

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE  
COMPRAS Y TESORERÍA DE LA EMPRESA SALEM DISTRIBUCIÓN S.A.S. DE  
LA CIUDAD DE IBAGUÉ**

**Trabajo de grado para optar al título de: Especialista en Revisoría Fiscal y  
Auditoría Integral**

**MARGERY GALINDO SALAZAR ID: 746565**

**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA SEDE IBAGUE  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACION EN REVISORIA FISCAL Y AUDITORIA INTEGRAL  
IBAGUE - TOLIMA  
2020**



Atribución – No comercial – Sin Derivar

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE  
COMPRAS Y TESORERÍA DE LA EMPRESA SALEM DISTRIBUCIÓN S.A.S. DE  
LA CIUDAD DE IBAGUÉ**

**Trabajo de grado para optar al título de: Especialista en Revisoría Fiscal y  
Auditoría Integral**

**Presentado por:**

**MARGERY GALINDO SALAZAR ID: 746565**

**Directora**

**LUDIVIA HERNANDEZ AROS**

**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA SEDE IBAGUE  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACION EN REVISORIA FISCAL Y AUDITORIA INTEGRAL  
IBAGUE - TOLIMA**

**2020**



Atribución – No comercial – Sin Derivar

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
INTRODUCCIÓN .....	5
OBJETIVOS .....	6
MARCO TEÓRICO .....	7
PRESENTACIÓN Y ANTECEDENTES DEL CASO .....	9
PRESENTACIÓN .....	9
ANTECEDENTES DEL CASO.....	12
LITERATURA SOBRE CASOS ANÁLOGOS .....	13
ANÁLISIS Y ESTUDIO DE LOS RESULTADOS.....	14
Diagnóstico de los procesos y procedimientos existentes en el área de compras y tesorería de la empresa objeto de estudio. ....	14
Actual Proceso de Compras.....	16
Acciones de mejora en los procedimientos del área de compras y tesorería de la empresa Salem Distribución S.A.S.....	23
Propuesta de un sistema de control interno a nivel documental en sus manuales de funciones, procesos y procedimientos del área de compras y tesorería.....	26
Diseño de estrategias de seguimiento para evaluar el sistema de control interno propuesto para compras y tesorería.....	33
CONCLUSIONES.....	37
REFERENCIAS .....	39
ANEXOS .....	42



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como objetivo evaluar el sistema de control interno del área de compras y tesorería de la empresa Salem Distribución S.A.S. de la ciudad de Ibagué. Salem es una empresa relativamente nueva, dinámica, la cual incursiona en ambientes dedicados al diseño y ejecución de proyectos que permitan la adecuación de espacios recreativos y particulares, con productos como inmobiliario urbano biosaludables tanto para grandes y chicos que se adapten a sus necesidades, cumpliendo y superando las expectativas de los mismos, los equipos de gimnasio al aire libre como oferta innovadora ya que los parques biosaludables, han tomado mucha fuerza y no es por una moda pasajera, pues estos, mejoran la calidad de vida de los habitantes del lugar donde esta ubicados.

El estudio inicia con la Etapa I preparación de la propuesta, Etapa II aprobación del trabajo de grado, etapa III levantamiento de información solicitud de documentación legal, aplicación de encuestas y levantamiento de procedimientos, etapa IV presentación y entrega del manual de funciones, procesos y procedimientos. Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones, que serán dejadas a la empresa con el fin se tenga en cuenta y pueda sumar a las metas propuestas a corto plazo.

**Palabras clave:** sistema de control interno, área de compras y tesorería, manual de funciones y manual de procedimientos.



Atribución – No comercial – Sin Derivar

## INTRODUCCIÓN

La incertidumbre de los escenarios actuales en que se desarrolla la actividad empresarial, alude a la necesidad de responder de forma adecuada a los continuos cambios y necesidades de los clientes tanto internos como externos, en este sentido el control interno juega un papel fundamental, como componente de dirección que interviene en el mejoramiento continuo de la gestión empresarial (Vega de la Cruz, Lao León, & Nieves Julbe, 2017).

Un oportuno control interno optimiza la gestión financiera y administrativa de la empresa, con la utilización de recursos de calidad en caminados en la productividad y el cumplimiento de los objetivos de la compañía, el fin principal y más importante del control interno es proteger los recursos de la empresa de una manera eficiente y redituable (Ramón Ruffner, 2014).

El control interno defiende la independencia entre las unidades operativas, en la identificación de la necesidad de contar con un control interno y la asignación de responsabilidades. Sólo así podrá tener éxito. Como resultado el control interno previene que se violen las normas y los principios contables (Ramón Ruffner, 2014).

De acuerdo lo anterior, este estudio busca evaluar el sistema de control interno frente al diagnóstico de los procesos y procedimientos existentes en el área, establecer acciones de mejora en estos procedimientos, proponer un sistema de control interno a nivel documental en sus manuales de funciones, procesos y procedimientos del área de compras y tesorería de la empresa Salem Distribución S.A.S. de la ciudad de Ibagué.



Atribución – No comercial – Sin Derivar

## OBJETIVOS

### General

Evaluar el sistema de control interno del área de compras y tesorería de la empresa Salem Distribución S.A.S. de la ciudad de Ibagué

### Específicos

- ✓ Diagnosticar los procesos y procedimientos existentes en el área de compras y tesorería de la empresa objeto de estudio.
- ✓ Establecer acciones de mejora en los procedimientos del área de compras y tesorería.
- ✓ Proponer un sistema de control interno a nivel documental en sus manuales de funciones, procesos y procedimientos del área de compras y tesorería.
- ✓ Diseñar estrategias de seguimiento para evaluar el sistema de control interno propuesto.



Atribución – No comercial – Sin Derivar

## MARCO TEÓRICO

El control interno inter relaciona todo el personal de las empresas, con el fin de direccionar la seguridad razonable dentro de los componentes de garantía y seguridad de la información financiera, veracidad y autenticidad de las operaciones y cumplimiento del marco legal regulatorio aplicable a la compañía. seguridad razonable, de dirección de las empresas; consejo de administración (Quinaluisa Morán, Ponce Álava, Muñoz Macías, Ortega Haro, & Pérez Salazar, 2018).

Igualmente es una herramienta que surge de la necesidad de minimizar los riesgos a los cuales está expuesta una entidad, con el propósito de que les permita el progreso económico, este comprende la estructura, las políticas, el plan de organización, manuales de funciones, procesos y procedimientos, con el fin de dirigir una correcta gestión y funcionamiento empresarial en aras de verificar y evaluar todas la actividades y operaciones desarrolladas en la organización (Quinaluisa Morán, Ponce Álava, Muñoz Macías, Ortega Haro, & Pérez Salazar, 2018).

Para la evaluación del control interno en una entidad se debe establecer diferentes tipos de instrumentos que permitan valorar los riesgos a los cuales está expuesto la entidad a un posible fraude o error, para ello se implementan entrevistas, cuestionarios, registro de datos, etc., aplicadas al personal seleccionado, para determinar el cumplimiento de acuerdo a la eficacia, eficiencia, fiabilidad y cumplimiento de los objetivos de la entidad y la normatividad aplicable a su campo. (Amaya Angarita & Cano Ardila, 2018)

De acuerdo a lo expuesto, el control interno se considera un proceso incluyente que interrelaciona tanto controles administrativos: los cuales sugieren la dirección y administración de tareas de la compañía y controles contables: los cuales comprenden el marco de la organización orientado en la custodia y salvaguarda de los activos, objetividad, veracidad y calidad de los registros y operaciones financieras, orientadas en normas procedimentales relativos a la eficacia, eficiencia y seguridad de la información enmarcados



Atribución – No comercial – Sin Derivar

en la realidad individual de cada compañía proyectado en políticas diseñadas por la empresa y especialmente ceñidas a sus necesidades (Cepeda Alonso, 1997).

El control interno es la consecuencia de la necesidad que tiene las empresas de administrar y controlar adecuadamente los recursos, por ello se evalúan los distintos componentes como: el ambiente control, el cual orienta a la cultura organizacional de prevención, y evaluación de riesgos, se continua con las actividades de control, la información y comunicación etapa de interacción de todos los miembros de la compañía y como etapa final el monitoreo que sucede a la mejora continua y redituable (Escobedo Anzures, 2011).

Los riesgos de fraude en la auditoría interna se evidencian y clasifican en: riesgo inherente el cual constituye la probabilidad que se tiene de que una declaración sea incorrecta material; estos difícilmente son controlados por la compañía y requieren de un diseño de controles internos que permitan mitigarlos, seguido del riesgo de control con la finalidad de evaluar la efectividad de los sistemas, procesos y procedimientos contables, no sin ser el más importante el riesgo de detección el cual se fundamenta en la necesidad de reducir los riesgos encontrados en un nivel aceptable (Escobedo Anzures, 2011).

De tal forma, la evaluación e identificación de los riesgos permite considerar correctivos que reduzcan el impacto y ocurrencia de los mismos; mitigando la afectación al cumplimiento de los objetivos institucionales, trazados por la compañía (Villamil Torres, 2015).



Atribución – No comercial – Sin Derivar



## PRESENTACIÓN Y ANTECEDENTES DEL CASO

### PRESENTACIÓN

Salem Distribución S.A.S. es una empresa relativamente nueva, dinámica, la cual incursiona en ambientes dedicados al diseño y ejecución de proyectos que permitan la adecuación de espacios recreativos y particulares, con productos como inmobiliario urbano biosaludables tanto para grandes y chicos que se adapten a sus necesidades, cumpliendo y superando las expectativas de los mismos. Se constituyó como sociedad por acciones simplificada fundada en el año 2017 (Grupo Salem, 2019).

La misión de Salem Distribución S.A.S es contribuir con la salud y bienestar de las personas, poniendo a su disposición productos de la máxima calidad para todas las etapas de la vida, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, mediante un excelente equipo de trabajo comprometido y capacitado, logrando así beneficios para la empresa y a la comunidad (Grupo Salem, 2019).

La visión de Salem Distribución S.A.S. es ser una empresa líder en distribución de parques biosaludables, con procesos de altos estándares de calidad, ofreciendo un portafolio de variedad e innovación a un precio competitivo, enfocándonos en los distintos mercados y promoviendo el bienestar de la familia, superando las expectativas de los clientes, socios y talento humano, generando de ésta manera un impacto positivo en el desarrollo de nuestro país (Grupo Salem, 2019).

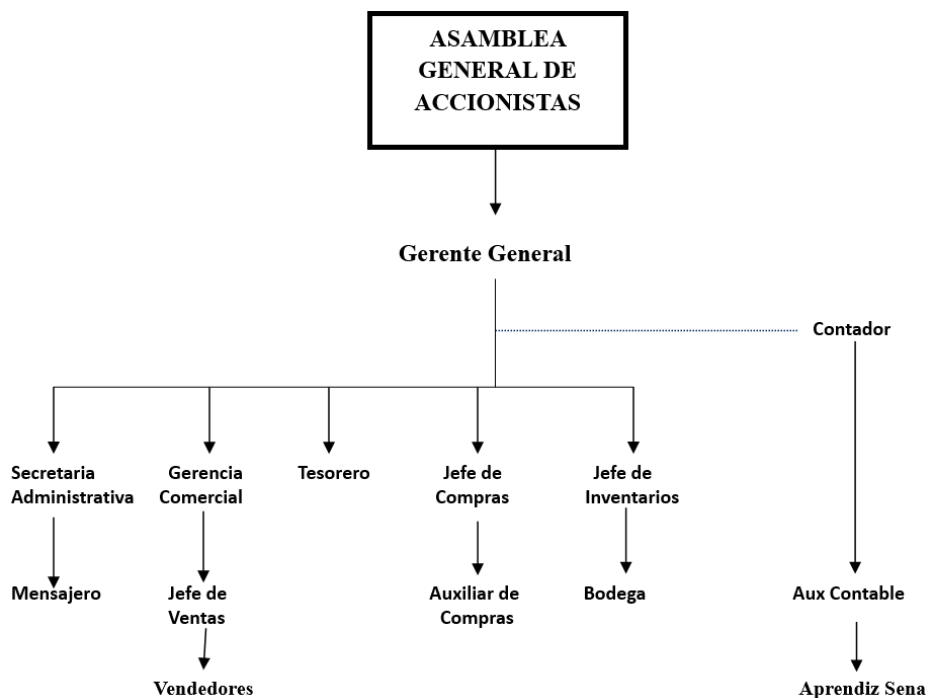
La empresa posee los siguientes valores corporativos

Para Salem Distribución S.A.S. es una condición esencial cumplir con los compromisos adquiridos y con la promesa de valor que se ha comunicado a clientes, proveedores, aliados estratégicos y colaboradores, por ende, su actividad está enmarcada en la responsabilidad, compromiso, excelencia, respeto y servicio.



Atribución – No comercial – Sin Derivar

De igual forma, el organigrama que presenta la empresa se expone a continuación.



**Figura 1.** Organigrama Salem Distribución S.A.S

**Fuente:** (Grupo Salem, 2019).

Salem Distribución S.A.S. es una empresa que participa activamente en el sector de la infraestructura para la promoción de la actividad física en espacios al aire libre, promoviendo la salud, recreación y deporte en un solo ambiente, se fundado en la ciudad de Medellín – Antioquia, el 17 de julio de 2017, posteriormente traslado su sede a la ciudad de Ibagué – Tolima.

Salem Distribución es una empresa que ha venido en ascenso año trans año gracias a su compromiso y responsabilidad tanto con los clientes internos como externos, en la actualidad cuenta con cinco áreas funcionales: departamento administrativo, departamento comercial,



Atribución – No comercial – Sin Derivar

departamento de compras, departamento de logística y departamento contable y financiero. A su cargo tiene 18 colaboradores, el año 2019 cerro con ventas por más de mil doscientos cuarenta y nueve millones de pesos M/cte., el año 2019 fue un año de importante crecimiento para compañía, de los retos asumidos se permitió un crecimiento continuo y redituable alrededor de la compañía.



Atribución – No comercial – Sin Derivar

## ANTECEDENTES DEL CASO

Actualmente se presentan problemas en el área de compras ya que algunos pedidos se realizan sin la debida autorización del área de inventarios sin determinar los niveles de inventarios en máximos y mínimos y por ende se realizan compras innecesarias, no se hace el debido análisis de la capacidad del proveedor para surtir la cantidad, calidad y entrega oportuna, esto ha generado diversos inconvenientes con los clientes ya que se ve afectado la promesa de entrega de los productos y servicios.

De acuerdo a lo anterior, se ha generado igualmente inconvenientes en el área de tesorería ya que se realizan pagos de mercancía que no se necesitan o en ocasiones pagos con proveedores que no cuentan con la capacidad para surtir la mercancía y debe solicitarse el reembolso del dinero que en ocasiones toma hasta 15 días, debido a la política de devolución de dinero de cada empresa, esto afecta directamente el flujo de caja de la entidad.

Debido a todas estas inconsistencias de controles suficientes en el desarrollo de los procesos de compras y tesorería, se hace necesario diagnosticar los procesos existentes, establecer acciones de mejora a los mismos e implementar procesos y procedimientos a nivel documental para su posterior seguimiento y evaluación.

El área de compras para el año 2019 ascienden a un total de \$ 853.376 millones, datos reflejados en el estado de situación financiera con corte a 31 de diciembre de 2019. Esta área, la conforman dos colaboradores, el jefe de compras y el auxiliar de área, cada uno cuenta con funciones específicas que deben desempeñar para contribuir al cumplimiento del objetivo principal reduciendo los costes para aumentar la productividad y tener una mayor rentabilidad en las operaciones de la empresa. Por ello, se hace necesario documentar y redireccionar los procesos y procedimientos de esta área para contribuir de manera redituables con el objetivo principal de la compañía.



Atribución – No comercial – Sin Derivar

## LITERATURA SOBRE CASOS ANÁLOGOS

El sistema de control interno representa un papel importante en el manejo eficiente y eficaz de los recursos de la entidad, para poder alcanzar los objetivos propuestos; forma parte integral del sistema que evita los riesgos, fraudes, protege los activos y evalúa la eficiencia de los procesos y procedimientos en que debe incurrir un sistema de control interno eficiente. (Mojocoa Giraldo & Contreras Mahecha, 2018).

Uno de los pilares más importantes a tener en cuenta en el control interno es asignar funciones a los individuos en las organizaciones, de modo que ninguno de ellos pueda ser parte de todas las fases del proceso de una operación, ya que se pueden pasar inadvertidos errores por acción u omisión. El flujo de actividades debe proyectarse de modo que en cada fase se compruebe cada proceso y se pueda establecer la independencia del mismo, y el individuo no pueda ser juez y parte en el mismo (Becérica , s.f.).

El reto de la gestión administrativa es construir una empresa económicamente mejor y un gobierno más eficaz, en este sentido, la comprensión del Control Interno ayuda a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en líneas a este objetivo, atendiendo estas necesidades el Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7 adopta un cambio profesional acorde a las exigencias del mundo moderno el cual tiene como objetivo hacer una transformación de funciones de supervisión, revisión y evaluación; favoreciendo de esta forma a su divulgación y aplicación (Sanabria Orjuela, 2015).

Los controles administrativos se relacionan con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión, a las políticas establecidas por la administración para el cumplimiento de los objetivos de la compañía. El control interno se define ampliamente como la herramienta que acompaña a los directores, administradores y otro personal de la entidad, diseñada para proporcionar seguridad razonable ceñidos en el cumplimiento de los objetivos en el marco de la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Caro Peña & Sanchez Mora, 2011).



Atribución – No comercial – Sin Derivar

## ANÁLISIS Y ESTUDIO DE LOS RESULTADOS

Diagnóstico de los procesos y procedimientos existentes en el área de compras y tesorería de la empresa objeto de estudio.

### A- Proceso de Compras

El proceso de compras es un proceso de vital importancia en la compañía, en él se deposita la responsabilidad que se tiene inmersa de operación de la empresa, es el encargado de administrar los recursos económicos destinados a responder las necesidades de los clientes internos y externos asociados a la adquisición de productos y/o servicios.

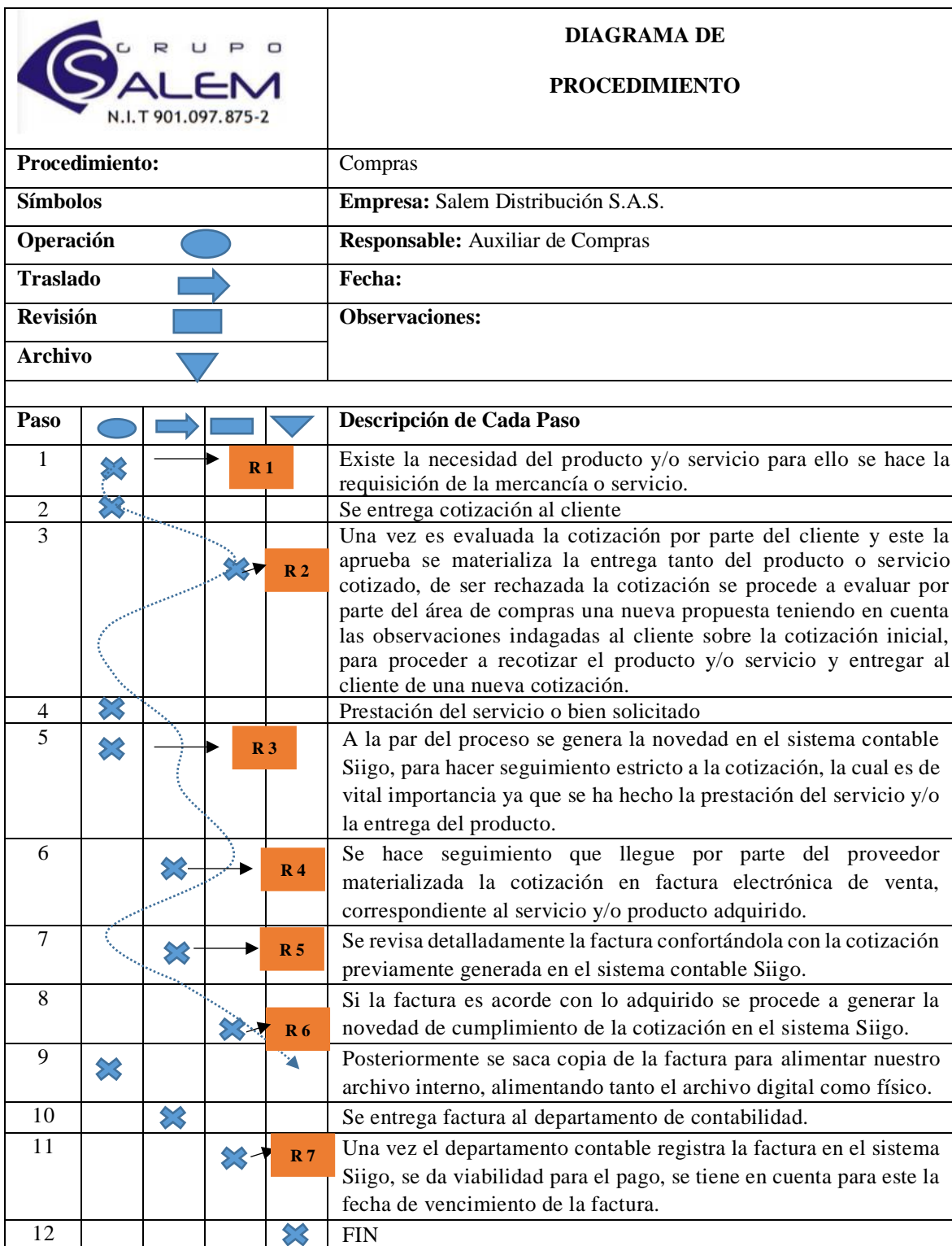
El proceso de compras actualmente cuenta con dos colaboradores:

- ✓ **Jefe de compras:** Es quien toma la decisión de la compra, para ello debe evaluar calidad, precio, entrega y mercado, para ello se ciñe a las políticas de calidad y oportunidad que tiene la compañía en busca de la mejora continua del proceso.
- ✓ **Auxiliar de compras:** tiene la responsabilidad de atender la solicitud de compras, para posteriormente generar la orden de compra, la cual se traslada al jefe de esta área para evaluación y aprobación, también es el encargado de gestionar la recepción de los documentos que acrediten la compra como son la factura electrónica de venta, para su posterior entrega al área contable y seguido de la gestión de pagos en caso de adquirir mercancía y/o servicios a crédito.

El área de compras logra atender mensualmente aproximadamente 35 órdenes de compra, de las cuales llegan a feliz término de compra 35, que son facturadas posteriormente, pero al mismo tiempo se observa que solo el 50% cumple con los requerimientos idóneos del proceso en cuanto a calidad, precio y necesidad de la compra. Por ello, se hace necesario direccionar de manera documental tal proceso para lograr mitigar riesgos y hacer cumplimiento de los objetivos de la compañía, estando consigo la mejora continua del proceso.



Atribución – No comercial – Sin Derivar



**Tabla 1.** Diagrama de Proceso de Compras Salem Distribución S.AS

**Fuente:** (López Loaiza, Castro Espinosa, & Lastra Sánchez, 2018). Adaptada por el autor



Atribución – No comercial – Sin Derivar

- **Riesgo 1:** Informalidad e inadecuada administración del proceso de compras.
- **Riesgo 2:** Ausencia de actividades de control en el proceso de compras y los procesos que subyacen al mismo.
- **Riesgo 3:** Se da prioridad al cumplimiento de metas en ingresos para la compañía, obviando el cumplimiento a satisfacción del proceso de compras.
- **Riesgo 4:** No se realiza una evaluación adecuada a los proveedores, y se selecciona proveedores que no cumplen con los parámetros mínimos requeridos en la empresa.
- **Riesgo 5:** Algunos productos son recepcionados y entregados sin tener en cuenta la orden de compra.
- **Riesgo 6:** Modificaciones, anulaciones y eliminación de órdenes de compra sin ningún nivel de autorización.
- **Riesgo 7:** En algunos casos pagos a proveedores anticipadamente al vencimiento de la factura, o pagos sin tener en cuenta el descuento por pronto pago otorgado por parte del proveedor.

#### Actual Proceso de Compras

Actividad	Encargado	Descripción	Tiempo determinado	Tiempo Actual
Solicitud de compra	Usuarios	Se realiza la requisición de la compra en un formato definido para esta tarea.	1 día	1 día
Verificar orden de compra	Jefe de compras	Revisa quien solicita el producto, la cantidad y el stock en bodega.	1 día	2 a 3 días
Solicitud Cotización	Jefe de compras	Se realiza en promedio 3 cotizaciones.	1 día	2 a 3 Días
Evaluación de proveedores	Comité de compra	Se evalúan las cotizaciones.	1 día	2 a 3 días
Autorización de Pago	Gerente General	Se autoriza el pago del producto.	1 día	2 a 3 Días
Pago a proveedor	Tesorería	Se procede con el pago de la factura adeuda al proveedor.	30 días	30 días
Coordinación para entrega del producto y/o servicio.	Jefe de compras	Se acuerda la entrega de los productos y/o servicios por parte del proveedor.	1 día	2 a 3 días

**Tabla 2.** Diagrama de Proceso de Compras Salem Distribución S.AS

**Fuente:** (Grupo Salem, 2019). Adaptada por el autor



Atribución – No comercial – Sin Derivar



El proceso de compras se retorna tardío debido a cada filtro por los que se debe pasar la solicitud para ser revisada, autorizada y aprobada. Se logra identificar que en el área de tesorería existe un reproceso de la orden ya que demoran demasiado el proceso para proceder al pago de hasta más de 8 días, cuando esta se ha aprobado y echo el pago, las algunas ocasiones se debe solicitar la devolución del dinero por parte del proveedor ya que la cotización a perdido vigencia y no se logra llegar acuerdo con el proveedor, y simplemente se debe cotizar nuevamente.

El tiempo establecido para llevar a feliz término el proceso de compras es de máximo seis días, pero este tiempo esta años luz de ser cumplido ya que se demasiado tardío en lo que conlleva todo el proceso, y esto particularmente se debe a que no se cuenta con el personal suficiente para desarrollar las tareas inmersas en el área, e igualmente el personal existente no es capacitado para que pueda cumplir a cabalidad con el proceso, es por ello que se hace necesario documentar el procedimiento y ajustar responsabilidades medibles en cuento a las posibilidades de cumplimiento por parte del personal sin retornar con reprocesos el departamento.

Hacer compras sin el mínimo de los requisitos por parte del proceso representa un riesgo alto me materialización de errores, poniendo en riesgo la rentabilidad y el capital de la compañía ya que este proceso es de vital importancia en una empresa que comercializa tanto productos como servicios, de no mitigarse el riesgo pone en deterioro la continuidad del negocio en el transcurso del tiempo, es por ello necesario la correcta y oportuna gestión del proceso de compras.

Debilidades encontradas en el proceso de compras, una vez revisado el proceso (Ver anexo):

Actividad del proceso de compras	Causas del Riesgo	Debilidad
	Informalidad e inadecuada administración del proceso de compras.	Inexistencia de procesos y procedimientos a nivel documental del proceso de compras.



Atribución – No comercial – Sin Derivar

<b>Políticas y Procedimientos</b>	Ausencia de actividades de control en el proceso de compras y los procesos que subyacen al mismo.	Las instrucciones del proceso de compras no son realizadas a cabalidad permitiendo la ausencia de actividades de control en el proceso de evaluación de proveedores.
	Se da prioridad al cumplimiento de metas en ingresos para la compañía, obviando el cumplimiento a satisfacción del proceso de compras.	Inexistencia de procesos y procedimientos a nivel documental del proceso de compras.
<b>Selección y Vinculación de Proveedores</b>	No se realiza una evaluación adecuada a los proveedores, y se selecciona proveedores que no cumplen con los parámetros mínimos requeridos en la empresa.	Informalidad en la selección de proveedores, no se cuenta con un estudio financiero y legal que soporte la inclusión del proveedor a la compañía.
	Proveedores vinculados a la compañía sin la respectiva aprobación de los mismos.	Ausencia de evaluación y aprobación de proveedores.
	Selección de proveedores sin análisis jurídico del mismo.	Ausencia de evaluación Jurica de los proveedores que tienen relación comercial con la compañía.
<b>Pedidos / Órdenes de Compra</b>	Carencia de conocimiento del mercado parte de los encargados del proceso de compras.	No se realiza una adecuada selección de los proveedores, se compran a los mismos sin tener en cuenta incumplimientos presentados previamente y con algunos proveedores existen lasos de familiaridad con los encargados del proceso de compras.
	Compras sin el cumplimiento de los requisitos.	Órdenes de compra sin la diligencia total de la misma.
	Compras innecesarias para la empresa.	Ordenes de compras no terminadas e innecesarias para la compañía, ya que no se consultó la disponibilidad de inventario antes de solicitarla.
	Error en la cifra de disponibilidad de inventario permitiendo compras innecesarias.	Articulo comprados existentes en inventario, igualmente no en condiciones óptimas para su distribución.
<b>Recepción de la Compra</b>	Inexistencia d confirmación de lo requerido frente a lo comprado.	Compra de productos no solicitados.
	Proveedores que no cuenta con la capacidad de distribución y producción.	Compras incompletas o erradas, frente a lo solicitado.
	Productos entregados sin la requisición previa.	Almacenamiento de productos sin requisición previa.
<b>Seguimiento a</b>	Incumplimiento de los proveedores por falta de capacidad para la prestación del servicio.	Incapacidad de evaluación de proveedores.
	Dependencia a un proveedor.	Incumplimientos previos por parte del proveedor no contemplados para una nueva adquisición.

<b>proveedores</b>	Falta de verificación de precios de los productos y/o servicios adquiridos.	Cambio en el precio de los productos y/o servicios solicitados al momento de emitir la factura electrónica de venta por parte del proveedor.
	Falta de seguimiento a las garantías.	Inaplicabilidad de la respectiva garantía del bien y/o servicios adquirido en el caso de requerir utilizarla.
<b>Registro y Pago</b>	Modificaciones, anulaciones y eliminación de órdenes de compra sin ningún nivel de autorización.	Inexistencia de controles y autorizaciones para la anulación o modificación de órdenes de compra, personal insuficiente, para la adecuada distribución de tareas, ya que son juez y partes en el proceso.
	En algunos casos pagos a proveedores anticipadamente al vencimiento de la factura, o pagos sin tener en cuenta el descuento por pronto pago otorgado por parte del proveedor.	Inadecuada programación de pagos.

**Tabla 3.** Matriz de debilidades detectadas en el proceso de compras Salem Distribución S.AS

**Fuente:** (Grupo Salem, 2019). Adaptada por el autor










#### B- Proceso de tesorería

A fin de conocer el desarrollo del proceso de tesorería en la aplicabilidad del control interno en esta área se aplicó una encuesta tipo cuestionario, ilustrada a continuación.

Lista de chequeo proceso de Tesorería				
No.	Criterios	SI	NO	Observaciones
1	¿Existe manual de procedimientos para el área de tesorería?		X	Existe de forma verbal
2	¿El manual de procedimientos es evaluado y actualizado periódicamente?		X	
3	¿Las funciones de los responsables de manejo del efectivo son independientes de quienes realizan las actividades de registro y custodia?	X		
4	¿Está debidamente registrada la firma de los empleados responsables del manejo de las cuentas corrientes y/o de ahorros?	X		
5	¿Durante la vigencia se mantuvo sin movimiento las cuentas corrientes y/o de ahorro?		X	
6	¿Las chequeras se encuentran debidamente custodiadas?	X		
7	¿En caso de estar constituida la caja menor, el efectivo se maneja sobre la base del fondo rotatorio?		X	No existe caja menor
8	¿La entidad usa el fondo de caja menor para los fines establecidos en el reglamento?		X	No existe caja menor
9	¿Existe un reglamento de caja menor y está debidamente aprobado?		X	No existe caja menor
10	¿Se realiza arqueo periódico a los fondos de caja menor y caja general?		X	No existe caja menor
11	¿Existen prohibiciones expresas para firma de cheques en blanco, cambio de cheques y/o pagos en efectivo (exceptuando los autorizados por caja menor)?		X	
12	¿Los desembolsos de efectivo están debidamente aprobados por empleados autorizados?		X	
13	¿Los fondos recaudados, son consignados en forma íntegra, a más tardar al día siguiente que fueron recibidos?		X	Se maneja efectivo en la caja fuerte.
14	¿Los desembolsos están amparados por comprobantes reenumerados, aprobados, debidamente identificado el beneficiario y soportados?	X		
15	¿Se registra de forma oportuna los ingresos y/o desembolsos efectuados?	X		
16	¿Existen procedimientos y controles para impedir pagos por nomina a personal no vinculado en planta de la entidad?	X		
17	¿El representante legal está comprometido con el desarrollo, funcionamiento y mejoramiento continuo del sistema de control interno en el área de tesorería?		X	
18	¿El departamento de tesorería se encuentra conformado por más de una persona?		X	
19	¿El personal de tesorería tiene acceso para codificar, registrar y anular documentos del módulo contable?	X		

**Tabla 4.** Lista de chequeo del proceso de Tesorería Salem Distribución S.AS

**Fuente:** (Grupo Salem, 2019). Adaptada por el autor

					DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO
<b>Procedimiento:</b>					Tesorería
<b>Símbolos</b>					<b>Empresa:</b> Salem Distribución S.A.S.
<b>Operación</b> 					<b>Responsable:</b> Tesorero
<b>Traslado</b> 					<b>Fecha:</b>
<b>Revisión</b> 					<b>Observaciones:</b>
<b>Archivo</b> 					
Paso					Descripción de Cada Paso
1	X				Recibir las facturas y documentos soportes para pago del área de contabilidad.
2	X				Hacer la respectiva programación del pago de la factura recepcionada.
3				X	Revisar el respectivo portal bancario para identificar recaudos o consignaciones realizadas por los clientes.
4	X				Realizar el respectivo recibo de caja soporte del recaudo del cliente, como la respectiva causación de los gastos financieros como resultado de la operación de la cuenta bancaria.
5	X				Informar al área de crédito y cartera la información de los recaudos.
6		X			Constatar la respectiva disponibilidad de recurso para pago de las obligaciones de la entidad.
7		X			Liquidar y aplicar los descuentos de ley de caja pago o erogación de dinero, igualmente constatar los descuentos por pronto pago ganados al aplicar la transferencia dentro de las condiciones pactadas por el proveedor.
8				X	Elaborar el respectivo comprobante de egreso del respectivo pago, diligenciado en su totalidad incluyendo las firmas de autorización y aprobación.
9	X				Realizar la respectiva transferencia bancaria de las facturas previstas en la programación de pagos.
10		X			Archivar el comprobante de egreso con el respectivo soporte del pago y la factura cancelada.
11			X		Realizar las conciliaciones bancarias.
12				X	FIN

**Tabla 5.** Diagrama de Proceso de Tesorería Salem Distribución S.AS

**Fuente:** (López Loaiza, Castro Espinosa, & Lastra Sánchez, 2018). Adaptada por el autor

Se logra evidenciar debilidades en el proceso de tesorería en lo referente al control interno aplicado en esta área, las debilidades encontradas más representativas son las siguientes:

- ✓ Inexistencia de manuales de procesos y procedimientos a nivel documental para esta área.
- ✓ Recaen las funciones del área están a cargo de una sola persona.
- ✓ No se cuenta con firmas autorizadas para la salida y erogación de dinero.
- ✓ Se evidenció que no se cuenta con el nivel de seguridad requerido para el área de tesorería.
- ✓ No existe un manual de procesos y procedimientos para el manejo y asignación de caja menor, ya que no existe caja menor.
- ✓ Se maneja dinero en efectivo, generando riesgo de pérdida, hurto del mismo sin ningún tipo de seguro o póliza para mitigar cualquier situación que se presente.
- ✓ No se realiza verificación de las cifras a consignar por concepto de salarios.
- ✓ Se toman decisiones financieras sin las respectivas recomendaciones y pronunciamientos del departamento contable. Estas decisiones las toma el dueño de la compañía.
- ✓ No se cuenta por una planificación del presupuesto a ejecutarse en el periodo fiscal, permitiendo erogaciones de dinero sin la relación de causalidad y necesidad por parte de la empresa.

Para mitigar los riesgos en los cuales se puede ver inmersa el área se propone instruir a nivel documental los procesos y procedimientos del área de tesorería, para lograr una mejora continua en el mismo.

Acciones de mejora en los procedimientos del área de compras y tesorería de la empresa Salem Distribución S.A.S.

Con base a las debilidades identificadas, se propone el siguiente plan de mejoramiento para el departamento de compras y tesorería, se describe el objetivo del plan, las actividades y tareas que permiten desarrollar las acciones y obtener los resultados esperados, teniendo como punto de referencia los indicadores; la fecha y el responsable serán definidos por la empresa Salem Distribución S.A.S. en el momento de la implementación del plan de mejoramiento propuesto.

<b>Componente:</b> Proceso de Compras					
<b>Objetivo:</b> Garantizar el suministro oportuno de la mercancía con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.					
<b>Debilidad o Necesidad</b>	<b>Acciones</b>		<b>Indicadores aplicativos</b>	<b>Medio de verificación del indicador</b>	<b>Acciones de seguimiento</b>
	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>			
No existen métodos para la evaluación de los proveedores.	Realizar formato de selección, evaluación y reevaluación de proveedores.	Elaboración del documento con la descripción de los procesos, procedimientos y responsabilidades para la selección, evaluación y reevaluación de los proveedores.	Puntuaciones en los criterios de selección.  Evaluación a los proveedores.	Listado de proveedores.  verificación de los formatos de evaluación.	Se realizará el seguimiento de su comportamiento en el tiempo conforme al cumplimiento de los tiempos de respuestas.
Ausencia de procedimientos para la recepción y almacenamiento de mercancía.	Desarrollar el procedimiento de recepción y almacenamiento de mercancía.	Elaboración a nivel documental de los procesos y procedimientos para una correcta recepción de la mercancía.	Comprobación de información de lo recepcionado versus información de mercancía solicitada.	Documento de entrega.	Materiales no conformes se devolverán al proveedor.  Inspeccionar el estado de embalajes de los productos.
Formatos de solicitud de compra no creados.	crea el formato de solicitud de compras.	Elaboración de estructura y componentes del formato como son número de solicitud, fecha, artículos, cantidad, responsable, etc.	Formatos tramitados y entregados.	Documentos entregados al encargado de Compras.	Verificación mensual de solicitudes de compra.
Inadecuada asignación de funciones.	Segregar las funciones del Área de Compras.	Establecer responsabilidades en las diversas actividades que componen todo el proceso de compras.	Asignación de Responsabilidades	Manual de procesos y procedimientos a nivel documental.	Ceñir de manera adecuada las observaciones detalladas en el manual de funciones.

Control y recepción de facturas	Verificar el cumplimiento de los requisitos legales frente al documento soporte de la compra.	Revisar que las facturas de compra obedezcan a facturas electrónicas de venta.	Verificación soporte de compra.	Factura Electrónica de Venta	Verificar diariamente los soportes recibidos para pago.
Ejecución adecuada del proceso de compras	Envío de Órdenes de compra al proveedor por correo electrónico	Enviar las órdenes de compra al proveedor por digital (correo electrónico), con el objetivo de agilizar el proceso.	Confirmar el recibido del mismo y hacer seguimiento a la solicitud.	Orden de compra digital.	Verificar que la orden de compra es facturada y despachada.

**Tabla 6.** Matriz de plan de mejoramiento para el proceso de compras

**Fuente:** (Grupo Salem, 2019). Adaptada por el autor

Para el proceso de Compras se sugieren los siguientes cambios o mejoras: 1. hacer la respectiva evaluación de los proveedores de la compañía para lograr contratar con los mismo que logren cumplir con los requerimientos de calidad y servicio de la compañía, 2. se sugiere redefinir los procesos de aprobación de la orden de compra para mitigar el tiempo que toma la misma en ser ejecutada, asignando un horario por parte del responsable para la firma de las respectivas ordenes, 3. se propuso dividir las compras en cuantías menores y otras, las cuantías menores con un valor de hasta cinco millones de pesos y otras con un valor superior a este, 4. Se propuso crear al formato de orden de compra, el cual debe ser enviado al proveedor por correo electrónico para la adquisición del producto y/o servicio, asimismo hacer seguimiento de la orden en cuanto a tiempo y disposición de los mismos, 5. hacer verificación y control del documento soporte de la compra que para el caso en mención solo puede ser factura electrónica de venta, todo ello con el fin de mejorar el proceso.

<b>Componente:</b> Proceso de Tesorería	
<b>Objetivo:</b> Proporcionar alternativas de solución a las inconsistencias halladas en el proceso de tesorería de la empresa Salem Distribución S.A.S.	
<b>Acciones</b>	<b>Metas</b>
Elaboración a nivel documental de los procesos y procedimientos para el área de tesorería.	Contar con un manual de procesos y procedimientos a nivel documental para el área de tesorería con ello logrando mitigar error y riesgos que estén inmersos en el proceso.
Tener soporte de todos los movimientos efectuados durante el ciclo operacional.	Un mayor y fácil flujo de información entre las diferentes áreas de la organización.
Supervisar las funciones específicas del personal de tesorería.	Que cada funcionario actué de manera eficiente basándose en el manual de funciones que le compete.



Instaurar responsables para cada actividad.	Incentivar la responsabilidad en el personal correspondiente a dicha área.
Capacitar al personal en las áreas que le correspondan	Tener personal altamente capacitado y con una mayor capacidad de respuesta ante las adversidades que se puedan dar en la empresa.
Pagar todas las obligaciones de la compañía por medio de transferencias bancarias.	Lograr identificar la mejor alternativa ofrecida por el sistema financiero en cuanto accesibilidad y costos asociados al uso de plataformas digitales para transferencias y consultas bancarias.
Asignar un día de pagos a proveedores.	Lograr prever los recursos para realizar los respectivos pagos.
En la medida de lo posible realizar pagos por pronto pago a los proveedores.	Si logramos administrar de manera adecuada la tesorería, es una buena oportunidad de lograr reducir costos, ya que logramos recibir descuentos extras en nuestros costos de operación.
1. El área de tesorería debe cumplir con los objetivos enmarcados en el área de acuerdo a la política diseñada para la misma, se debe elaborar mensualmente las conciliaciones bancarias de las cuentas que posee la empresa.	


**Tabla 7.** Matriz de plan de mejoramiento para el proceso de tesorería

**Fuente:** (Grupo Salem, 2019). Adaptada por el autor

Para el área de Tesorería se sugieren los siguientes cambios o mejoras: 1. pagar todas las obligaciones de la compañía por medio de transferencia bancaria, suprimiendo el pago con cheques, 2. trabajar el proceso de transferencias bancarias con todos los bancos o entidades financieras, para lograr identificar accesibilidad a las plataformas, comisiones y otros costos por uso de las mismas entre un banco y otro, optando por el que mejor garantías nos brinde, 3. asignar un día de pagos a proveedores y otras obligaciones a la semana, 4. asignar fecha limite a corte de cada mes para recepción de facturas, 5. asimismo enviar por parte del encargado de caja menor los soportes de reembolso de misma al personal de contabilidad para su revisión y aprobación, para luego entregar al área de tesorería para su reembolso, mitigando erros en los respectivos soportes de la misma, todo lo anterior con el propósito de hacer más redituable y armónico el proceso de Tesorería.

Propuesta de un sistema de control interno a nivel documental en sus manuales de funciones, procesos y procedimientos del área de compras y tesorería.

Los manuales de procesos y procedimientos son una guía útil que detalla las actividades a desarrollar dentro de la compañía, permitiendo reducir de forma significativa la ejecución de errores materiales, y exposición a riesgo inmersos en los cuales este expuesta la empresa. Los errores o fallas que se puedan presentar en el proceso se logran identificar de manera más oportuna con los manuales procesos y procedimientos, igualmente estos se modifican y actualizan de acuerdo a las necesidades de la empresa permitiendo una mejora continua y redituable en el proceso. (Chuiquicondor, 2012).

	<b>Manual de Procesos y Procedimientos</b>	<b>Revisado:</b> <b>Fecha:</b> 15 septiembre 2020
<p><b>Proceso:</b> Compras</p> <p><b>Objetivo de Proceso:</b> Ceñir las actividades a realizar para dar oportuno cumplimiento a las necesidades de adquirir tanto productos como servicios por parte de la compañía de manera responsable.</p> <p><b>Alcance:</b> Aplica para las compras que se realicen en la compañía tanto de productos y/o servicios partiendo de la requisición, evaluación y aprobación.</p> <p>El presente manual será de obligatorio cumplimiento, una vez se han socializado por el personal a cargo.</p> <p><b>Definiciones:</b></p> <p><b>Contrato:</b> Acuerdo de voluntades entre las partes, por medio del cual se establece las condiciones de compra de un bien o un servicio.</p> <p><b>Orden de Compra:</b> Documento que contiene la información detallada de la compra y su respectiva autorización por parte de la empresa de adquirir los productos y/o servicios a satisfacción del contrato celebrado.</p> <p><b>Solicitud de Compra y/o pedido:</b> Documento por el cual se debe hacer la solicitud de compra, este se diligencia por el área que requiere el bien y/o el servicio.</p> <p><b>Concepto Técnico:</b> Opinión profesional del producto y/o servicio a adquirir.</p> <p><b>Evaluación Técnica:</b> Proceso por el cual se evalúa la compra a solicitar si cumple con los requisitos que se requieren para su adquisición.</p> <p><b>Forma de Pago:</b> Condiciones pactadas en la celebración del contrato referentes al pago del producto y/o servicio adquiridos.</p> <p><b>Lineamientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Las compras superiores a cinco millones de pesos m/cte (\$5.000.000), se deberán de realizar por medio de contrato contractual, con previa evaluación de los proveedores.</li></ul>		

- Los contratos contractuales serán suscritos por el representante legal de la compañía o a su ausencia el representante legal suplente.
- Las compras inferiores a cinco millones de pesos M/cte (\$5.000.000), se deberán realizar por medio de orden de compra, la cual se le debe aplicar la respectiva evaluación del proveedor.
- Las compras por cuantías menores deberán contar con la autorización del jefe de compras.
- Las compras superiores a cinco millones de pesos M/cte deberán ser aprobadas por el comité de compras, el cual deberá ser conformado por el gerente general y el jefe de compras.
  - Las precisiones frente a la presente política serán aclaradas por el Comité de compras.

#### **Directrices Generales:**

- Los proveedores seleccionados por la empresa, deberán a ver sido seleccionados en un proceso transparente y en cumplimiento del estudio financiero, legal y de cumplimiento de los mismos.
- Los procesos de selección de los proveedores deberán dejar un registro documental de la evaluación en comparativos con las propuestas rechazadas, para libre consulta.
- Anualmente se deberá hacer la actualización de la evaluación de los proveedores vinculados a la compañía.
- Para la evaluación de proveedores se deberá contar mínimo con tres propuestas, para garantizar la libre competencia.
- A continuación, se relaciona la información mínima que se debe de tener de los proveedores relacionados con la empresa:
  - ✓ Formato de vinculación como proveedor diligenciado y firmado.
  - ✓ Documento de identidad del Representante Legal de la empresa proveedora.
  - ✓ RUT
  - ✓ Cámara de Comercio
  - ✓ Estados financieros del proveedor con corte a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior.
  - ✓ Dos referencias comerciales y bancarias.
  - ✓ Propuesta económica y técnica.
  - ✓ Referencia de experiencia en la prestación de los servicios o venta de productos a otras entidades similares a la nuestra.
- **Nota:** Los proveedores vinculados con la empresa deberán autorizar la consulta a centrales de riesgo financieros.
- Se concretará con el proveedor una visita anualmente a las plantas de producción del proveedor con el fin de identificar idoneidad y cumplimiento normativo en los procesos de producción de la compañía.
- Para el pago a proveedores se tendrá en cuenta lo establecido en el contrato.
- La evaluación de proveedores se realizará con la totalidad de la documentación soporte solicitada.
- La información del proveedor deberá actualizarse cada dos meses.
- Las solicitudes de compra deberán contar con la requisición de la misma.
- Las facturas emitidas por el proveedor deberán ser electrónicas y contener lo requerido en la orden de compra y lo pactado en el contrato celebrado para la adquisición del producto y/o servicios.
- Los proveedores se deberán registrar en el sistema contable Siigo.
- Se debe estar consultando el registro de auditoría del proveedor, donde se hará seguimiento al cumplimiento y devoluciones.

#### **Pedidos y/o Solicitud de Compra**

En la evaluación de compras se deberá considerar el stock de inventarios y solicitud de venta o cotización.

#### **Autorización de compras**

Se contarán con los siguientes parámetros para las compras:

- Las compras superiores a cinco millones de M/cte (\$5.000.000), deberán estar aprobadas por el comité de compras.
- Las compras inferiores de cinco millones de pesos M/cte (\$5.000.000), deberá contar con la autorización y aprobación del jefe de compras y la previa requisición de la misma.

- Las compras de propiedad, planta y equipo deberán contar con la autorización del comité de compras y concepto técnico.

#### **Requerimiento de Compras**

- El jefe de compras es el encargado de emitir las órdenes de compra, previa requisición del producto y/o servicio del área o departamento que lo requiera y previa necesidad.
- Los contratos celebrados para la ejecución de compras deberán contar con el concepto técnico del departamento especializado asimismo como la aprobación del comité de compras.
- Los contratos superiores a cinco millones de pesos M/cte (5.000.000), deberá ser revisado por el departamento financiero y contar con su concepto.

#### **Entrega y Aceptación de la Compra**

- La compra de productos debe ser verificada en la entrega, validando la orden del pedido y la calidad de los productos.
- Toda novedad del pedido deberá ser solucionada en un período de tiempo no mayor a 15 días.

#### **Otras disposiciones**

- Para la actualización de la presente política se deberá contar con el concepto técnico del departamento de compras y la aprobación por parte de la dirección administrativa.
- En ocasión a que no se pueda aplicar algún parámetro dado en la presente política por caso de fuerza mayor fortuito se deberá evaluar en el comité y la dirección administrativa de la empresa.
- Todas las compras sin importar la cuantía deberán contener los lineamientos del presente documento.

**Dependencia:** Área Administrativa

Descripción del proceso y procedimiento

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo esperado</b>
Solicitud de Compras	Usuarios	Para la solicitud de compra se deberá contar con la necesidad de adquirirla y posteriormente el diligenciamiento de la solicitud vía requisición de producto y/o servicio.	1 día
Revisión orden de compras	Administrador	Se revisa la necesidad de solicitud, confortando la disponibilidad de inventario.	1 día
Se realizar cotización	Jefe de Compras	Se cotiza como mínimo tres proveedores.	1 día
Se tiene en cuenta el cumplimiento de los requerimientos en la cotización, de no cumplir alguno o parte de estos los proveedores se vuelve a cotizar con otros proveedores, de no contar con proveedores del servicio y/o producto, se abre convocatoria para que nuevos proveedores se puedan postular.			
Se hace evaluación de los proveedores a escoger.	Administrador de la empresa	Se estudian las cotizaciones presentadas.	1 día
Se coordinación la entrega de los productos y/o servicios adquiridos.	Jefe de compras	Se llega a un acuerdo de entrega con el proveedor.	1 día
Recepción, inspección y almacenamiento.	Jefe de bodega	Se recibe, revisa y aprueba la mercancía de acuerdo a los requisitos requeridos.	1 día
Una vez recibida la mercancía se evalúa con la orden de compra si cumple con lo solicitado, de no ser así se informa al proveedor, para coordinar la respectiva devolución, tanto total como parcial de ser necesario.			
Autorización de pago al proveedor	Departamento financiero	De cumplir con las condiciones pactadas en el contrato celebrado se	1 día

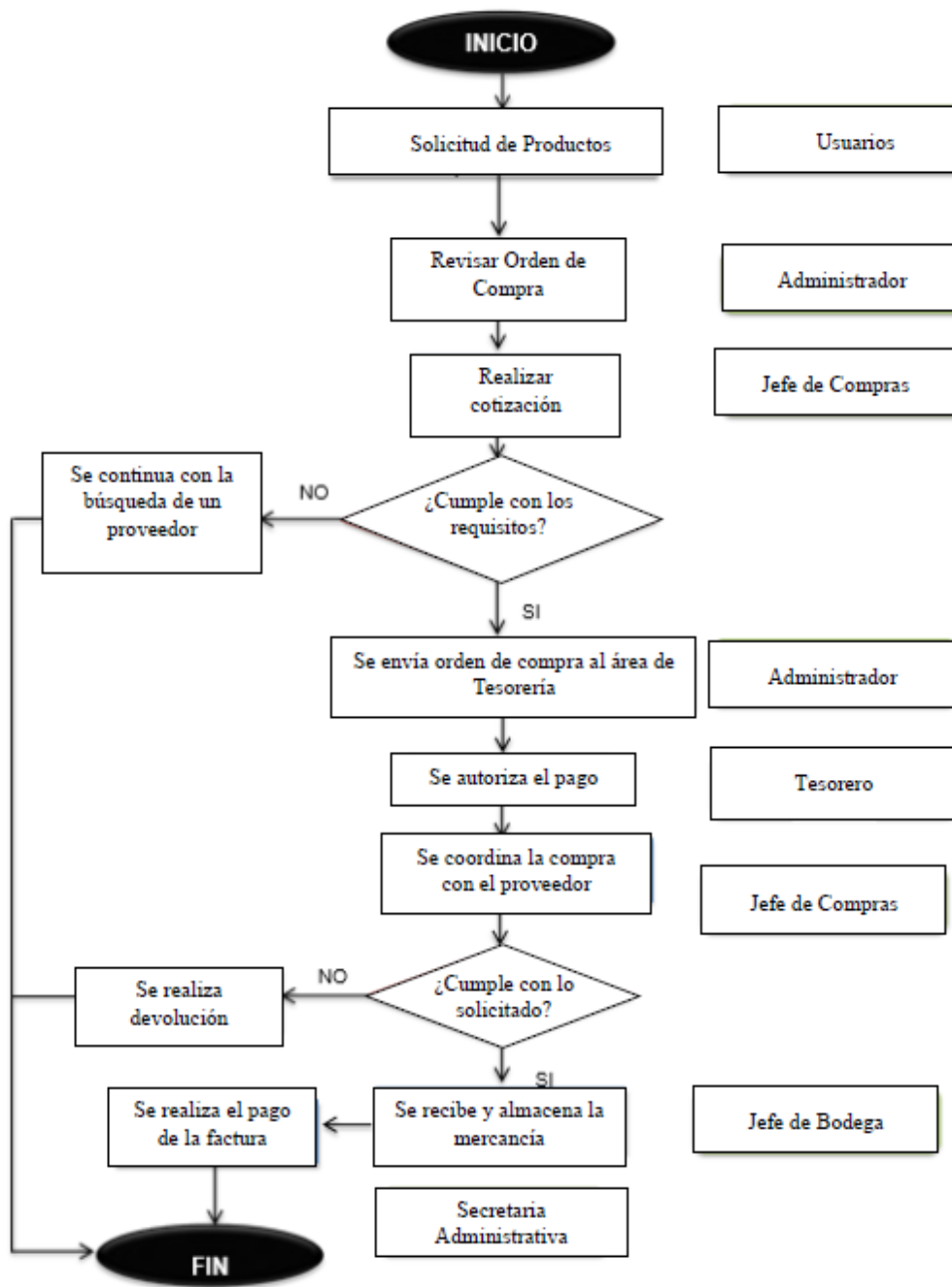
		procede a autorizar el pago al proveedor.	
Pago de factura electrónica de venta adquisición bien o servicio.	Tesorería	Se procede a realizar transferencia bancaria al proveedor corresponde a la adquisición del producto y/o servicio.	30 días

**Tabla 8.** Manual de procesos y procedimientos del área compras

**Fuente:** (Grupo Salem, 2019). Adaptada por el autor

La expectativa de tiempo de espera para realizar el proceso de compras es de siete días máximo, sin tener en cuenta el tiempo que toma la empresa para pagar la factura. el rediseño de procesos de compras permitirá una administración más adecuada de tareas que permita la mejora continua del proceso, pues de 18 días que tomaba pasa a máximo 12 días.

**Tabla 9.** Flujo grama nuevo proceso de compras Salem Distribución S.A.S.



**Fuente:** (Grupo Salem, 2019). Adaptada por el autor



**Manual de Procesos y Procedimientos**

**Revisado:**  
**Fecha:** 15  
septiembre  
2020

**Proceso:** Tesorería

**Objetivo del cargo:**

- Constatar saldos de las cuentas tanto de ahorro, como corriente y otras inversiones, que posea la compañía en el sistema financiero.
- Constatar los saldos y movimientos del libro auxiliar de cada cuenta en el software contable Siigo de la empresa.
- Registrar de forma oportuna el abono de los clientes, para agilizar despacho de productos y/o servicios.
- Proceder a realizar el pago de proveedores y acreedores teniendo en cuenta el cronograma de pagos.
- Elaborar el flujo de caja semanal y entregarlo al gerente general para su conocimiento y aprobación.
- Velar por la ejecución de las actividades que garanticen la recepción, control y distribución de los ingresos de la compañía.
- Velar por la custodia y administración eficiente del efectivo y sus equivalentes de propiedad de la empresa.

**Alcance:** El presente documento es una herramienta de consulta para todos los funcionarios de Salem Distribución S.A.S., especialmente para los que laboran en el área de Tesorería quienes velarán porque se aplique la normatividad respectiva.

**Funciones generales del cargo**

Actividad	Responsable	Tipo	Periodicidad
Revisar diariamente la sucursal virtual de la entidad financiera para indagar las consignaciones erogaciones de dinero corresponde a las efectuadas por la compañía.	Tesorero	Análisis	Diario
Realizar registro oportuno en el software contable Siigo las consignaciones efectuadas por los clientes.	Auxiliar de tesorería	Análisis, ejecución	Diario
Registrar los cheques devueltos y hacer gestión de cobro al cliente.	Auxiliar de tesorería	Análisis, ejecución	Diario
Velar por la reposición de caja menor oportunamente y verificar los soportes aportados para tal reembolso que cumpla con los requerimientos legales y soportes idóneos, de tenerse novedad no se tendrá en cuenta como costo o deducción y deberá responder por el dinero el responsable de la caja menor.	Administrador de la empresa	Análisis, Control, ejecución	Diario
Recepción de las facturas de las compras realizadas a los proveedores (Surtidor y Gran Surtidor) revisión si hay notas internas u otra observación.	Jefe de compras	Control	Diario
Archivar tanto física, como digitalmente las facturas electrónicas de venta para su custodia, y llevar control del cronograma de pagos.	Jefe de bodega	Control, ejecución	Diario
Hacer seguimiento de los cheques consignados en canje, para verificar que no se han devueltos o no cuenten con fondos.	Departamento financiero	Control	Diario
Confirmar la contabilización de los cheques aportados por los clientes.	Tesorería	Análisis, Control	Diario
Registrar los gastos financieros generados por la operación de la compañía y corroborar que los valores cobrados corresponden a lo pactado con la	Auxiliar de tesorería	Ejecución	Semanal

entidad financiera o a los descuentos de ley aplicables.			
<b>Perfil de cargo</b>			
<b>Estudios</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Conocimiento</b>	
Profesional en áreas administrativas, financieras o contables, desempeño avanzado de Excel y conocimiento en el programa contable Siigo o disposición de aprender.	Tener experiencia en cargos similares o relacionados de mínimo un año.	Contables, financieros y administrativos básicos.	
<b>Competencias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criterio y capacidad en la toma de decisiones.</li> <li>✓ Manejo adecuado de las relaciones interpersonales, bien llamado ingeniería social.</li> <li>✓ Amor y pasión por su labor.</li> <li>✓ Persona proactiva y con conciencia de mejora continua.</li> <li>✓ Aprovechamiento de recursos puestos a su disposición para la ejecución de sus labores de manera eficiente.</li> <li>✓ Conocimiento del entorno o disposición de aprendizaje.</li> <li>✓ honesto y responsable.</li> <li>✓ Respetuoso de los compromisos adquiridos.</li> <li>✓ Imperativo de calidad y eficiencia.</li> <li>✓ Autonomía y autoconfianza.</li> </ul>			
<b>Niveles de autorización:</b> Los niveles de autorización para registro de firmas en las instituciones financieras para aprobación de las operaciones, será así:			
<b>Montos</b>	<b>Aprobación de:</b>		
Hasta \$100.000.....	jefe de departamento		
Hasta \$50.000.000.....	Jefe de Compras		
Hasta \$150.000.000.....	Gerente General		
Más de \$150.000.001.....	Accionista Mayoritario		

**Tabla 10.** Manual Procesos y Procedimiento Área de Tesorería Salem Distribución S.A.S.


**Fuente:** (Grupo Salem, 2019). Adaptada por el autor



Diseño de estrategias de seguimiento para evaluar el sistema de control interno propuesto para compras y tesorería.

Como estrategia de seguimiento se aplicará cuestionarios, los cuales tienen un elenco de preguntas específicas para cada sector, que pretenden cubrir aspectos significativos de las áreas de compras y tesorería. Este método está compuesto de forma tal que las respuestas negativas nos informan deficiencias en los controles. Esta técnica facilita la supervisión por cuanto se debe prestar atención especialmente a las respuestas negativas con sus aclaraciones y las observaciones formuladas.

La evaluación de los cuestionarios de compras y tesorería son factores determinantes para que los procesos se lleven a cabo con la mayor eficiencia y eficacia posible, moderando el desempeño frente a sus metas, objetivos y responsabilidades, como expresión del mejoramiento continuo de la empresa Salem Distribución S.A.S.

	<b>CUESTIONARIO DE AUDITORÍA</b>			
	Entrevistado: Cargo: Fecha: Revisado por:			
<b>Área: compras</b>				


Generalidades	SI	NO	N/A	Observaciones
¿Se encuentra el área de compras separada de las otras áreas?				
¿Se hallan segregadas las funciones dentro del área?				
¿Están establecidas las líneas de mando y responsabilidad dentro del área?				
¿Existen manuales de funciones y procedimientos para el área?				
¿Son conocidos dichos manuales de procesos y procedimientos por todo el personal del área?				
¿El área de compras tiene acceso al efectivo de la empresa?				
¿Se efectúa una retroalimentación constante de la misión y visión de la organización?				
¿El área de compras tiene correlación directa con las demás áreas de la empresa?				

¿La responsabilidad frente a las decisiones y cotizaciones de las compras se encuentra centralizada?				
¿Se efectúan controles internos de las operaciones realizadas dentro del área?				
<b>Relación de funciones con otras áreas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
¿Las funciones del área están separadas de la función de control de existencias o inventario?				
¿Las funciones del área están separadas de la función de desembolsos de caja?				
¿Las funciones del área están separadas de la función de contabilidad?				
¿Las funciones del área están separadas de la función de ventas?				
¿Las funciones del área están separadas de la función producción?				
<b>Operaciones de Compra</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
¿Existen métodos de valoración de la cotización para elegir la mejor opción frente al proveedor?				
¿Manejan órdenes de compra?				
¿Se tiene alguna consideración para elegir a un proveedor bajo algún criterio específico?				
¿Se estiman datos estadísticos relacionados con el inventario que permitan determinar en qué momento es preciso realizar una compra?				
¿Es una sola persona la que está a cargo de elegir el proveedor?				
¿Se tienen en cuenta pólizas de seguros para la protección de mercancía en curso cuando se realiza la cotización con el proveedor?				
¿Existe algún control sobre el requerimiento de productos por parte del área que los solicita?				
¿Se emplea algún tipo de control de calidad a la mercancía adquirida?				
¿Existe alguna programación o cronograma de compras?				
<b>Operaciones posteriores a la compra</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
¿Existen normas, manuales y procedimientos para los desembolsos a proveedores?				
¿Todos los pagos efectuados son en efectivo?				
¿Se lleva a cabo una confirmación del producto recibido en relación con la orden de compra?				
¿Se establece una buena comunicación con el área de inventarios al momento de realizar seguimiento a la mercancía adquirida?				
¿Existe alguna persona encargada de verificar los precios de la mercancía comprada versus el valor de la misma en el mercado?				

De ser afirmativa la respuesta anterior ¿Se realiza este control con periodicidad? ¿Cada cuánto?				
¿Se comprueba que los productos cumplan con las normas y los estándares de calidad requeridos por la organización?				
<b>Personal de compras</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
¿Se capacita continuamente al personal sobre diferentes técnicas de mercadeo?				
¿Existe algún inconveniente para un funcionario que le impida cumplir con sus funciones en el área?				
¿Se realizan reuniones para conocer las sugerencias de los funcionarios respecto a los procesos del área? ¿Cada cuánto se realizan?				

**Tabla 11.** Cuestionario Evaluación Control Interno Departamento Compras

**Fuente:** (Actualícese, 2015). Adaptada por el autor

	<b>CUESTIONARIO DE AUDITORÍA</b>
	Entrevistado: Cargo: Revisó: Fecha:
<b>Área: Tesorería</b>	

<b>Generalidades</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>POND</b>	<b>Observaciones</b>
¿Se encuentra el área de tesorería separada de las otras áreas de la organización?					
¿Se encuentran segregadas las funciones en el área?					
¿Están establecidas las líneas de mando y responsabilidad dentro del área?					
¿Existen manuales de funciones y procedimientos para el área?					
¿Son conocidos los manuales y procedimientos por todo el personal del área?					
¿Se hallan autorizadas las cuentas bancarias por los directivos correspondientes?					
Los firmantes de las cuentas bancarias, ¿están facultados por los directivos correspondientes?					
¿Están todas las cuentas bancarias registradas en el software contable de la organización, en el Diario de Caja y en el Libro de Bancos?					
¿Se halla centralizada la responsabilidad de los cobros y depósitos de efectivo en el menor número de personas posible?					
¿Se efectúan controles o verificaciones internas de las operaciones realizadas dentro del área?					

<b>Operación de Fondos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>POND</b>	<b>Observaciones</b>
¿Se halla normas o instrucciones sobre el procedimiento de cobranza?					
¿Se halla políticas para máximos y mínimos de saldos en efectivo o cuentas bancarias?					
¿Se halla medidas de seguridad y protección de fondos adecuados a los valores en cartera?					
¿Se halla funcionarios encargados de la custodia de la caja menor o fondos fijos?					
¿Se halla un seguro sobre los valores en tránsito de la empresa?					
<b>Operaciones de Cobranza - Ingreso de Fondos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>POND</b>	<b>Observaciones</b>
¿Se halla normas o instrucciones sobre el procedimiento de cobranza?					
¿Son confrontados los registros de cheques y valores con las anotaciones en el registro de cobranzas?					
¿Tienen acceso personas ajenas al área, a los ingresos de caja?					
¿Son consignadas las cobranzas diariamente?					
¿Se consignan y contabilizan rápidamente los depósitos de los clientes y los pagos por adelantado?					
<b>Operaciones de Desembolsos - Egresos de Fondos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>POND</b>	<b>Observaciones</b>
¿Existen normas, procesos y procedimientos para el pago con cheque?					
¿Son todos los pagos efectuados mediante cheque, consignación o transferencia?					
Para formalizar un egreso, ¿se requiere una orden de pago?					
¿Los talonarios de cheques o chequeras que no están en uso, son controlados en forma tal que impidan su utilización indebida?					
¿Se formalizan los egresos de fondos solamente con base en comprobantes debidamente aprobados, autorizados y con el debido soporte adjunto?					
¿Se realizan los pagos de gastos menores por medio de caja menor o fondos fijos?					
¿Se comprueban y se verifica frecuentemente los fondos mediante arqueos sorpresivos?					
¿Las conciliaciones son preparadas y supervisadas por un empleado que no tiene intervención en la preparación, aprobación o firma de los cheques emitidos, ni que maneja el dinero?					

**Tabla 12.** Cuestionario Evaluación Control Interno Departamento de Tesorería

**Fuente:** (Actualícese, 2017). Adaptada por el autor

## CONCLUSIONES

El estudio determinó los procesos y procedimientos existentes en el área de compras y tesorería de la empresa Salem Distribución S.A.S. de la ciudad de Ibagué, logrando identificar la inexistencia de procesos y procedimientos a nivel documental de las áreas objeto de estudio, si bien permitiendo informalidad en las instrucciones de los procesos.

Se identificó que los factores que causan el retraso en el proceso de compras, están relacionados con la entrega de los productos solicitados a los proveedores, donde se encontró que el actual proceso de compras toma de 12 a 18 días para su realización.

Asimismo, se identifica que el área de tesorería no cuenta con una planificación de presupuesto, permitiendo salidas de dinero en gastos innecesarios; de igual forma no se cuenta con una asignación del rubro de caja menor para lograr surtir los gastos de mínima cuantía y se maneja dinero en efectivo en la caja fuerte de la empresa sin ningún tipo de seguro o póliza que permita el respaldo de los valores en tránsito en la compañía.

Se sugirió modificar los tiempos de solicitud, aprobación y verificación de las compras para lograr reducir el proceso a tan solo 7 días, se recomienda establecer la evaluación y reevaluación de los proveedores en el proceso de compras de forma periódica.

Igualmente, se indica la necesidad de adquirir pólizas de seguro que permitan mitigar el riesgo de llegar a materializarse por el manejo de efectivo en la empresa, se referencia la importancia de que todos los egresos y movimientos del área de tesorería cuenten con su debido soporte, posterior se procede a la documentación de los manuales de procesos y procedimientos del área tanto de compras como de tesorería, se definen estrategias de seguimiento con la implementación de cuestionarios de evaluación de auditorías para las áreas objeto de estudio.

Finalmente se concluye que la evaluación del control interno del área de compras y tesorería de la Empresa Salem Distribución de la ciudad de Ibagué, permitió aprobar la hipótesis en el sentido de la importancia que tiene el control interno, como papel fundamental como componente de la dirección que interviene para mejorar el desempeño del sistema, permitiendo optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad y encaminando a la entidad en el cumplimiento de los objetivos.

## REFERENCIAS

- Actualícese. (19 de Febrero de 2015). *[Formato] Cuestionario de Auditoría para Área de Tesorería*. Obtenido de <https://actualicese.com/cuestionario-de-auditoria-para-area-de-auditoria/>
- Actualícese. (21 de Junio de 2017). *[Formato] Cuestionario de auditoría para el área de compras*. Obtenido de <https://actualicese.com/cuestionario-de-auditoria-para-el-area-de-compras/>
- Amaya Angarita, C. X., & Cano Ardila, Y. E. (2018). *Evaluación del control interno operativo en el manejo de insumos de las prácticas académicas*. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6311/1/2018\\_evaluaci%c3%b3n\\_control\\_interno.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6311/1/2018_evaluaci%c3%b3n_control_interno.pdf)
- Becérica , L. M. (s.f.). *EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA INGENIERIA LABORAL Y AMBIENTAL S.A.* Obtenido de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12204/Tesis\\_Liliana\\_Bec%C3%A9rica.PDF?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12204/Tesis_Liliana_Bec%C3%A9rica.PDF?sequence=1&isAllowed=y)
- Caro Peña, M. A., & Sanchez Mora, L. (2011). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA INSTITUCIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO ELYON YIREH*. Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/2242/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cepeda Alonso, G. (1997). *Auditoria y Control Interno*. Bogota D.C.: McGraw-Hill.

Chuiquicondor, M. (2012). *PLANIFICACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS*.

Obtenido de <http://marciachuqui.blogspot.com/2012/>

Escobedo Anzures, R. (08 de Noviembre de 2011). *El control interno en los Riesgos de*

*Fraude*. Recuperado el 20 de Marzo de 2020, de Auditoool: Red Global de

Conocimientos en Auditoria y Control Interno:

[https://www.auditoool.org/blog/fraude/363-el-control-interno-en-los-riesgos-de-](https://www.auditoool.org/blog/fraude/363-el-control-interno-en-los-riesgos-de-fraude)

[fraude](https://www.auditoool.org/blog/fraude/363-el-control-interno-en-los-riesgos-de-fraude)

Grupo Salem. (22 de Noviembre de 2019). *GRUPO SALEM*. Obtenido de

[www.gruposalem.com](http://www.gruposalem.com): [https://gruposalem.com/?page\\_id=583](https://gruposalem.com/?page_id=583)

López Loaiza, M., Castro Espinosa, C., & Lastra Sánchez, F. M. (2018). *DISEÑO DEL*

*SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LOS DEPARTAMENTOS DE CARTERA*

*Y TESORERIA DE LA EMPRESA ROOTT+CO S.A.S*. Obtenido de

[file:///C:/Users/MARGERY%20GALINDO/Downloads/2019\\_dise%C3%B1o\\_siste-](file:///C:/Users/MARGERY%20GALINDO/Downloads/2019_dise%C3%B1o_sistema_de_control_interno.pdf)

[ma\\_de\\_control\\_interno.pdf](file:///C:/Users/MARGERY%20GALINDO/Downloads/2019_dise%C3%B1o_sistema_de_control_interno.pdf)

Mojocoa Giraldo, J. P., & Contreras Mahecha, J. E. (2018). *Repositorio Institucional*

*Universidad Cooperativa de Colombia*. Obtenido de Diseño del Sistema de Control

Interno del Fondo de Empleados del Club Campestre de Ibagué - FOEMCCI:

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6913/1/2018\\_dise%c3%b1o\\_s-](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6913/1/2018_dise%c3%b1o_sistema_control.pdf)

[istema\\_control.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6913/1/2018_dise%c3%b1o_sistema_control.pdf)

Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., &

Pérez Salazar, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre

COSO y COCO. *Cofín Habana*, 268-283.



Ramón Ruffner, J. G. (16 de Marzo de 2014). EL CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS PRIVADAS. *Quipukamayoc*, 11(22), 81-87.

Sanabria Orjuela, S. (2015). *CRITERIOS DE LA REVISORÍA FISCAL QUE GARANTIZAN LA CALIDAD DE INFORMACIÓN BAJO NORMAS DE ASEGURAMIENTO*.

Obtenido de

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3679/Criterios%20de%20la%20revisor%20fiscal%20que%20garantizan%20la%20calidad%20de%20informaci%20n%20bajo%20normas%20de%20aseguram.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vega de la Cruz, L. O., Lao León, Y. O., & Nieves Julbe, A. F. (2017). Propuesta de un índice para evaluar la gestión del control interno. *Contaduría y Administración*, 683-698. <https://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2017.01.004>.

Villamil Torres, D. P. (Marzo de 2015). *La Implementacion del Control Interno de Inventarios para el Sector Droguista de Acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoria – NIAS*. Recuperado el 20 de Marzo de 2020, de Universidad Militar Nueva Granada:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13806/TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=2>

## ANEXOS



Activar

Ibagué, 06 de abril de 2020

### CARTA DE AUTORIZACION TRABAJO DE GRADO

Yo **Enrique Gallardo Jiménez** mayor de edad identificado con cedula de extranjería No. 297.212 de España, actuando en nombre y representación de Salem Distribución SAS, con registro único tributario No. 901.097.875-2, Autorizo a la Sra. **Margery Galindo Salazar** identificada con cedula de ciudadanía No. 1.080.293.525 de Palermo – Huila. Para que realice trabajo de grado de la Especialización en Auditoría integral y Revisoría Fiscal, el cual consiste en la "Evaluación del sistema de control interno del área de compras y tesorería de la empresa Salem Distribución S.A.S. de la ciudad de Ibagué".

Atentamente

**Enrique Gallardo Jiménez**  
Gerente General Salem Distribución SAS  
Cel. 3183123099

---

Parque Logístico Nacional del Tolima Etapa 1 Bodega A13. Km 17 Vía Ibagué - Bogotá  
Ibagué Tolima. Cel. 318 312 3099 info@gruposalem.com

<b>Lista de chequeo del proceso de compras</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
Se cuenta con políticas y procedimientos divulgados para el proceso de compras.		X	
Se ha diseñado un proceso de compras orientada a la reducción de costos, alineándose así con los objetivos estratégicos de la organización.		X	
El proceso de compras ha incluido que los proveedores cuenten con certificaciones ambientales, de tal forma que todo su proceso de producción propenda por proteger el medio ambiente.		X	
El proceso de compras parte de los lineamientos dados en contratación, generando sinergias en su integración que contribuyen a la adquisición óptima de materiales para la organización.	X		
El proceso de compras evalúa los siguientes aspectos para el plan de adquisición de materiales:  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los objetivos financieros de la organización (Ahorro en costos).</li> <li>✓ Las tendencias del mercado.</li> <li>✓ La mejor calidad y precios de las materias requeridas a nivel mundial.</li> <li>✓ La participación en el mercado de la organización y su estrategia de diferenciación.</li> </ul>		X	
Se realizan análisis de costos y gastos para la adquisición de materiales, los cuales permiten hacer seguimiento desde el momento que surge la necesidad de la compra, pasando por los niveles de aprobación, análisis de pertinencia y entrega de los mismos.	X		
Los funcionarios encargados de contactar a los proveedores son rotados periódicamente de tal forma que se minimicen las oportunidades de colusión.		X	
Se cuenta con certificaciones de calidad de los proveedores, que puedan cumplir con los estándares mínimos de calidad para la producción de la compañía.		X	
Dentro de la selección de los proveedores, se ha establecido como un requisito la presentación de certificaciones ambientales.		X	
Se considera al Jefe de Compras, como un cargo estratégico dentro de la organización.		X	
El perfil del jefe de Compras está orientado a los conocimientos del proceso de producción y niveles de calidad que busca la organización, así como en costos y en las tendencias de los proveedores.		X	
La Dirección de Compras centraliza las compras de toda la organización.	X		
El área de Compras propende por el relacionamiento con los proveedores directos y no con comercializadores, de tal forma que se puedan realizar negociaciones entre compañías.	X		
Se lleva un registro oficial de todas las propuestas de productos solicitadas a los proveedores, el cual permite verificar los costos, calidad y demás aspectos de los productos a adquirir, permitiendo hacer un análisis histórico entre un proveedor y otro.		X	
Los procesos de compras, cuentas por pagar y contabilidad, son revisados periódicamente de tal forma que dichos procesos están en línea, contando con información en tiempo real.		X	

En caso de no tener el módulo de compras, inventarios, cuentas por pagar y contabilidad, se han implementado controles que permiten garantizar que la información entre un área y otra es completa y exacta.		X	
Se cuenta con un comité interdisciplinario que evalúa periódicamente la estrategia de compras en cuanto al ahorro, calidad, así como las necesidades del cliente.		X	
Periódicamente se evalúa el nivel de segregación de funciones en el área de compras.		X	
Los funcionarios de compras no son los responsables de la recepción de la mercancía adquirida.	X		
Se han establecido niveles de verificación al momento de recibir la mercancía en cuanto a cantidades y calidad requeridas.		X	
Los empaques de los materiales que de acuerdo a su presentación y composición química lo permita, son reciclados.		X	
Se han diseñado programas de incentivo de descuento financiero con los proveedores clave en la cadena de compras.		X	
Para los pagos a los proveedores se realizan por medios electrónicos.		X	
Se ha implementado los pedidos y facturas electrónicas, ahorrando tiempo y costos.		X	
Se hacen análisis periódicos que permiten garantizar la realización de las mejores compras, según los niveles requeridos.		X	