (2019).

Pero para tener un mayor control sobre la organización es necesario tener una evaluación por lo cual es importante hablar de auditoría interna y externa.

En la auditoría interna se habla de “Es una actividad de evaluación independiente establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio para la organización y apoyar a los miembros de una organización en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades, calificando y evaluando el grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economicidad con que se manejan los recursos institucionales, así como el cumplimiento de las normas legales y los lineamientos de política y planes de acción, evaluando además la eficiencia de los sistemas administrativos y de control, para coadyuvar al logro de los propósitos fundamentales de la organización.” El Contador SV (2022).

Estado del Arte

El estado del arte que se aplica en esta práctica empresarial se divide en dos partes: en primer lugar, en las teorías que se han realizadas sobre el control interno y auditoría externa e interna, como la firme intención de solucionar los principales problemas en las organizaciones.

Una de las principales teorías de control interno es la de Holmes (1945) la cual nos indica que “considera el Control Interno como función de la gerencia que tiene por objeto

salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.” Whitefire (2021)

Según los autores Koontz y O'Donnell, y publicado en Academia, s.f. el control interno “el control es de vital importancia dado que establece medidas que permiten corregir las actividades de tal forma que alcancen los planes exitosamente, determinando y analizando rápidamente las causas que pueden originar tal desviación para que no vuelvan a presentarse en el futuro reduciendo así los costos y ahorrando tiempo, evitando posibles errores”

Con relación a las auditorías Dunn (1996), Gray y Manson (2000) y Cosserat (2003) y publicado en el sitio Web Wolters kluwer, s.f. nos propones que “para la auditoría unos fundamentos que se basan en la teoría de la agencia que se fundamenta en una división clara entre la propiedad y la gestión, lo que ha dado origen a relaciones de responsabilidad entre las partes que actúan en el seno de las organizaciones.

También lee (1986) nos indica que “se sitúa en la misma dirección de la teoría de la agencia, llamando la atención sobre el hecho de que debe ser tenido en consideración un conjunto de proposiciones simples y relacionadas. La naturaleza de la auditoría y de toda la actividad de verificación está determinada por un conjunto de circunstancias específicas”.

Marco Legal

Ley 87 de 1993: Según el portal Funcionpublica (1993) Es la primera norma relacionada al control para el ejercicio del control interno en las entidades la cual establece. “ARTÍCULO 1. Definición del control interno. 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 administración 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.”

Ley 1314 De 13-07-2009: De acuerdo a Actualícese (2009) Esta ley adopta las normas intenciones la cual tiene aceptadas en Colombia con sus procedimientos y entidades responsables de vigilar el cumplimiento teniendo como objetivo “ Expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia, por cuya virtud los informes contables y, en particular, los estados financieros, brinden información financiera comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas por parte del Estado, los propietarios, funcionarios y empleados de las empresas, los inversionistas actuales o potenciales y otras partes interesadas, para mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales y jurídicas”

Ley 43 de 1990: Con base al artículo de Actualícese (2009) el cual Mediante esta ley se dicta “Las normas de auditoría generalmente aceptadas, se relacionan con las cualidades profesionales del contador público, con el empleo de su buen juicio en la ejecución de su examen y en el informe respectivo. En tal sentido, las Naga locales están disponibles en la Ley 43 de 1990, en tanto que las Naga internacionales son las obtenidas producto del proceso de convergencia que se deriva de la Ley 1314 de 2009; estas últimas pueden revisarse en el Anexo técnico compilatorio y actualizado 4-2019 del DUR 2420 de 2015, y se popularizaron fuertemente con el nombre de Normas Internacionales de Auditoría.

Decreto 302 de 2015: “Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para las normas de aseguramiento de la información.”

NIAS

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer reglas y suministrar criterios sobre el objetivo y principios generales que rigen una auditoría de los estados financieros.

NIA 400: Según el Grupo Miranda Busca establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección”.

NIA 315: De acuerdo con el portal Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2015) Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, el auditor obtendrá conocimiento del control interno relevante para la auditoría Para esto el auditor deberá primeramente excluir de su análisis los controles internos que van encaminados a temas no relacionados con la información financiera, y posteriormente identificar cuáles de los controles internos relacionados con información financiera son relevantes, conforme su juicio profesional, para que con base en estos realice su evaluación”.

NIA 700: Se relaciona con la responsabilidad que tiene el auditor de formarse una opinión sobre los estados financieros, y establece la estructura y el contenido del informe de auditoría emitido como resultado de una auditoría de estados financieros.

En concreto, esta norma trata los informes con opinión favorable o no modificada; siendo objeto de otras NIA-ES los informes con opinión modificada, NIA-ES 705, y los informes con párrafo de énfasis o párrafo sobre otras cuestiones, NIA-ES 706”. Economistas Consejo General (2017)

NIA 265: según las indicaciones de Loor (2022) Es responsabilidad del auditor para comunicar de la materia apropiada, a quienes tienen a cargo el gobierno y la administración, las deficiencias en el control interno que el auditor haya identificado en la auditoría de los estados financieros”.

Marco Conceptual

Editorial: La definición entregada por Concepto definiciones (2021) Hace referencia a aquella empresa que se dedica a la edición, publicación y distribución de libros y otros textos, tal como recetarios, códigos, leyes, mediante la impresión.

Control interno: para Economipedia (2022) El control interno es un procedimiento que se enmarca en el control de recursos y activos de una empresa, y sirve para llevar un registro sobre su actividad y trazabilidad.

Auditoria: Revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deben someterse. Bing (2022)

Coso: Es la abreviatura de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, es una organización privada norteamericana que se dedica a desarrollar y estudiar sistemas de gestión y gobierno empresarial con el fin de proporcionar directrices o pautas que ayuden a las empresas. Leegales (2020)

Colaborador: Se entiende que un colaborador es un compañero, alguien que colabora de forma eventual, o una persona que escribe en un periódico en Latinoamérica se entiende

colaborador como trabajador. Es decir, un colaborador es una persona que presta sus servicios y que son retribuidos por otra persona, ya sea un particular, una empresa o una institución.

Sesame (2021)

Ley: Recepto dictado por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados. bing (2022)

Misión Empresarial: La misión de una empresa, es un conjunto de objetivos generales y algunos principios de trabajo en la organización, expresados a través de la declaración de la misión, con la idea de comunicarla a todos los miembros de la organización. A los miembros encontrados en una empresa se les llama accionistas, lo que comprende a los empleados, así como los dueños, interesados, igual que los proveedores, clientes entre otros involucrados.

Concepto definiciones (2021)

Visión Empresarial: La visión de una empresa describe el objetivo que espera lograr en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización, indicando además cómo planea conseguir sus metas. Economipedia (2022)

Área: El área es la medida de un espacio delimitado por un contorno al que se denomina perímetro. Economipedia (2022)

Perfiles: Definición de Perfil El término perfil generalmente se utiliza y aplica a dos situaciones bien concretas y diferentes. Por un lado, para referirse a la postura que solo permite ver alguna de las dos mitades laterales del cuerpo de una persona. DefinicionABC (2009)

Gerencia: con base a la definición de Economipedia (2022) La gerencia es la acción, o el conjunto de empleados, que se encargan de dirigir, gestionar y coordinar una determinada empresa, organización o institución.

Marco Organizacional

Misión

Libros y Libros es una organización especializada en la creación, edición, promoción, distribución y comercialización de textos escolares, revistas de carácter educativo y pedagógico para Colombia y Latinoamérica.

Tenemos el propósito de generar un aprendizaje significativo de las diferentes áreas del conocimiento, garantizando el desarrollo de competencias personales e interpersonales de los estudiantes.

Visión

Ser reconocidos como una organización líder en la creación, edición, promoción y ventas de textos escolares, libros, revistas y fascículos de carácter pedagógico, científico y cultural a nivel nacional y latinoamericano.

Contando con personal idóneo técnica y humanamente comprometido con la política de calidad.

Datos Generales De La Empresa

La Editorial Libros y Libros S.A.S, es conformada por una pareja de esposos Rocío Centeno y Samuel Díaz, ellos a su vez incluyen a sus familias, por su lado Samuel Díaz incluye a su hermano Gonzalo Díaz y Rocío Centeno incluye a su hermano Holman Centeno. Cada uno toma una posición diferente frente a la compañía y la lleva de la mano para estructurar quien es hoy en día esta empresa.

Rocío Centeno como Gerente de Ediciones, se encarga de toda el área artística que es la que les da vida a los libros, mientras que Holman Centeno se encarga de todos los costos que imprimir un libro conlleva, Samuel Díaz tomo la parte administrativa y gerencial mientras que Gonzalo Díaz se encargó de toda el área de los contenidos, así de esta manera realizan un complemento entre las partes y nace Libros y Libros S.A.S.

Actividad De La Empresa

Es una Empresa que lleva 35 años en el mercado la única que cuenta con capital colombiano, dedicada a la edición y venta de libros físicos y digitales de texto y plan lector, la cual tiene como razón social **EDITORIAL LIBROS Y LIBROS S.A.S.**

Ubicación

Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá en la Calle 15# 68D-52 Barrio Zona Industrial de Montevideo, al lado la fábrica de Marcell France.

Figura 3

La ubicación de la Editorial Libros y Libros S.A.S



Nota. En esta figura se representa la ubicación exacta de la editorial libros y libros la cual fue tomada en (Google, 2022)

Objetivos De Calidad

Por medio del mejoramiento continuo de todos nuestros procesos y la comunicación efectiva con nuestros clientes, seremos líderes en el campo educativo suministrando:

- A nuestros clientes: un producto de excelente calidad que satisfaga sus necesidades y cumpla todas sus expectativas, de acuerdo con la normatividad legal vigente.
- A nuestro recurso humano: un clima laboral de mutuo respeto y pleno desarrollo.
- A nuestra sociedad: aporte a su desarrollo con la implementación de una educación que forme más y mejores seres humanos en todos sus aspectos.

- A nuestros proveedores: una relación extendida de mutuo beneficio y desarrollo.

Mercado Objetivo

Esta cuenta con 10 Agencias a nivel nacional ubicadas en Tunja, Villavicencio, Ibagué, Cali, Pereira, Medellín, Bucaramanga, Valledupar, Sincelejo y Barranquilla.

La editorial cuenta con sus propios colegios en los cuales se realizan las pruebas de aprendizajes necesarios para poder sacar al mercado los libros una vez son aprobados, estos colegios se llaman EVERGREEN SCHOOL y GREENERS, Se encuentran ubicados en San José de Bavaria y Cota- Cundinamarca.

Se encargan del apoyo educativo a los mejores colegios a nivel nacional, acompañando a los docentes, estudiantes y padres de familia a mejorar su nivel educativo.

Tipos De Competidores

En el país existen varias editoriales dedicadas a la fabricación de libros pedagógicos, entre estas encontramos Editorial Santilla – Norma, que son de la misma casa, Editorial Panamericana que lleva trayectoria en el mercado y otras como son SM, Enlace, Huellas, las cuales son más recientes, pero implican una competencia en el campo actual.

Estrategia a Corto, Mediano y Largo Plazo

La estrategia a corto plazo propuesta por la librería es el plan lector, el cual consiste en cautivar a niños desde los cuatro años hasta los catorce para implementarles el hábito de la lectura y acompañarlos en sus procesos de formación con la clasificación de por color encada

etapa de su aprendizaje. Estos colores representan la profundidad de los libros y la dificultad para la comprensión.

La estrategia a mediano plazo consiste en creación una APP donde las mayorías de su libro es encuentros de forma digital y su contenido sean clasificado por edades y colores. Esta aplicación será un complemento del plan lector ya se podrá medir su comprensión de lectura.

Principios Aplicables

LIBROS Y LIBROS S.A.S aplicará los principios que se enuncian a continuación, para el debido tratamiento, transferencia y transmisión de datos personales.

Legalidad: El tratamiento de datos se realizará conforme a las disposiciones legales vigentes y, en especial, a lo dispuesto en la Ley Estatutaria 1581 de 2012.

Finalidad: El tratamiento de datos tendrá una finalidad legítima específica, y será informada previamente al Titular.

Libertad: El tratamiento de datos se realizará previa autorización expresa del titular.

Veracidad o Calidad: La información sujeta a Tratamiento debe ser veraz, completa, exacta, actualizada, comprobable y comprensible

Transparencia: El Titular de los datos personales, podrá, en cualquier momento, y sin restricciones, obtener información acerca de la existencia de datos que le conciernen.

Acceso y Circulación Restringida: El Tratamiento de los Datos Personales sólo podrá hacerse por personas autorizadas por el Titular y/o por las personas autorizadas por la Ley.

Seguridad: La información sujeta a Tratamiento será debidamente manipulada y se aplicarán todas las medidas técnicas, humanas y administrativas que sean necesarias para otorgar seguridad a los registros evitando su adulteración, pérdida, consulta, uso o acceso no autorizado o fraudulento.

Confidencialidad: Todas las personas que intervengan en el Tratamiento de datos personales se comprometen a garantizar la reserva de la información, inclusive después de finalizada su relación con alguna de las labores que comprende el Tratamiento, pudiendo sólo realizar suministro o comunicación de datos personales cuando ello corresponda al desarrollo de las actividades autorizadas la Ley.

Figura 4

La frase más reconocida a nivel institucional

Somos la **editorial colombiana**
con **más experiencia** en el país.

Trabajamos por una educación que genere

felicidad y **resultados**

beneficiando a estudiantes, maestros y padres de familia.

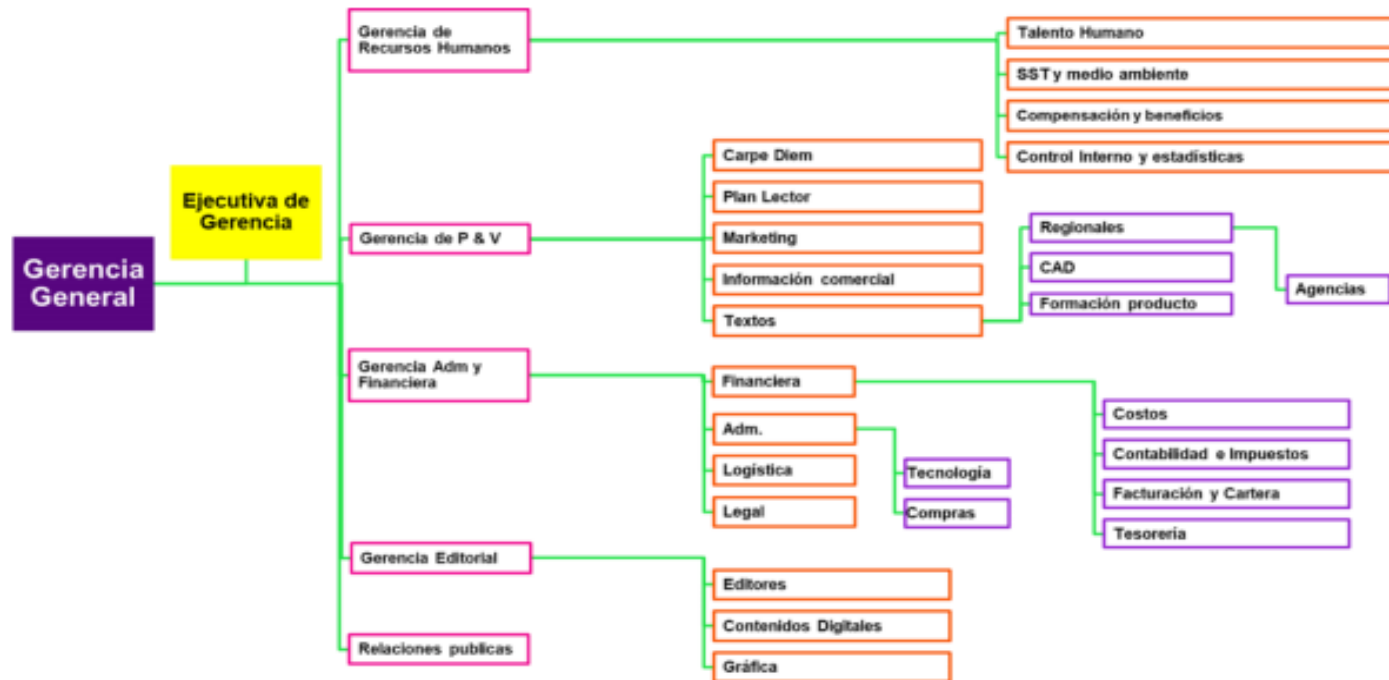
Nota. En esta imagen se encuentra el eslogan de la compañía.

Figura 5

Organigrama Editorial Libros y Libros S.A.S

CAPÍTULO XV. ORDEN JERÁRQUICO

Artículo 59. El orden Jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la EMPRESA es el siguiente:



Nota. En la ilustración se detalla el orden jerárquico de la editorial libros y libros.

Metodología

Para la practica empresarial en la compañía libro y libros SAS utilizamos un enfoque integrado en la metodología cualitativa y cuantitativa para brindar una información coherente y racional de manear ordenada y sistemática para la realización del manual empresarial.

Se utilizará la metodología cualitativa para realizar una encuesta en la compañía las cuales nos ayudaran a recolectar información del conocimiento general de los empleados frente a los procesos que se realizan en la compañía en el área de promoción y ventas.

Resultados

Desarrollo Metodológico

1. Realizar un diagnóstico que permita tener un conocimiento de la estructura organizacional, actividades de control y procedimientos que se ejecutan al interior del departamento.	
Fase	Metodología
A. Recopilación de información	A1. Diseñar una encuesta de 19 preguntas relacionada al reconocimiento del área y sus procesos en general. Diseñar una encuesta basada en los principios del Coso I, relacionada al área
	A2. Determinar la población de muestra para la aplicación de la encuesta.
B. Caracterización del sistema	B1. Aplicación de la encuesta
	B2. Tabulación de la encuesta
Resultado: Información final del área de promoción y ventas relacionada con las falencias en sus procesos.	

Figura 6

Encuesta bajo el modelo COSO I

Editorial Libros y Libros S.A.S
 Calle 15 #68D-52
 PBX: 7050250
www.lyl.com.co



EDITORIAL LIBROS Y LIBROS					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO I					
Entorno de Control					
No	Factores de control	Respuesta			Observación
		SI	NO	N/A	
1	¿Conoce las normas éticas de la compañía?				
2	¿Está disponible el organigrama para conocimiento de los empleados?				
3	¿Requiere capacitación en los procesos de RR.HH?				
Evaluación de Riesgos					
1	¿Cuándo ingresa personal nuevo a la compañía, realizan la presentación por los Dptos?				
2	¿Conoce los nuevos productos que comercializa la compañía?				
3	¿Se ha visto afectado en alguna reestructuración de la compañía?				
Actividades de Control					
1	¿Sabe con que recursos cuenta la compañía?				
2	¿En la compañía le realizan algún tipo de control a sus procesos?				
3	¿Tienen informes de desempeño?				
Información y Comunicación					
1	¿Está disponible la información más reciente de la compañía?				
2	¿La gerencia da información clara sobre la importancia del control interno y las responsabilidades de la compañía?				
3	¿Los empleados participan con propuestas de cambio para mejorar los procesos de la compañía?				

Supervisión				
1	¿Conoce cada cuanto se debe realizar control a las áreas?			
2	¿Sabe si existen formatos para controlar el proceso de las muestras?			
3	¿Esta de acuerdo con los formatos?			
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		
FECHA:		FECHA:		

Resultado de encuesta

En la encuesta realizada a la Editorial Libros y Libros S.A.S, se toma una muestra del 10% de los empleados que tiene una relación directa con el área de promoción y ventas, la cual nos arroja los siguientes resultados.

Figura 7

Resultado de encuesta

1. ¿Área que desempeña en la compañía?

- Servicio al cliente 1
- Promoción y ventas operativo 1
- Promoción y ventas administ... 2
- Administrativo 7



La encuesta se realiza a los diferentes departamentos como los son: de servicio al cliente (9%), promoción y ventas operativas (9%), promoción y ventas administrativo (18%), y administrativos (64%).

Figura 8

Resultado de encuesta

2. Al ingresar a la compañía usted tuvo una inducción por parte del Dpto. de RR.HH, seleccione en las cuales usted fue capacitado: (Seleccione una o varias respuestas)

• Manejo y confianza	2
• Acuerdo de Confidencialidad	1
• Manual de funciones	5
• Ninguna de las anteriores	4



Encontramos una falencia en la compañía donde 33% los empleados no tienen el conocimiento adecuado de la organización, dando a entender que las capacitaciones no solo lo suficientemente frecuentes o profundas frente a temas como; Manejo y confianza, acuerdo de confidencialidad y manual de funciones, lo que genera un desconocimiento de su importancia dentro de la editorial.

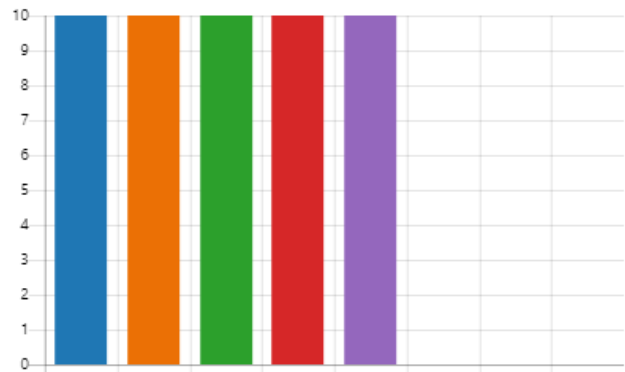
Figura 9

Resultado de encuesta

3. Cuando usted ingresó a la compañía, le explicaron lo siguiente: (Seleccione una o varias respuestas)

[Más detalles](#)

• Sus funciones	10
• Quien será su jefe inmediato	10
• Horario	10
• Su salario	10
• Tipo de contrato	10
• Remuneración variable	0
• Auxilio extralegal de rodami...	0
• Ninguna de las anteriores	0



Un factor principal al momento de realizar una contratación es una debida inducción sobre el tipo de convenio laboral tanto como sus funciones, horario, salario, tipo de contrato, derechos y deberes con el fin de reflejar un acuerdo entre las dos partes. En la editorial libros y libros el 100% de los encuestados conocen los principios básicos de su contrato, lo que al momento de algún problema legal se podrá genera una resolución al conflicto dentro del área de promoción y ventas.

Figura 10

Resultado de encuesta

4. ¿Conoce usted como funciona la remuneración variable?:

● Si	2
● No	8
● No Aplica	1



Evidenciamos que el 73% de los colaboradores poseen un desconocimiento de las políticas de beneficios que se entregan frente a las ventas de la compañía, lo que no está generando la suficiente motivación en los colaborados para aumentar las ventas de la organización.

Figura 11

Resultado de encuesta

5. ¿Conoce usted las cláusulas de su contrato?:

● Si	4
● No	7



El 64% de los encuestados no conocen las cláusulas de su contrato laboral, lo que puede ser una amenaza a futuro, mostrando funcionamientos errados o fugas de información por desconocimientos de estas.

Figura 12

Resultado de encuesta

6. ¿Usted conoce el RIT (Reglamento interno de trabajo)?

● Si	7
● No	2
● Requiere capacitación	2



El 64% de los encuestados conocen el reglamento interno de la compañía, lo reduce considerable las sanciones por conductas inadecuadas al momento de realizar funciones dentro de la editorial libros y libros.

Figura 13

Resultado de encuesta

7. ¿Conoce usted el funcionamiento administrativo de la compañía?

● Si	7
● No	2
● Requiere capacitación	2



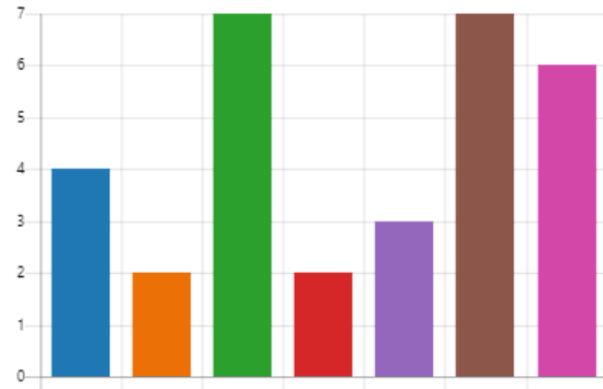
El 74% de los encuestados tiene claro el proceso administrativo. Este conocimiento es importante porque descongestiona el aparato administrativo, lo que optimiza los resultados del ejercicio.

Figura 14

Resultado de encuesta

8. ¿De los siguientes procesos del área, cuales NO conoce y requiere capacitación? (Seleccione una o varias respuestas)

● Formatos para solicitar pedido...	4
● Formatos para solicitar guías ...	2
● Plataforma Miig	7
● A cuáles cuentas se realiza un...	2
● Como se realiza la solicitud de...	3
● Formación en producto	7
● Política de ventas	6



Se concluye que el 100% de la muestra necesita un refuerzo de capacitación frente a los procesos del área de promoción y ventas.

Figura 15

Resultado de encuesta

9. ¿De las siguientes herramientas de comunicación cuales ha utilizado? (Seleccione una o varias respuestas)

● Zoom	10
● Meet	10
● Teams	9
● Ninguna	0



Los colaboradores identifican que es importante las herramientas de comunicación en una empresa porque si se aplican correctamente, se puede tener una comunicación efectiva,

por lo que 98% de la muestra tiene los conocimientos en Zoom (34%), meet (34%) y temas (31%).

Figura 16

Resultado de encuesta

10. ¿De las siguientes herramientas ofimáticas cuales cree usted que necesita capacitación por parte de la empresa? (Seleccione una o varias respuestas)

● Microsoft Word	4
● Microsoft Excel	6
● Microsoft Power point	3
● Google Drive	4
● Ninguna de las anteriores	4



Según la muestra el personal tiene solo conocimientos básicos sobre las herramientas ofimáticas, por lo que puede haber pérdidas de tiempo por la falta de conocimiento, esta problemática se debe a la falta de estructuración de perfil profesional para el cargo ya que 100% de muestra necesita profundización en Excel (29%), Word (19%), y Power point (19%).

Figura 17

Resultado de encuesta

11. ¿Conoce el proceso de legalización de guías docentes (muestras)?

● Si	5
● No	6
● No Aplica	0

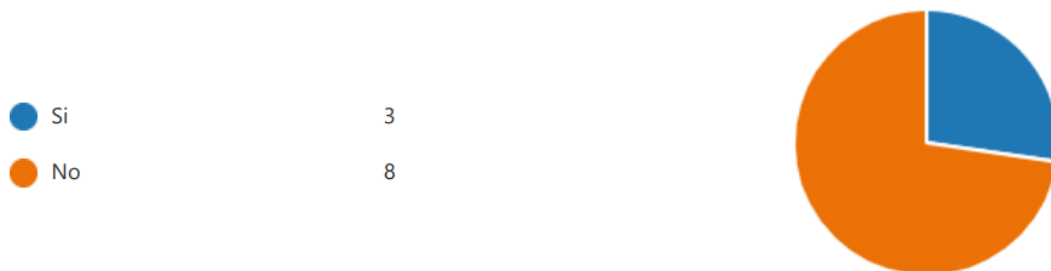


Se identifica una problemática muy preocupante, puesto que en este proceso al no estar claro por el 55% de los empleados genera un alto riesgo de fraude en la editorial, generado salidas de libros sin un control de estos.

Figura 18

Resultado de encuesta

12. ¿Para las funciones de su cargo, está de acuerdo con su remuneración salarial?



El 73% de los entrevistados aseguran que su reconocimiento economico no es justificado con las tareas que se realizan. Esto puede generar malas practicas o riesgos de fraudes corporativos al no generar este sentido de pertenecia en los empleados.

Figura 19

Resultado de encuesta

13. ¿Usted entiende el plan de incentivos de la compañía?



El 73% de los empleados no conoce los incentivos que se pueden generar en la compañía. Este desconocimiento genera que los empleados no se sientan lo suficientemente motivados para aumentar la productividad de la empresa.

Figura 20

Resultado de encuesta

14. ¿Conoce que es el MIIG, para que sirve y cómo funciona?

● Si	8
● No	3



El 73% de los encuestados conocen el MIIG, la cual es una plataforma para la consulta y generación de propuesta para los colegios. El 27% de los empleados genera un desconocimiento del cliente de la editorial libros y libros S.A.S

Figura 21

Resultado de encuesta

15. ¿Conoce usted la política de ICO (Incentivo Comercial Optimo) y cuál es la finalidad de este?

● SI	8
● No	3



El 73% de los empleados no conocen un incentivo tan importante lo cual no genera una fidelización del cliente (colegios), por el desconocimiento de los empleados.

Figura 22

Resultado de encuesta

16. ¿Qué tan satisfecho se siente al ser parte de la compañía?

Muy satisfecho	3
Satisfecho	7
Poco satisfecho	1



Un indicador muy elocuente del sentimiento de pertenencia es la creencia de que la empresa es coherente con los valores que predica. El 64 % de los empleados no se siente parte de la compañía.

Figura 23

Resultado de encuesta

17. ¿Conoce usted para que sirve y las funciones del Dpto. de auditoría?

Si	10
No	1



El 91 % de los encuestados entiende el proceso de auditoría claro, pero se recomienda realizar capacitación e implementación de auditorías internas para aumentar la suficiente confianza.

Figura 24

Resultado de encuesta

18. ¿Conoce usted para que sirve y las funciones del Dpto. de cartera?

● Si	11
● No	0

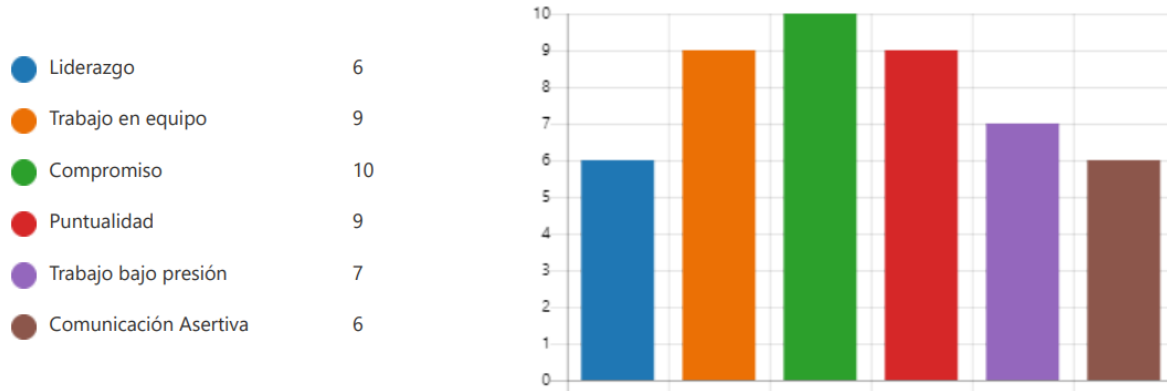


El 100% de los encuestados conocen el departamento de cartera el cual es el encargado del estudio del cliente, también se encarga de la gestión de estos, para evitar altos índices de cuentas por cobrar, se debe diseñar estrategias de cobro y recaudo del dinero.

Figura 25

Resultado de encuesta

19. ¿De la siguiente lista, mencione cuáles son sus habilidades? (Seleccione una o varias respuestas)



Se observa que los perfiles profesionales creados para los cargos no son lo suficientemente competitivos para contar con el personal calificado para el área de promoción y ventas.

2. Analizar la información suministrada y establecer componentes, controles y políticas del departamento del promoción y ventas basado en la metodología del COSO I.	
Fase	Metodología
A. Recopilación de información	A1. Realizar un DOFA del área de promoción y ventas. Realizar una matriz de BCG sobre los productos. Realizar una matriz de riesgos con base en una encuesta al personal.
B. Caracterización del sistema	B1. Informe final de lo obtenido en el análisis del DOFA, matriz BCG y Matriz de Riesgos.
Resultado: Reconocimiento final del estado del área de promoción y ventas.	

Matriz DOFA

Amenazas	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ No renuevan sus políticas ambientales, no aplican el informe GRI, y no tienen en cuenta los procesos sostenibles. ❖ Posible recesión económica la cual puede generar el cierre de la compañía ❖ Cambio del gobierno, lo que puede generar nuevas políticas económicas e impuestos sobre las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Políticas y beneficios para sus empleados en el área de promoción y ventas para incentivar el crecimiento en ventas. ❖ Políticas y beneficio para fidelización de los clientes, con un portafolio didáctico y literario. ❖ Cuenta con una trayectoria de 35 años fabricando y comercializando libros.
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Falta de capacitaciones frente a los diferentes beneficios y procesos parte de la editorial libro y libros S.A.S, a sus colaboradores ❖ No cuenta con un flujo gramal del proceso de promoción y ventas. ❖ El proceso de legalización de los libros de muestra para los colegios carece de formularios y seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El crecimiento de las plataformas virtuales genera un nuevo mercado. ❖ Se puede crear un modelo de membresías del contenido virtual de la editorial Libros y libros S.A.S ❖ Se puede generar una política de referidos entre colegios en cual aumentamos nuestros clientes.
Debilidades	Oportunidades

Conclusiones de la Matriz DOFA

Las principales amenazas que se evidencian en la matriz DOFA es la falta de un plan de emergencia, donde se disminuyan los posibles factores adversos al no contar con políticas de ambientales y de sostenibilidad se estará incurriendo en faltas graves donde se generen sanciones justificadas por el gobierno, por lo que se recomienda implementación de la ISO 14001. Donde nos indica “Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental que una organización puede usar para mejorar su desempeño ambiental. La presente norma internacional está prevista para uso por una organización que busque

gestionar sus responsabilidades ambientales de una forma sistemática que contribuya al pilar ambiental de la sostenibilidad.” Online Browsing Platform (2015)

Estas sanciones por no implementar la ISO 14001, pueden estar acompañadas de un aumento en las tasas de sanción a raíz de las nuevas políticas que se generan con el ingreso del nuevo gobernante. Por esta razón es importante crear una provisión desde el área de cartera para cubrir las amenazas emergentes.

Con relación a las fortalezas se debe generar una campaña publicitaria por redes sociales donde se muestren a la editorial libros y libros como compañía renovada, pero con la experiencia que los caracteriza. Esta campaña deberá ir de la mano con las oportunidades que no da el interno, generando membresías gratuitas por el primer mes y posteriormente generando el cobro con el fin de fidelizar a nuevos clientes, los cuales al momento de traer instituciones que conozcan podrán tener nuevos beneficios.

Se recomienda abordar el tema de la matriz de BCG como lo indica el artículo de Silva (2020) La matriz BCG o matriz crecimiento-participación analiza internamente la participación de una empresa en el mercado; qué productos generan más ventas y cuáles están parados en stock. Además, ofrece una visión sobre los competidores y permite crear estrategias para superarlos de forma eficaz.

Dentro de la matriz podemos encontrar cuatro tipos de productos:

- Estrellas
- Vaca lechera
- Incógnita o interrogantes
- Perro

Matriz de Crecimiento BCG

Matriz de crecimiento BCG		
Alto crecimiento en el mercado	Libro Proyecto Crear	Libro El TAC (Texto ajustado al currículo del colegio)
Bajo crecimiento en el mercado	Libro Secuencias	Libro nuevo Zoom

Conclusiones de la Matriz BCG

De acuerdo con la información obtenida a través de la matriz de crecimiento BCG, identificamos cuatro productos, dentro de los cuales Libro Proyecto Crear se destaca como el producto "estrella" por ser el más vendido, el más cotizado, con mejor inversión y mejores ganancias lo que nos permite concluir que la empresa tiene una buena estrategia de mercado para este producto, tiene un contenido que permite a los clientes (colegios) mejores métodos de aprendizaje de acuerdo con los comentarios y calificaciones del cliente. Por lo que se recomienda mantener la inversión económica y la estrategia del mercado que se aplica en este producto, puesto que el mercado es muy dinámico y puede pasar de ser productos estrella a ser un producto perro.

Para el producto Libro TAC (Texto ajustado al currículo del colegio) clasificado como el producto "Interrogante" el cual de acuerdo con los clientes es un producto que es utilidad, sin embargo, no es él más apetecido, por lo cual se recomienda mantener la competitividad de este producto, mantener la atención en el mismo, dado que es importante porque de acuerdo a la información obtenida y analizada es un generador de efectivo e incluso proporciona recursos para invertir en otros productos que lo necesiten por lo cual es una buena conexión.

En cuanto al libro Secuencias identificamos que es un libro clasificado como "Vaca" dado que es un producto que de acuerdo con el cliente tiene información de uso general, pero no es un producto que sea de alta necesidad, sin embargo, se destaca por tener una alta cuota de mercadeo y ventas, pero con poco crecimiento, es decir, mantiene en punto de equilibrio con ventas generales sin generar ningún aumento en las mismas.

Finalmente tenemos el libro nuevo zoom clasificado como producto "Perro" dado que es un producto menos conocido por los clientes, menos apetecido, las estrategias de marketing no han dado el resultado esperado por lo cual es de poco uso, ventas y ganancias, es recomendable generar un análisis de perspectiva del entorno del producto, para así determinar si se requiere realizar modificaciones totales en la estrategia de marketing, si son beneficiosas y generaran un resultado diferente o por el contrario debería ser un producto que requiera eliminarse del catálogo con el fin de invertir los recursos económicos y de trabajo en los demás productos que generan la productividad y ganancias.

Matriz de Riesgo

Esta es una herramienta de análisis de riesgos que sirve para evaluar la probabilidad y la gravedad del riesgo durante el proceso de planificación del proyecto y/o manual.

Diseño e Implementación de Encuestas para los Colaboradores

Figura 26

Resultado de encuesta

1. ¿Tiene usted conocimiento de los objetivos de calidad propuestos por la compañía?

40
Respuestas

3.73
Promedio

Figura 27

Resultado de encuesta

2. ¿Conoce usted los pilares (Historia, Misión & Visión) de la compañía?

38
Respuestas

3.34
Promedio

Figura 28

Resultado de encuesta

3. ¿Reconoce usted la estructura de la organización? (0 punto)

38	3.61
Respuestas	Promedio

Figura 29

Resultado de encuesta

4. ¿Conoce usted su rol como empleado dentro del sistema de control interno de la compañía?

38	3.45
Respuestas	Promedio

Figura 30

Resultado de encuesta

5. ¿Identifica y tiene claro cuales son los formularios y la debida diligencia de los mismos, para solicitud de pedidos?

38	3.84
Respuestas	Promedio

Figura 31

Resultado de encuesta

6. ¿ los pedidos generados por el agente de ventas cuentan con una debida verificación?

38	3.34
Respuestas	Promedio

Figura 32

Resultado de encuesta

7. ¿cree usted que hay un debido cumplimiento de las políticas de cartera por parte del área de promoción y ventas?

38	3.68
Respuestas	Promedio

Figura 33

Resultado de encuesta

8. ¿Identifica un proceso de control de existencias de los libros en inventario?

38	3.76
Respuestas	Promedio

Figura 34

Resultado de encuesta

9. ¿Conoce usted el manejo del programa de Helisa? (0 punto)

38	4.00
Respuestas	Promedio

Figura 35

Resultado de encuesta

10. ¿Conoce usted el debido registro contable bajo las políticas y normas internacionales?

38	3.50
Respuestas	Promedio

Figura 36

Resultado de encuesta

11. ¿Conoce usted el proceso de control despacho y factura? (0 punto)

38	4.00
Respuestas	Promedio

Figura 37

Resultado de encuesta

12. ¿Cree usted que se tiene un buen proceso de despacho de los pedidos para entrega a los colegios?

38
Respuestas

3.32
Promedio

Figura 38

Resultado de encuesta

13. ¿Cree usted que tienen un proceso adecuado en las devoluciones o problemas en pedidos?

38
Respuestas

3.74
Promedio

Figura 39

Resultado de encuesta

14. ¿Tiene claro usted el proceso de envío de la factura electrónica al comprador?

38
Respuestas

3.47
Promedio

Figura 40

Resultado de encuesta

15. ¿Conoce usted las competencias que debe tener los perfiles de cada cargo del área de promoción y ventas?

38
Respuestas

3.92
Promedio

Resultado de la Matriz de Riesgos Basados en la Encuesta

Figura 41

Resultado de la Matriz de Riesgos

Matriz de riesgo operacional	
Area Promocion y Ventas	
Descripcion	Probabilidad Numerico
Poco conocimiento de los objetivos de calidad propuestos por la compañía por parte de los empleados.	4
Falta de divulgación de los pilares (Historia, Misión & Visión) de la compañía así sus empleados.	3
Inapropiado conocimiento de los procedimientos en la estructura de organización.	4
Conocimiento de su rol como empleado dentro del sistema de control interno de la compañía.	2
Solicitudes de pedidos por parte de los colegios con debida diligencia y autenticidad de los formularios.	5
Verificación de la agencia al pedido generado por el agente de ventas.	4
Cumplimiento de las políticas de cartera por parte del are de promoción y ventas.	2
Debido control de la existencia de los libros en inventario.	4
Debido registro de la información en el programa de Helisa	4
Se realiza el debido registro contable bajo las políticas y normas internacionales.	5
Verificación de los documentos del cliente antes de pasar a facturación	3
Revisión de los pedidos despachados para entrega al colegio.	3
Proceso adecuado en las devoluciones o problemas en pedidos.	5
Remisión de la factura electrónica al comprador.	3
Identificación adecuada de las competencias de los perfiles de cada cargo del área de promoción y ventas.	4

Alto	5	Se identifica que el riesgo tiene una periodicidad de ocurrir semanalmente
	4	Se identifica que el riesgo tiene una periodicidad de ocurrir en maximo 3 días a la semana
Medio	3	Se identifica que el riesgo tiene una periodicidad de ocurrir 2 veces al mes.
Bajo	2	Se identifica que el riesgo tiene una periodicidad de ocurrir 1 vez al mes
	1	Se identifica que el riesgo tiene una periodicidad de ocurrir 1 vez al año

Una vez determinados los procesos que pueden conllevar un riesgo para el área de promoción y ventas, se realizó una breve encuesta sobre los mismos para determinar el nivel de riesgo que identifican al interior de la compañía dando como resultado:

De un total de 15 preguntas se identifican altos riesgos entre nivel IV y V relacionado con poco conocimiento en cuanto a los pilares generales que conforman la compañía como son el tener claro los objetivos de calidad, estructura organizacional de la compañía.

Nivel Alto (IV y V)

Dentro del nivel IV y V se identifican inconsistencias en el flujo de proceso en el área de promoción y ventas, en cuanto al conocimiento de los procesos y formas de calidad de estos, es decir no se está dando una capacitación clara de los conceptos que se deben tener claros para tener riesgos controlados adecuadamente.

Es preocupante el nivel alto que se maneja con el debido control de la existencia de los libros en inventario, esto se debe a que en algunas ocasiones no se respeta la política de muestras, no se tiene un manejo claro de los inventarios ya que algunas veces las unidades físicas no son las mismas que tiene el programa contable Helisa, se presume que no hay unidades existentes, se realiza la verificación física y si los hay.

Los libros de muestras que se le entregan a los colegios para que puedan visualizar el material que la compañía tiene para ofrecerles, hasta ahora se están comenzando a referir a que cuentan con un valor de costos, movimiento de inventarios y como finalidad la compra de los libros.

Esta fórmula se encarga de dar a conocer cuántos libros de muestras se le puede asignar a un colegio luego de validar la venta proyectada. Es responsabilidad del Representante del colegio y el Gerente asegurar que los colegios compren lo que se proyectó y que si el colegio desiste de comprar el material en la editorial, este material sea devuelto para que pueda ser entregado en otro colegio y así tener otra opción de compra, ya que si esto no se realiza de esta manera se estaría dejando el material a un colegio que no va a generar ingresos y se tendría que solicitar aumento en el presupuesto de las muestras para poder contemplar al nuevo colegio que se le debe realizar el muestreo del material didáctico.

A continuación, se detallará las fórmulas con las cuales se da a conocer:

A. Cómo se determina cuantas muestras se le puede asignar a un colegio de acuerdo con la venta proyectada.

B. También de acuerdo con la venta proyectada a cuantas muestras tiene derecho el colegio que ya realizó esta compra.

Figura 42

Ejercicio práctico Caso A

Ventas	
# muestras	* \$ 60.000 = venta estimada
10%	

$$\frac{17}{10\%} * \$ 60.000 = 170$$
$$\qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \$ 10.200.000$$

Ejemplo:

Si se le quiere otorgar al colegio 17 muestras adicionales debe asegurar la venta de no menos de 10.200.000 para que no sean perdidas para la compañía

En ambos casos el valor \$60.000, es equivalente a la sumatoria de todos los precios de los libros de Plan Lector, Privado, Oficial, inglés y TAC, que varían desde \$10.000 hasta 450.000.

Figura 43

Ejercicio práctico Caso B

Ventas	
# muestras	* \$ 60.000 = venta estimada
10%	

$$\frac{17}{10\%} * \$ 60.000 = 170$$
$$\qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \$ 10.200.000$$

Ejemplo:

Si se le quiere otorgar al colegio 17 muestras adicionales debe asegurar la venta de no menos de 10.200.000 para que no sean perdidas para la compañía

Figura 44

Presupuesto de ventas

META INICIAL		\$2.608.160.760		\$ 233.166.000		\$ 375.000.000		\$ 228.730.000		\$ 367.600.000	
		2.321	45	225	34	465	0	346	39	231	28
TITULO	TOTAL PRESUPUEST O MUESTRAS	TOTAL CONSUMO MUESTRAS	Amanda Triana		Diana Guzman		Edgar Mancera		Jimmy Rodríguez		
	Presupuesto	Consumo	Presupues	Consumo	Presupues	Consumo	Presupues	Consumo	Presupuest	Consumo	
Pandy and Friends SB 3	17	8	0	0	2	0	6	1	1	0	
Pandy and Friends WB 1	6	7	0	0	0	0	0	0	0	0	
Pandy and Friends WB 2	8	7	0	0	1	0	1	0	0	0	
Pandy and Friends WB 3	6	7	0	0	1	0	1	0	0	0	
PRIMARIA - LENGUAJE	490		62	1	90	0	64	10	35	0	
Proyecto Hacer Lenguaje 1º	31	0	4	0	4	0	6	0	3	0	
Proyecto Hacer Lenguaje 2º	31	0	4	0	4	0	6	0	3	0	
Proyecto Hacer Lenguaje 3º	31	0	4	0	4	0	6	0	3	0	
Proyecto Hacer Lenguaje 4º	31	0	4	0	4	0	6	0	3	0	
Proyecto Hacer Lenguaje 5º	31	0	4	0	4	0	6	0	3	0	
Proyecto Crear Lenguaje 1º	37	2	4	0	7	0	3	0	4	0	
Proyecto Crear Lenguaje 2º	37	1	4	0	7	0	3	0	4	0	
Proyecto Crear Lenguaje 3º	39	3	6	0	7	0	3	0	4	0	
Proyecto Crear Lenguaje 4º	39	1	6	0	7	0	3	0	4	0	
Proyecto Crear Lenguaje 5º	38	3	6	0	7	0	7	0	4	0	

En este presupuesto podemos visualizar a cuatro trabajadores de la compañía, los cuales de acuerdo con sus zonificaciones (norte, sur, centro, occidente, oriente) se proyectan conquistar:

- Amanda Triana: 42 colegios que equivalen a 225 muestras
- Diana Guzmán: 38 colegios que equivalen a 445 muestras
- Edgar Mancera: 35 colegios que equivalen a 346 muestras
- Jimmy Rodríguez: 47 colegios que equivalen a 231 muestras

Luego de tener claro cuantos colegios se van a trabajar, y definido el material que puede escoger el colegio, se empieza a realizar la entrega de este que tiene una duración de 6 meses que a esto le llamamos promoción, que al finalizar esta promoción se debe haber concretado los colegios proyectados a lo cual se le llama ventas.

Se procede a revisar de acuerdo con la proyección de venta que esta se da por la población del colegio (números de alumnos), a esto se le da un precio valor, que al final del ejercicio es el que deben recaudar los representantes por cada colegio que le fue asignado en los cuatro meses de compra que tienen los colegios.

Si por alguna razón sale un colegio nuevo se debe castigar el presupuesto de la zona para que pueda cubrir esa necesidad, y si por alguna razón el colegio que se tenía proyectado cambia de decisión y no concluye con la compañía, estas muestras deben ser solicitadas para que puedan ser redistribuidas y no generar perdidas para la compañía.

La finalidad debe ser que los conquisten todos y para esto se maneja el presupuesto de muestras, este relaciona los colegios a los cuales les van a mostrar el material didáctico, y a cuantas unidades tiene derecho para entregar en cada colegio, este cuadro se va alimentando

de acuerdo con las muestras que se le van despachando al representante y una vez el representante cumple con todo su presupuesto de muestras entregado, se debe revisar que todos los colegios hayan sido adoptados.

Nivel Medio (III)

Dentro del nivel III identificamos que existen pasos dentro del flujo del proceso que generan cierto riesgo inherente que se identifican pueden ser influyentes pero mejorables para que deje de ser un nivel III a un nivel II como lo son procesos de verificación, remisión y procesos de documentación lo que nos indica que es necesario una mejora y simplificación de estos que tengan un final satisfactorio, se identifica que muchos empleados no conocen la misión y visión de la compañía, esto puede pasar a un nivel I, divulgando esta información primaria y por último se puede mitigar el riesgo que se maneja con el tema de la falta de revisión por parte del departamento de cartera en el momento de los despachos, ya que algunas veces al cliente final no le llega la factura electrónica al correo que en su momento dio a conocer, este puede pasar a nivel II.

Nivel Bajo (II Y I)

Finalmente, en este nivel identificamos que los empleados si tienen conocimientos claros en cuanto a las políticas de la compañía y el rol en el proceso de control interno lo cual nos da como punto de inicio para generar los debidos controles que permitan el mejoramiento del proceso en las grandes dificultades como lo son el nivel IV y V, así como mantener en constante monitoreo el nivel III, para que los niveles superiores se empiecen a controlar y se evite la falta de control.

3. Desarrollar la propuesta del manual del control interno, bajo la metodología del COSO I teniendo en cuenta las necesidades identificadas en el departamento de promoción y ventas.

Fase	Metodología
A. Caracterización del sistema	B1. Diseño de manual Introducción general de la empresa - Misión y visión - Objetivos corporativos - Flujograma del área de promoción de ventas - Perfiles De Cargo
Resultado: Manual estructurado del área de promoción y ventas.	

Diseño de Manual

Editorial Libros y Libros

¿Usted Conoce la Única Editorial Colombiana?, esta es la pregunta que se puede realizar muchas personas al querer saber si aún en la industria de impresión de libros o apoyo de material para los colegios.

¡En este caso se debe responder que sí!, aunque tiene competencias directas como Norma, Santillana, Enlace e incluso la Panamericana, si existe la única Editorial con capital cien por ciento colombiano, lleva en el mercado más de tres décadas y esto hace que sea una competencia directa hacia las demás editoriales.

¿Quiénes deben Participar en este Proceso?

Este proceso debe ser aplicado por todos los miembros de la compañía, ya que de ellos depende la efectividad y el buen resultado de este. No es simplemente dejar las políticas o procesos en un cartel o documentados, si no realizar capacitaciones, conferencias, charlas entre grupos, y lo más importante que a Libros y Libros le hace falta complementarse como un todo.

Cada área en la compañía piensa que es única, que su proceso es respetable y que, si o si debe ser de acuerdo con el manejo, que le da. Pero y si eso no nos lleva a obtener un mayor resultado y por el contrario nos trae consecuencias monetarias, falta de credibilidad ante nuestros proveedores y clientes.

Este manual constituye una base importante para establecer conocimiento, responsabilidades, alcances, riesgos, medidas de control, información, monitoreo de algunas actividades, entre otras.

Beneficios del Manual de Promoción y Ventas

Aseguras procesos eficientes al contar con un registro que pueda consultarse en cualquier momento, respetando las políticas ya existentes en la compañía.

Evitar malentendidos, un manual ayuda a un equipo comercial a aclarar dudas, a que los procesos en los cuales intervienen diferentes áreas sean más fáciles de entender para la persona que desconoce el proceso.

Mejora la coordinación del proceso de ventas, esto permite que no haya dudas sobre el proceso de como se hace, quien es el responsable, tiempos y respuestas.

registro de buenas prácticas, este se puede tomar como el registro de logros o casos de éxito que en el transcurso del tiempo se puede ir enseñando a la población interesada como garantía de este.

Agilizar la capacitación del equipo, gracias al manual es posible que los nuevos colaboradores se familiaricen rápidamente con las labores que deben cumplir, la organización dentro de los demás departamentos, procesos y recursos.

Es una herramienta que se adapta a los cambios, este permite los ajustes que en el momento se pueda llevar a cabo, ya que responderá a las necesidades del producto o servicio, mercado, e industria.

Perfiles de Cargo

Los perfiles de cargo son una herramienta fundamental para cualquier empresa; ya que en ellos encontramos los detalles específicos sobre las características, funciones y obligaciones que tiene cada persona dentro de la organización, así como también las competencias laborales y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe el puesto en un futuro.

Por esto es importante conocer en el área de promoción y ventas que cargos tiene, cuáles son las competencias que se requieren para desempeñarlo y si se requiere estudios previos o solo experiencia.

Figura 45

Proceso de selección del perfil de cargo



Formatos de Perfil de Cargo / Representante de Ventas

Figura 46

Formato del perfil del cargo.

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Representante de Ventas
Nivel del Cargo	Asistente
Reporte Directo	Gerente de Zona
Estructura	Gerencia Nacional de Promoción y Ventas

PERFIL DEL CARGO					
Variable	Puntuación				Observaciones
	Muy alta	Alta	Media	Aceptable	
PRODUCTIVIDAD		X			
DUPLICACION		X			
IQ		X			
A Estabilidad	X				
B Felicidad		X			
C Compostura		X			
D Seguridad	Mayor a 32 puntos				
E Actividad		X			Considerar la compatibilidad con el jefe Puntuación de rasgos E y F deben ser similares o F Mayor que E
F Empuje		X			
G Responsabilidad			X		
H Estimación correcta		X			
I Empatía	X				

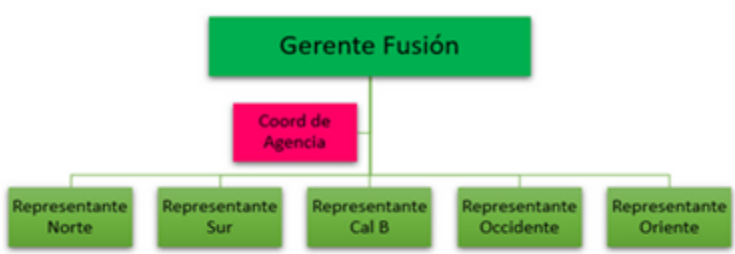
Resultado del Perfil

- Las actividades de ventas nos conducen hacia los objetivos
- La planeación es la base principal de los buenos resultados
- Los objetivos de venta nos llevan a los resultados de negocio
- Los buenos resultados de negocio hacen que un equipo funcione y progrese.

Formatos de Perfil de Cargo / Gerente Fusión

Figura 47

Formato del perfil del cargo.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CARGO					
 <pre> graph TD GF[Gerente Fusión] --- CA[Coord de Agencia] CA --- RN[Representante Norte] CA --- RS[Representante Sur] CA --- RCB[Representante Cal B] CA --- RO[Representante Occidente] CA --- ROrient[Representante Oriente] </pre>					
PERFIL DEL CARGO					
Variable	Puntuación				Observaciones
	Muy alta	Alta	Media	Aceptable	
PRODUCTIVIDAD	X				
DUPLICACION	X				
IQ	X				
A Estabilidad		X			
B Felicidad		X			
C Compostura			X		
D Seguridad	Mayor a 32 puntos				
E Actividad		X			Considerar la compatibilidad con el jefe Puntuación de rasgos E y F deben ser similares o F mayor que E
F Empuje		X			
G Responsabilidad			X		
H Estimación correcta		X			
I Empatía			X		
J Comunicación	X				
INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO					
Nombre del Cargo	Gerente Regional Centro				
Nivel del Cargo	Gerencia				
Reporte Directo	Gerente Nacional de Testos				
Área	Gerencia Nacional de Promoción y Ventas				

Resultado del Perfil

- validar el resultado del trabajo de los representantes de ventas
- las ventas conducen a los objetivos
- Aumentar la cuota del mercado, haciendo énfasis en el producto principal de la compañía
- Mejorar la fluidez de pagos de los proveedores, clientes y colegios.

Formatos de Perfil de Cargo / Gerente Nacional de Promoción y Ventas

Figura 48

Formato del perfil del cargo.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CARGO					
PERFIL DEL CARGO					
Variable	Puntuación				Observaciones
	Muy alta	Alta	Media	Aceptable	
PRODUCTIVIDAD	X				
DUPLICACION	X				
IQ	X				
A Estabilidad	X				
B Felicidad		X			
C Compostura		X			
D Seguridad	Mayor a 32 puntos				
E Actividad		X			Considerar la compatibilidad con el jefe
F Empuje		X			Puntuación de rasgos E y F deben ser similares o F mayor que E
G Responsabilidad			X		
INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO					
Nombre del Cargo	Gerente Nacional de Promoción y Ventas				
Nivel del Cargo	Gerencia				
Reporte Directo	Gerente General				
Estructura	Gerencia Nacional de Promoción y Ventas				

Resultado del Perfil

Es la persona encargada de supervisar y dirigir las actividades de un departamento comercial. basándose en su liderazgo deberá organizar los planes de ventas, incentivar a su equipo y lograr que cumplan con los objetivos propuestos.

Gestión de Muestras

Es deber de los representantes de ventas garantizar que el presupuesto de adopción es asignado por la empresa, este cargado en el MIIG antes del 30 de mayo para la asignación automática de las muestras.

Los representantes de ventas deben realizar la solicitud de muestras al gerente de zona, quien será quien le envíe la solicitud autorizada al asistente administrativo asignado a su agencia.

El asistente administrativo es la responsable de entregar la solicitud de pedido de muestras autorizada al departamento de cartera para su digitación.

El departamento de cartera será quien digite los pedidos y realicen la entrega a logística para el despacho correspondiente.

Logística debe prepara los despachos de muestras de acuerdo con las remisiones en Helisa.

El departamento de cartera será quien realice la facturación y envío de las mismas de acuerdo con los tiempos asignados a cada cliente a través de facturación electrónica.

Los asistentes administrativos deben realizar el seguimiento necesario para garantizar la entrega de las muestras.

Es deber de los asistentes administrativos de las zonas mantener actualizado el formato de solicitud y legalización de muestras por representante, y remitir el último día hábil de cada semana el informe de legalizaciones a la coordinación de información.

Es deber del representante de ventas legalizar las muestras por medio del formato de legalización de muestras, donde se encuentra nombre de quien recibe, cargo y teléfono de contacto, En caso de muestra digital se debe incluir el e-mail.

Es deber del área de logística garantizar que las muestras que se despachen salgan de la bodega que corresponda a cada asesor, y remitir el último día hábil de cada semana el informe de despachos a la coordinación de información.

Es deber de la coordinación de información remitir el primer día hábil de cada semana, un informe del estado de legalización de las muestras a las gerencias regionales, gerencia nacional P&V y la gerencia general.

Gestión de Inversión Comercial Óptima

- Carta del colegio de los textos requeridos y/o licencias o pines a solicitar
- Formato pedido de cartera de textos a solicitar
- Acuerdo de adopción, contrato, orden de compra o lista de textos de la temporada en curso.
- Las asistentes deben cargar para tramitar las ICOs el Paz y salvo de cartera.
- De no estar al día el colegio debe tener la autorización de la Gerencia Nacional de Promoción y Ventas para el cruce de cartera.
- Están autorizadas ICOs sin acuerdo, contrato o lista de textos de adopción siempre y cuando el valor sea inferior a \$ 2'000.000 y sin superar el 2% del

- presupuesto o proyección de adopciones. El área de Compras debe remitir estas ICOs para su visto bueno antes de gestionarlos. El tiempo máximo de respuesta del área de Control Interno son 2 días hábiles.

MIIG

Establecer lineamientos para la ejecución de la inversión comercial necesaria para fortalecer la fidelización de clientes. El cierre de adopciones y un mayor porcentaje de ventas, garantizando una buena imagen de la empresa y rentabilidad para la compañía.

Todas las Inversiones Comerciales Optimas deben ser gestionadas a través de la plataforma que la empresa a dispuesto para esto.

Figura 49

Modulo integrado de información y gestión



Es responsabilidad de los representantes de ventas tener la información del MIIG actualizada y es responsabilidad de cada gerente de agencia garantizar que antes del inicio de la temporada escolar, toda la información del MIIG correspondiente a los colegios de su zona esté debidamente revisada y actualizada.

El representante de ventas debe garantizar que la información que vaya registrando semana a semana este actualizada y corresponda a la realidad. Todas las adopciones, muestras e ICO que el representante vaya registrando en los colegios de su zona deben estar soportados con la documentación correspondiente. Si un colegio en el que se ha reportado una adopción desiste del compromiso es deber del representante actualizar de manera inmediata la información en el MIIG. Si esto ocurre cerrada la temporada, el representante debe informarlo a su gerente de agencia y asegurarse de que el MIIG sea actualizado.

Figura 50

Aplicativo de MIIG - ICO



The screenshot displays the 'Administración de Metas Proyecciones y Descuentos' interface. It includes a search bar, a filter for 'Temporada Igual a 2021', and a table with columns for 'Temporada', 'Dane', 'Colegio', 'Agencia', 'Representante', 'Actualizar Colegio', 'Crear Meta de venta', 'Crear Proyección de Venta', and 'Descuento Colegio'. The table lists six schools from Bogotá, all represented by Blanca Cecilia Fonseca Arevalo.

Temporada	Dane	Colegio	Agencia	Representante	Actualizar Colegio	Crear Meta de venta	Crear Proyección de Venta	Descuento Colegio
2021	325513001394	Colegio Genios de Siglo XXI (Pacho)	Bogotá	Blanca Cecilia Fonseca Arevalo				
2021	325899001610	Gimnasio Infantil I.C.A.V (Zipaquirá)	Bogotá	Blanca Cecilia Fonseca Arevalo				
2021	325899001717	Gimnasio Campestre Santa Sofía (Zipaquirá)	Bogotá	Blanca Cecilia Fonseca Arevalo				
2021	325899000443	Colegio de La Presentación (Zipaquirá)	Bogotá	Blanca Cecilia Fonseca Arevalo				
2021	325899001253	Colegio Buenaventura Jauregui (Zipaquirá)	Bogotá	Blanca Cecilia Fonseca Arevalo				
2021	325899001415	Gimnasio San Mateo (Zipaquirá)	Bogotá	Blanca Cecilia Fonseca Arevalo				

En caso de que se haya realizado una inversión comercial ico y no se concreta la adopción correspondiente a esa inversión el representante debe informarlo de manera inmediata o en todo caso antes de la publicación de la lista escolar por parte del colegio, al gerente

administrativo y financiero mediante un correo electrónico con copia a su jefe inmediato y al gerente nación al de promoción y ventas para que tome las medidas legales correspondientes frente al cliente. En caso de no informar esto a tiempo el asesor debe reintegrar esta inversión a la empresa.

Responsables del Cargue del Presupuesto de Títulos por Colegio

Es responsabilidad de los gerentes de zona garantizar que todos los representantes carguen los presupuestos de títulos, de todos sus colegios antes del inicio de la temporada escolar. Este presupuesto debe ser aprobado en el MIIG por la gerencia nacional de promoción y ventas y la gerencia general de la empresa.

Figura 51

Rangos y Autorizaciones

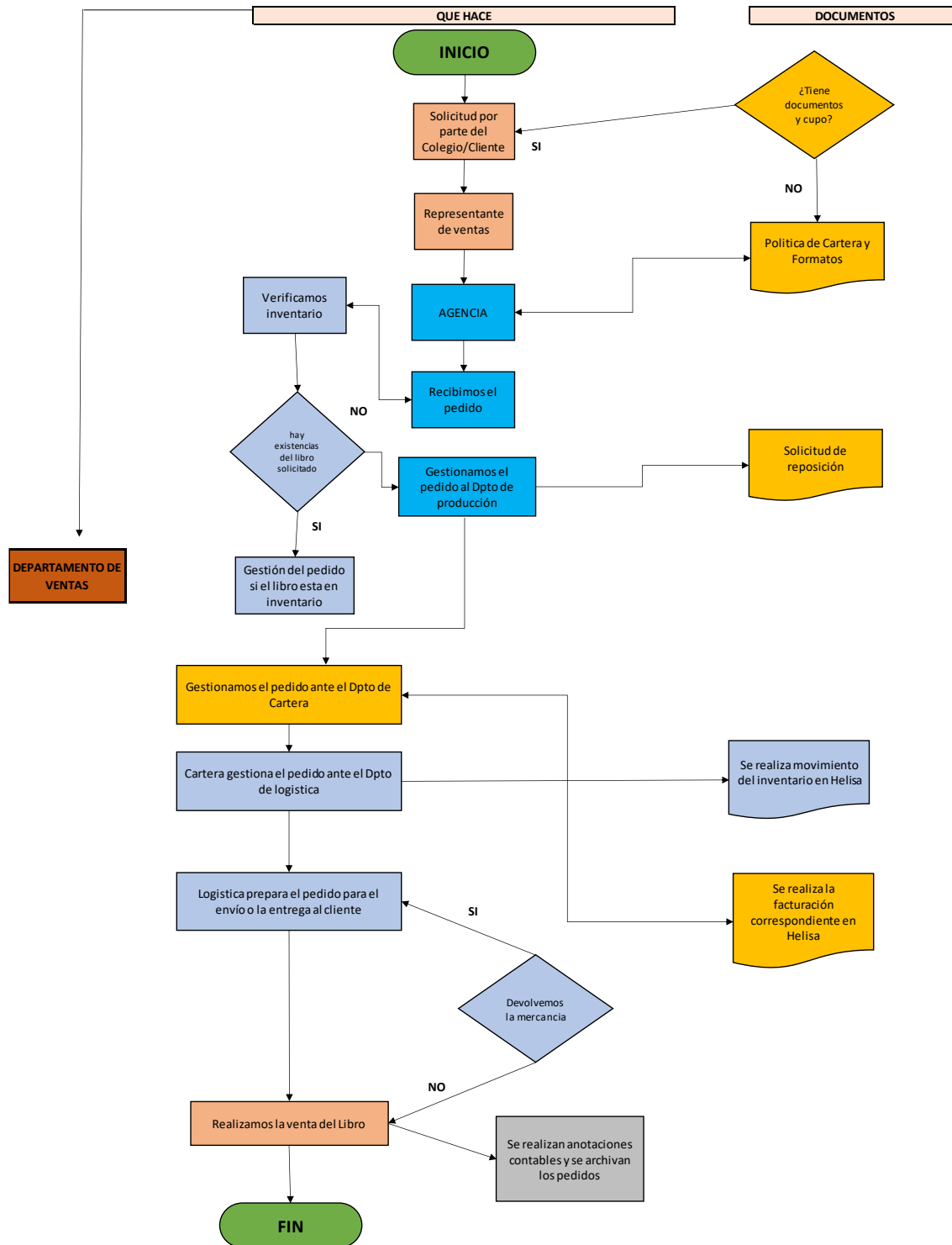
Nivel de autorización	ICO + Descuento	Mayor a	Hasta	Mayor a	Hasta
Representante de Ventas	30%	0%	8%	\$ 0	\$ 500.000
Gerente de Agencia	30%	0%	8%	\$ 0	\$3'000.000
Gerente Regional	30%	0%	10%	\$ 0	\$7'000.000
Gerente Nacional de Promoción y Ventas	30%	0%	15%		\$10'000.000
Gerente General	Mayor a \$ 10'000.000				

Si el ICO que se solicita es de un colegio que no tiene presupuesto asignado en el MIIG, se debe hacer una redistribución del presupuesto total de ICO, garantizando que no sobrepase el presupuesto total autorizado para la zona.

Es decir, si se le van a sumar \$ 500.000 a un colegio, se le debe restar ese mismo valor a otro u otros colegios.

Figura 52

Flujograma del proceso de promoción y ventas



Descripción del Flujograma de Procesos

1. Se inicia con la solicitud directa del cliente (colegio, cliente, distribuidor), a los representantes de venta, en la cual informan las necesidades de unidades y títulos que requieren para la muestra o para la venta del mismo producto.
2. Esta solicitud es realizada por el representante de ventas al jefe inmediato y a la coordinadora de agencia para su trámite.
3. La coordinadora de agencia realiza la verificación de documentación (este colegio, cliente o distribuidor, ya debe tener documentos que lo avalan como apto para realizar el despacho respectivo de la mercancía a crédito) y el cupo correspondiente para poder realizar el despacho del pedido solicitado.
4. En caso de que el colegio, cliente o distribuidor no cuente con la documentación avalada por el dpto. de cartera, se le informará al representante para que hable con el colegio, cliente o distribuidor y se llegue a un acuerdo entre las partes, de lo contrario este no se llevará a cabo.
5. Una vez se ha confirmado que el colegio, cliente o distribuidor no presenta ninguna novedad de despacho, se procede a seguir con el trámite.
6. Se revisa inventario para validar que haya las mismas cantidades que el colegio, cliente o distribuidor, está solicitando.

7. En caso de que no haya las unidades existentes solicitadas, se realiza una reposición del libro, esta solicitud se debe realizar al Gerente de Producción, para validar unidades, tiempos y costos.

8. Esta información es transmitida al colegio, cliente, distribuidor, para saber si es mejor cambiar de libro o si finalmente aceptan el tiempo de espera, en caso dado en que el colegio, cliente, distribuidor, decide por no esperar la solicitud del pedido procede a ser anulada, pero por lo general se busca un acuerdo optimo entre las partes para no perder el cliente.

9. Se hace entrega del pedido impreso al dpto. de cartera para su digitación y próxima facturación.

10. Cartera realiza la entrega física del pedido impreso al dpto. de logística, para que este allí revise por última vez inventario antes de proceder con el alistamiento y posterior despacho de este.

Recomendaciones Generales

Hacer flujogramas de las áreas existentes, con esto se da a conocer quiénes son los participantes en el proceso y que tanto impactan los tiempos en el mismo.

Recapacitar al área de promoción y ventas con respecto a la plataforma MIIG, su importancia y el impacto que genera cuando la información que allí reposa no existe, no es clara, no es concisa y real.

Hacer una actualización en temas ofimáticos por el Dpto. de sistemas ya que, con el paso del tiempo, los programas se actualizan y algunas veces no son fáciles de entender para todo el personal, esto va a permitir fluidez a la hora de solicitar un informe gerencial.

El tema de la remuneración salarial debe ser tenido en cuenta, no solo por su trayectoria o antigüedad, sino también por su profesionalismo y por su dedicación a la compañía, esto permitirá saber que el empleador está visualizando el aumento en sus ingresos, como quien dice “trabajadores felices genera más ingresos”.

Hacer públicos los incentivos que tiene la empresa para los colaboradores, esto genera motivación, entrega y empoderamiento del cargo, ya que se entiende que la compañía está pendiente del bienestar de sus trabajadores.

Se recomienda que, en la entrega de los pedidos de venta de los clientes, colegios o distribuidores, tenga el correo electrónico para el envío de la facturación electrónica de los clientes, con esto se minimiza el riesgo de que a un cliente, colegio o distribuidor no le llegue la factura y se deba cambiar de fecha.

La política de ICO es la base fundamental de la compañía para que los ingresos no se vean reflejados solo en los gastos, sino que con un buen trabajo se vea reflejado en los ingresos a corto plazo, por esto es importante tener claridad a la hora de querer captar un nuevo prospecto hacer un muy buen acuerdo para que ambas partes se vean beneficiadas.

Capacitar y recapacitar a TODAS las personas de la compañía con respecto a la política de ICO, de esta manera entienden la importancia de los tiempos de entrega, y que impactos tiene al no cumplirle a un cliente con lo acordado.

Engranar a toda la compañía en el objetivo clave de esta, sacar adelante la Familia Libros y Libros, todos son una sola compañía y se debe manejar como tal, esto hace que la compañía sea incluyente, solidaria y equitativa.

Conclusiones

Gracias a todo lo que se desarrolló en esta práctica, podemos interpretar que una compañía debe tener sincronizado a todo su personal, debe estar capacitado y debe conocer la empresa para la cual trabaja. Esto es muy importante ya que permite que los trabajadores se empoderen de los cargos que ejecutan para la compañía, permite que el trabajador se sienta parte de esta y esto lo lleve a responder eficientemente con sus labores.

Esto también permite identificar donde los trabajadores necesitan más apoyo por parte de la compañía, permite demostrar el fuerte desarrollo de cada uno, que puedan explotar sus habilidades al máximo y demuestra que para llegar al éxito debo conocer lo que hace el otro.

Es importante dar a conocer que la Metodología planteada y desarrollada bajo el COSO I, es el primer paso para implementar un sistema de control interno inicialmente básico, ya que con el paso del tiempo la gerencia general se debe encargar de ir avanzando e implementando los modelos de COSO para que la empresa genere certificaciones, posicionamientos en el entorno y sobre todo ante su competencia directa.

Inicialmente para el diseño de este manual se toma el área de promoción y ventas, pero el resultado final debe ser la implementación de todos los involucrados en el proceso que estos mismos conozcan toda la normatividad que se requiere para poder hacer partícipe de las decisiones adecuadas para la compañía y que la compañía tenga en cuenta las sugerencias o recomendaciones que tiene el trabajador con la empresa, ya que ellos mismos están de frente con la realidad de esta.

El diseño de este manual es para que la Gerencia y el resto de la organización comprendan la importancia del control interno, que puedan ver los resultados antes de la implementación y el después de esta, que el trabajador pueda contar con un material de apoyo al momento de ingresar a la compañía, que sepa quien o quienes conforman los departamentos, que se puede hacer, que no, prácticamente que se convierta en una guía amigable en la capacitación de inducción para el personal que ingresa o para el personal que desee recordar alguna política, departamento, cargo, entre otros.

En esta elaboración se sugiere diferentes recomendaciones que deben ser evaluadas por la Gerencia General y es decisión de ellos si se pueden implementar, pero es importante que se incorporen las políticas organizacionales, que haya regulaciones que no permitan que se puedan realizar fraudes sin que no se logren identificar de manera casi inmediata y controles confiables en cada uno de los departamentos.

Y la finalidad es que al implementarse pueden demostrar una mejora significativa en los procesos de la compañía que los llevará hacia el logro de sus objetivos siendo conscientes de los cambios que hay que realizar.

Esto llevará a que la Editorial Libros y Libros S.A.S, con capital netamente colombiano logre seguir cautivando los colegios más importantes a nivel nacional, que su mercado objetivo que son las ayudas educativas sigan siendo visibles, importantes, amigables con los estudiantes y que la competencia se pregunte como lo hacen.

Manual

MANUAL DE CONTROL INTERNO

Calle 15 # 68D-52
PBX: 7050250
Bogotá D.C



ÁREA
PROMOCIÓN Y
VENTAS



Anexos

Bogotá D.C, 25 Agosto de 2021

Señores

EDITORIAL LIBROS Y LIBROS S.A.S
HOLMAN CENTENO
Gerente Administrativo

Nos permitimos solicitar muy respetuosamente su autorización en el desarrollo de nuestra práctica empresarial, en su momento inicial habíamos manifestado la idea de apoyar *el proceso de la elaboración de un manual de control interno para el departamento de auditoría comprendido en el periodo de 2021-2022* de su organización, pero luego de revisar los procesos que se quieren acompañar de la compañía, la compañía nos manifestó que es mejor que nos enfoquemos en el área de promoción y ventas, lo cual es el Dpto. que inyecta económicamente a la compañía y se quiere que haya un acompañamiento desde que ingresa una persona hasta determinar el impacto que puede tener una muestra de material didáctico con mal manejo.

Por lo anterior se da un cambio a la práctica y se procede a apoyar *el proceso de la elaboración de un manual de control interno para el departamento de promoción y ventas comprendido en el periodo de 2021-2022*.

Es importante resaltar que este proyecto está sujeto a la aprobación por parte de la Fundación Universitaria Agraria de Colombia "Uniagraria" y se dará inicio con el seguimiento del docente encargado a partir de este momento.

Sin otro particular, lo saludo cordialmente

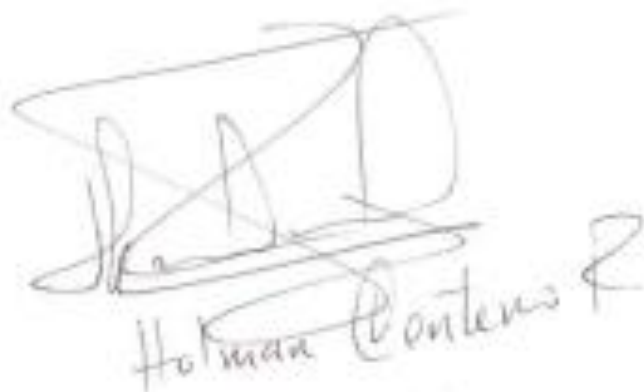
Atentamente



ADRIANA CATALINA ACHURI RUBIO
C.C 1.020.735.414



DIÓGENES ANDRÉS MARÍN BENAVIDES
C.C 1.020.776.160



Holman Centeno R

Libros & Libros S.A.S
ACTUALIDAD EDUCATIVA
TEL: 860.531.396-1

Bogotá D.C., 30 de Mayo de 2022

Señores
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA
Comité Técnico académico Curricular
Calle 170 54a-10
Bogotá D.C.,

Asunto: Aceptación y culminación a satisfacción practica empresarial

Apreciados Señores:

Para la Editorial Libros y Libros S.A.S, es muy importante apoyar y hacer parte de la formación de los futuros profesionales, por esta razón queremos vincularlos en las experiencias que se pueden encontrar en la vida profesional, para esto informamos que la realización de las practicas universitarias de los estudiantes **ADRIANA CATALINA ACHURI RUBIO** identificada con No C.C 1.020.735.414 y **DIÓGENES ANDRÉS MARÍN BENAVIDES** identificado con No C.C 1.020.776.160 de Noveno semestre del Programa de Contaduría Pública, se llevaron a cabo de manera satisfactoria, dejando como evidencia un manual de control interno para el área de promoción y ventas.

Sin otro en particular,

Aceptado
cc 3961890
LIBROS & LIBROS S.A.S
ACREDITADO EDUCATIVA
TEL: 800.591.3961

HOLMAN CENTENO ROJAS
C.C 3.961.890

**PRACTICA EMPRESARIAL PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
CONTADURÍA PÚBLICA**

CUESTIONARIO DE SELECCIÓN MULTIPLE

Área que desempeña en la Compañía

- *Servicio al cliente*
- *Promoción y ventas operativo*
- *Promoción y ventas administrativo*
- *Administrativo*

1. Al ingresar a la compañía usted tuvo una inducción por parte del Dpto. de RR.HH, seleccione en las cuales usted fue capacitado:

- Manejo y confianza
- Acuerdo de Confidencialidad
- Manual de funciones
- Ninguna de las anteriores

2. Cuando usted ingresó a la compañía, le explicaron lo siguiente:

- Sus funciones
- Quien será su jefe inmediato
- Horario
- Su salario
- Tipo de contrato
- Remuneración variable
- Auxilio extralegal de rodamiento
- Ninguna de las anteriores

3. Conoce usted como funciona la remuneración variable:

- Si
- No
- No aplica



4. Conoce usted las cláusulas de su contrato:

- Si
- No

5. ¿Usted conoce las sanciones de la compañía?

- Si
- No
- Requiere capacitación

6. ¿Conoce usted el funcionamiento administrativo de la compañía?

- Si
- No
- Requiere capacitación

7. ¿De los siguientes procesos del área, cuales NO conoce y requiere capacitación?

- Formatos para solicitar pedidos de ventas
- Formatos para solicitar guías docentes
- Plataforma Miig
- A que cuentas se realiza una consignación
- Como se realiza la solicitud de Ico (Incentivo comercial optimo)
- Formación en producto
- Política de ventas

8. ¿De las siguientes herramientas de comunicación cuales ha utilizado?

- Zoom
- Meet
- Teams
- Ninguna

9. ¿De las siguientes herramientas ofimáticas cuales cree usted que necesita capacitación por parte de la empresa?

- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Microsoft Power point

10. ¿Conoce el proceso de legalización de guías docentes (muestras)?

- Si
- No
- No aplica

11. ¿Para las funciones de su cargo, está de acuerdo con su remuneración salarial?

- Si
- No

12. ¿Usted entiende el plan de incentivos de la compañía?

- Si
- No
- No aplica

13. ¿Conoce que es el MIIG, para que sirve y cómo funciona?

- Si
- No

14. ¿Conoce usted la política de ICO (Incentivo Comercial Óptimo) y cuál es la finalidad de este?

- Si
- No



UNIAGRARIA
Fundación Universitaria Agraria de Colombia

LA U VERDE
DE COLOMBIA

15. ¿Qué tan satisfecho se siente al ser parte de la compañía?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Nada satisfecho

16. ¿Conoce usted para que sirve y las funciones del Dpto. de auditoría?

- Si
- No

17. ¿Conoce usted para que sirve y las funciones del Dpto. de Cartera?

- Si
- No

18. ¿De la siguiente lista, mencione cuáles son sus habilidades?

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Puntualidad
- Trabajo bajo presión
- Comunicación Asertiva

19. ¿Tiene alguna sugerencia para la compañía?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
EN ESTE PROCESO**

Bibliografía

Elaboracion propia. (12 de Mayo de 2022). Bogotá D,C,.

Academia. (s.f.). *Academia.edu*. Obtenido de

https://www.academia.edu/27501270/CAP%C3%8DTULO_1_KOONTZ_ADMINISTRACION_CIENCIA_TEORICA_Y_PRACTICA

Actualicese. (13 de 07 de 2009). *www.actualicese*. Obtenido de

<https://actualicese.com/ley-1314-de-13-07-2009/>

Auditool. (2018). *Modelo del Coso III - Marco Integrado de Control Interno*. Obtenido de

https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2016C_FIN448_11_56998.pdf

Auditool. (2022). *Auditool*. Obtenido de [https://www.auditool.org/blog/auditoria-](https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/1737-nia-200-objetivos-generales-del-auditor-independiente-y-conduccion-de-una-auditoria-de-acuerdo-con-las-nia)

[externa/1737-nia-200-objetivos-generales-del-auditor-independiente-y-](https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/1737-nia-200-objetivos-generales-del-auditor-independiente-y-conduccion-de-una-auditoria-de-acuerdo-con-las-nia)

[conduccion-de-una-auditoria-de-acuerdo-con-las-nia](https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/1737-nia-200-objetivos-generales-del-auditor-independiente-y-conduccion-de-una-auditoria-de-acuerdo-con-las-nia)

bing. (2022). *bing.co*. Obtenido de

https://www.bing.com/search?q=definicion+de+Auditoria&qs=n&form=QBRE&msbsrank=6_7__0&sp=-1&pq=definicion+de+auditoria&sc=13-23&sk=&cvid=E3C0757327344E86AE7C37643F7FFC76

Carmen Karina Tapia Iturriaga, R. S. (2017). *Auditoría Interna: Perspectivas de vanguardia*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Club responsables de gestión de Calidad. (14 de 02 de 2018). Obtenido de

<https://clubresponsablesdecalidad.com/los-reales-objetivos-una-auditoria-interna/>

Commission, C. o. (2017). *Enterprise Risk Management*. Executive Summary.

Concepto definiciones. (8 de 03 de 2021). Obtenido de

<https://concepto definicion.de/editorial/>

Cortes, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES.
págs. 13-26. Obtenido de

http://200.46.139.234/index.php/faeco_sapiens/article/view/700

da Silva, , D. (23 de 11 de 2020). <https://www.zendesk.com.mx/>. Obtenido de

<https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategias-matriz-bcg/>

DefinicionABC. (01 de 2009). Obtenido de

<https://www.definicionabc.com/general/perfil.php#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20Perfil%20El%20t%C3%A9rmino%20perfil%20generalmente%20se,dos%20mitades%20laterales%20del%20cuerpo%20de%20una%20persona.>

Economipedia. (2022). *Economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/auditoria-externa.html>

Economistas Consejo General. (Septiembre de 2017). *Documento Técnico NIA-ES*

CNyP y Dpto. Técnico. Obtenido de

<http://rea.economistas.es/Contenido/REA/NIA->

[ES/Documento%20T%C3%A9cnico%20NIA-700%20ES%20\(R\)%20140917.pdf](http://rea.economistas.es/Contenido/REA/NIA-ES/Documento%20T%C3%A9cnico%20NIA-700%20ES%20(R)%20140917.pdf)

Editorial Libros y libros S.A.S. (2018). *Lyl*. Obtenido de <https://lyl.com.co/home>

El Contador SV. (2022). Obtenido de [https://elcontadorsv.com/objetivo-funciones-la-](https://elcontadorsv.com/objetivo-funciones-la-auditoria-interna-dentro-las-organizaciones/)

[auditoria-interna-dentro-las-organizaciones/](https://elcontadorsv.com/objetivo-funciones-la-auditoria-interna-dentro-las-organizaciones/)

El Contador SV. (2022). <https://elcontadorsv.com/>. Obtenido de

<https://elcontadorsv.com/objetivo-funciones-la-auditoria-interna-dentro-las-organizaciones/>

Funcionpublica. (29 de 11 de 1993). *Gov.co*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=300>

Funcionpublica. (20 de 02 de 2015). *Gov.co*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=60905>

Gestiopolis. (2022). <https://www.gestiopolis.com/>. Obtenido de

<https://www.gestiopolis.com/el-control-interno/>

Google. (2022). *Google maps*. Obtenido de

<https://www.google.es/maps/place/Editorial+Libros+y+Libros/@4.6420193,-74.1237376,17z/data=!4m12!1m6!3m5!1s0x8e3f9b3f99ea6e6b:0x59cf95e950565911!2sEditorial+Libros+y+Libros!8m2!3d4.6420366!4d-74.1215349!3m4!1s0x8e3f9b3f99ea6e6b:0x59cf95e950565911!8m2!3d4.>

Grupo Miranda. (s.f.). *Grupo Miranda*. Obtenido de

http://www.grupomiranda.co.cr/despachos/nias_400_499_pdf/NIA_400.pdf

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. (1 de Septiembre de 2015). Evaluación del control interno y sus componentes en la auditoría de estados financieros. *Contaduría Pública*, págs.

<https://contaduriapublica.org.mx/2015/09/01/evaluacion-del-control-interno-y-sus-componentes-en-la-auditoria-de-estados-financieros/>.

Jose De Jesus Morales Patiño. (s.f.). *Conalep*. Obtenido de

<https://www.conalep.edu.mx/UODDF/Planteles/venustiano-carranza-l/docentes/PublishingImages/MATERIAL/CONT/5toSemestre/Revisi%C3%B3n%20de%20control%20interno/-Control%20interno.pdf>

La Universidad En Internet. (2022). *Unir*. Obtenido de

<https://www.unir.net/empresa/revista/auditoria-externa/>

La universidad en internet. (s.f.). La promoción de ventas, parte de la estrategia de Marketing. Obtenido de <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/promocion-de-ventas/>

Leegales. (24 de 10 de 2020). *Dianhoy.com*. Obtenido de <https://dianhoy.com/coso/#:~:text=COSO%20es%20la%20abreviatura%20de%20Committee%20of%20Sponsoring,directrices%20o%20pautas%20que%20ayud en%20a%20las%20empresas.>

Loor, F. D. (2022). *SMS Ecuador Auditores y Asesores Gerenciales*. Obtenido de <https://smsecuador.ec/nia-265-responsabilidad-que-tiene-el-auditor-de-comunicar-adecuadamente/>

Lopez Martinez, I., Gomez Acosta, M. I., & Acevedo Suarez, J. A. (2012). Situación de la gestión de inventarios en Cuba. Recuperado el 16 de 08 de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000300011&lng=es&nrm=iso

Manal, N. (01 de 02 de 2018). *Geniolandia*. Obtenido de <https://www.geniolandia.com/13125203/historia-de-la-auditoria>

Nancy Vanessa Quinaluisa Morán, V. A. (Junio de 2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018

Online Browsing Platform. (2015). *Online Browsing Platform*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es>

Quinaluisa Morán, N. V., & Verónica, A. (Junio de 2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018

Rivas Marquez, G. (2011). Modelos Contemporaneos de Control Interno. *Observatorio Nacional Revista Venezolana*, 121-126.

Rivera Camino, J., & de Juan Vigaray, M. D. (2002). *La promoción de ventas*. Madrid, España: ESIC. Obtenido de

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=TYA3HjTUjEsC&oi=fnd&pg=PA15&dq=problematicas+en+la+promocion+y+ventas&ots=vbgA8Vqv7R&sig=2arQ-uGQCw9uwlpG1OFdOW-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=TYA3HjTUjEsC&oi=fnd&pg=PA15&dq=problematicas+en+la+promocion+y+ventas&ots=vbgA8Vqv7R&sig=2arQ-uGQCw9uwlpG1OFdOW-06MQ#v=onepage&q=problematicas%20en%20la%20promocion%20y%20ventas&f=false)

[06MQ#v=onepage&q=problematicas%20en%20la%20promocion%20y%20ventas&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=TYA3HjTUjEsC&oi=fnd&pg=PA15&dq=problematicas+en+la+promocion+y+ventas&ots=vbgA8Vqv7R&sig=2arQ-uGQCw9uwlpG1OFdOW-06MQ#v=onepage&q=problematicas%20en%20la%20promocion%20y%20ventas&f=false)

Rojas Jimenez, K. (2019). *MARKETING DE CONTENIDOS PARA LA PROMOCIÓN EN LA EMPRESA TIGRE STORE, CHICLAYO 2019*. Perú. Recuperado el 09 de Agosto de 2022, de

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6521/Arcila%20P%20c3%a9rez%20Pamela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sesame. (22 de 02 de 2021). Obtenido de <https://www.sesamehr.mx/blog/que-es-un-colaborador/>

Sy Corvo, H. (s.f.). *lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/>:

<https://www.lifeder.com/control-interno-contable/#:~:text=El%20control%20interno%20contable%20abarca%20los%20m>

%C3%A9todos%20implementados,las%20pol%C3%ADticas%20de%20gesti%C3%B3n%20en%20toda%20la%20organizaci%C3%B3n.

Universidad del Cauca. (2003). Obtenido de

<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>

Urdanegui, Rosella. (05 de 04 de 2019). *El Control Interno en las Empresa*. Obtenido

de <file:///D:/Desktop/UNIVERSIDAD/9no%20Semestre/Tesis/911->

[Texto%20del%20art%C3%ADculo-4173-1-10-20190405.pdf](file:///D:/Desktop/UNIVERSIDAD/9no%20Semestre/Tesis/911-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4173-1-10-20190405.pdf)

Vega de la cruz, L. (05 de Julio de 2021). Evolución del control interno hacia una

gestión integrada al control de gestión.

doi:<https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>

Whitefire. (2021). Obtenido de <https://mail.whitefire-publishing.com/gmc-c->

[cat/importancia-del-control-interno-seg%C3%BAn-](https://mail.whitefire-publishing.com/gmc-c-cat/importancia-del-control-interno-seg%C3%BAn-)

[autores#:~:text=Holmes%20%281945%29%20considera%20el%20Control%20I](https://mail.whitefire-publishing.com/gmc-c-cat/importancia-del-control-interno-seg%C3%BAn-autores#:~:text=Holmes%20%281945%29%20considera%20el%20Control%20I)

[nterno%20como%20%E2%80%9C...,obligaciones%20sin%20autorizaci%C3%B](https://mail.whitefire-publishing.com/gmc-c-cat/importancia-del-control-interno-seg%C3%BAn-autores#:~:text=Holmes%20%281945%29%20considera%20el%20Control%20I)

[3n.%20TEMARIO%20DETALLADO%20%284%](https://mail.whitefire-publishing.com/gmc-c-cat/importancia-del-control-interno-seg%C3%BAn-autores#:~:text=Holmes%20%281945%29%20considera%20el%20Control%20I)

Wolters kluwer. (s.f.). *Partida.doble*. Obtenido de

<http://pdfs.wke.es/2/1/5/9/pd0000062159.pdf#:~:text=Las%20diferencias%20teor>

[%C3%ADas%20explicativas%20del%20proceso%20de%20auditor%C3%ADa,g](http://pdfs.wke.es/2/1/5/9/pd0000062159.pdf#:~:text=Las%20diferencias%20teor)

[%20bierno%20de%20las%20sociedades%20y%20la%20del%20seguro](http://pdfs.wke.es/2/1/5/9/pd0000062159.pdf#:~:text=Las%20diferencias%20teor)