

IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL, CONTROL ADMINISTRATIVO, PRESUPUESTAL Y FINANCIERO DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM EN LA VEREDA LA MILAGROSA, RESGUARDO INDÍGENA DE YAQUIVÁ, MUNICIPIO DE INZÁ, CAUCA.



AUTOR

ANGIE LORENA CAMPO RIVERA

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
POPAYÁN – CAUCA**

2023

IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL, CONTROL ADMINISTRATIVO, PRESUPUESTAL Y FINANCIERO DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM EN LA VEREDA LA MILAGROSA, RESGUARDO INDÍGENA DE YAQUIVÁ, MUNICIPIO DE INZÁ, CAUCA.



AUTOR

ANGIE LORENA CAMPO RIVERA

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
PROFESIONAL EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

DIRECTOR

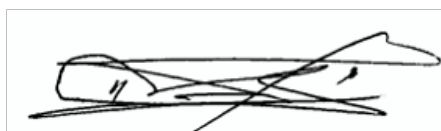
ANTONIO JOSÉ SANDOVAL GIRÓN

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
POPAYÁN – CAUCA**

2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

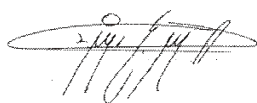
Aprobado por los presentes jurados del trabajo de investigación denominado “IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL, CONTROL ADMINISTRATIVO, PRESUPUESTAL Y FINANCIERO DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM EN LA VEREDA LA MILAGROSA, RESGUARDO INDÍGENA DE YAQUIVÁ, MUNICIPIO DE INZÁ, CAUCA”. En cumplimiento con los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma del Cauca para optar al título de profesional en Finanzas y Negocios Internacionales.



Tutor: Antonio José Sandoval Girón



Jurado: José Rodrigo Orejuela Trujillo



Jurado: Jorge Eduardo Orozco Álvarez

Dedicatoria

Para mí es un placer dedicar este proyecto a las personas que fueron pilares y ejemplo a seguir durante este largo trayecto el cual fue muy importante en esta etapa de mi vida.

En primer lugar, agradecerle a Dios por haberme dado vida, salud y fuerza con mis estudios, por ser el dador de mis cualidades y guiar mi camino hacia rumbos mejores.

En segundo lugar, a mi madre Lanier Rivera por ser la más dedicada, por llenarme de fuerza, por ser incondicional a lo largo de mi carrera profesional ya que siempre ha creído en mí sin condición alguna y, por sus buenos consejos que son cruciales para mi desarrollo personal.

En tercer lugar, a mi padre Abraham Campo por ser el motor de mi vida, mi modelo a seguir en cada paso que doy, a quien he querido hacer sentir orgulloso en cada etapa de mi vida demostrando siempre que soy capaz sin importar cada obstáculo que se presente.

Finalmente, a mis hermanos quienes también me ayudaron emocional y económicamente durante este largo proceso ya que igual que mis padres fueron personas que no me abandonaron en esta etapa de mi vida.

Agradecimientos

A Dios por guiar mis pasos y llegar hasta aquí brindándome lo necesario para culminar una etapa más de mi vida.

A mi familia quiero expresar mi profundo agradecimiento por todo el amor y apoyo que me han brindado a lo largo de estos años, su presencia en mi vida ha sido invaluable, y estoy verdaderamente agradecido por cada momento junto a ellos.

A la Corporación universitaria autónoma del Cauca, por abrirme sus puertas para adquirir una educación de excelente calidad y brindarme las bases fundamentales para seguir este camino educativo, por inculcar sus valores en mi enseñanza y permitir cursar la carrera de Finanzas y Negocios Internacionales de manera grata y satisfactoria.

A mi director de trabajo de investigación por brindarme la orientación para culminar este proyecto, por ser un profesional íntegro y lleno de conocimiento.

Y a todo aquel que de una u otra manera me han ayudado a luchar por este sueño hecho realidad, con cada palabra, con cada consejos y buenos deseos hacia mí.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
1. Introducción.....	3
2. Planteamiento del Problema	5
3. Justificación.....	8
4. Objetivos	10
4.1. Objetivo General	10
4.2. Objetivos Específicos	10
5. Estado del arte.....	11
5.1. Marco teórico	11
5.2. Marco conceptual	14
5.2.1. Diseño organizacional en empresas	14
5.2.2. Sistema administrativo organizacional.....	15
5.2.3. Análisis financiero.....	15
5.2.4. Control presupuestal y financiero	16
5.2.5. Organigrama	17
5.3. Marco referencial	18
5.4. Marco legal	22
5.4.1. Ley 1258 de 2008.....	22
5.4.2. Ley 14 de 1983.....	22
6. Metodología.....	24

6.1. Enfoque.....	24
6.2. Tipo de investigación	24
6.3. Hipótesis	25
6.4. Muestreo	25
7. Desarrollo	26
7.1. Diagnóstico inicial de la empresa.....	26
7.2. Diseño de la estructura organizacional, funcional y procedimental.....	26
7.2.1. Descripción de organigrama centro de distribución Shalom.....	27
7.2.2. Descripción de Cargos.....	28
7.2.3. Descripción procedimental	33
7.3. Diseño de sistema de control interno	37
7.3.1. Control y proceso administrativo	40
7.3.2. Parámetros generales para la generación de manuales.....	45
7.3.3. Control gerencial.....	47
7.3.4. Control contable.....	48
7.3.5. Control presupuestal.....	50
7.4. Diseño de sistema de control presupuestario.....	51
8. Anexos.....	55
8.1. Nómina del personal del centro de distribución mercantil y servicios Shalom...55	
8.1.1. Nómina del personal proyectado para el 2024.....	55

8.1.2.	Nómina del personal proyectado para el 2025.....	56
8.1.3.	Nómina del personal proyectado para el 2026.....	57
8.1.4.	Estado de resultado a 31 de octubre de 2023.....	58
8.1.5.	Estado de situación financiera a 31 de octubre de 2023.....	59
8.1.6.	Estado de resultado proyectado del 01 de enero al 31 de diciembre de 2023. 60	
8.1.7.	Estado de situación financiera proyectado a 31 de diciembre de 2023.....	61
8.1.8.	Estado de resultados proyectado del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024	62
8.1.9.	Estado de situación financiera proyectado al 31 de diciembre del 2024.....	63
8.1.10.	Estado de resultado proyectado del 01 de enero al 31 de diciembre del 2025 64	
8.1.11.	Estado de situación financiera proyectado al 31 de diciembre del 2025.....	65
8.1.12.	Estado de resultado proyectado del 1 de enero al 31 de diciembre del 2026 66	
8.1.13.	Estado de situación financiera proyectado al 31 de diciembre del 2026.....	67
8.1.14.	Encuesta al propietario del Centro de distribución mercantil y servicios Shalom	68
9.	Conclusiones.....	71
10.	Recomendaciones.....	72
11.	Bibliografía	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Nómina del personal proyectado para el 2024.....	55
Tabla 2 Nómina del personal proyectado para el 2025.....	56
Tabla 3 Nómina del personal proyectado para el 2026.....	57
Tabla 4 Estados de resultados del 01 de enero a 31 de octubre de 2023	58
Tabla 5 Estado de situación financiera a 31 de octubre de 2023.....	59
Tabla 6 Estado de resultado proyectado del 01 de enero al 31 de diciembre de 2023.	60
Tabla 7 Estado de situación financiera proyectado a 31 de diciembre de 2023.....	61
Tabla 8 Estado de resultados proyectado del 01 de enero al 31 de diciembre de 2024.....	62
Tabla 9 Estado de situación financiera proyectado al 31 de diciembre del 2024.....	63
Tabla 10 Estado de resultado proyectado del 01 de enero al 31 de diciembre del 2025	64
Tabla 11 Estado de situación financiera proyectado al 31 de diciembre del 2025.....	65
Tabla 12 Estado de resultado proyectado del 01 de enero al 31 de diciembre del 2026	66
Tabla 13 Estado de situación financiera proyectado al 31 de diciembre del 2026.....	67
Tabla 14 Encuesta al propietario del Centro de distribución mercantil y servicios Shalom.....	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Diseño organigrama	27
Figura 2 Presupuesto de ingresos, costos y gastos año 2024	52
Figura 3 Presupuesto de ingresos, costos y gastos año 2025	53
Figura 4 Presupuesto de ingresos, costos y gastos año 2026	54

RESUMEN

El diseño organizacional es la herramienta mediante la cual se ejecuta la estrategia empresarial, y, por tanto, es una actividad importante para el establecimiento del marco referencial, a través del cual la empresa servirá a sus clientes y se interrelacionará con el mercado. Por tanto, este proceso es un paso obligado para la formalización de la mayoría de pequeñas y medianas empresas del mundo, en especial de América Latina, ya que la mayoría continúan al margen de la informalidad, con manejos administrativos empíricos y tradicionales, que no les permiten ser lo suficientemente competitivas dentro del mercado. Tal es el caso del Centro de distribución mercantil y servicios Shalom, ubicado en la vereda La Milagrosa del Resguardo Indígena de Yaquivá, en el municipio de Inzá, Cauca, pues es una empresa totalmente familiar, de manejo empírico en todos los aspectos organizacionales, lo que dificulta la recolección de la información y efectuar procesos internos, por lo que se diseñó una estructura organizacional y un manual de procedimientos, el cual fue presentado a la administración del centro, para que puedan aplicar estas herramientas que fue ajustada a sus necesidades, y así mejorar sus rendimientos económicos, fiscales y presupuestarios.

Palabras claves: diseño organizacional, manual de procedimientos, administrativo, estrategia empresarial, empresa familiar.

ABSTRACT

Organizational design is the tool through which business strategy is implemented, and is therefore an important activity for the establishment of the reference framework through which the company will help its clients and interact with the market. Consequently, this process is a mandatory step for the formalization of the majority of small and medium-sized enterprises in the world, especially in Latin America, since most of them are on the sidelines of informality, with empirical and traditional administrative management, which does not allow them to be sufficiently competitive in the market. Such is the case of the Shalom commercial distribution and service center, located in the village of La Milagrosa del Resguardo Indígena de Yaquivá, in the town of Inzá, Cauca, this is a family business, with empirical management in all organizational aspects, which makes it difficult to collect information and carry out internal processes, for that reason, an organizational structure and a procedures manual were designed and presented to the center administration, so that they can apply these tools, which were adjusted to their needs, and thus improve their economic, fiscal and budgetary performance.

***Key words:** organizational design, procedures manual, administrative, business strategy, family business.*

1. Introducción

El diseño organizacional es una herramienta clave para el adecuado funcionamiento de las empresas, independientemente de su escala, ya que les permite ser competitivas, posicionarse mejor en el mercado y aumentar sus manejos financieros, sin embargo, aplicar estos procesos resulta costoso, complejo y demanda una reestructuración de las empresas, muchas de las cuales vienen con manejos tradicionales y empíricos.

Pese a lo anterior, son diversos los estudios que han demostrado las ventajas de la aplicación del diseño organizacional, pues es un paso para la formalización de las empresas, y con ello, sacarlas de la informalidad, la evasión tributaria y las malas condiciones laborales, por lo que diseñar manuales y procedimientos para la organización interna es de vital importancia para mejorar administrativamente a las compañías.

En América Latina, la mayoría de las empresas, son de pequeña escala, y se caracterizan por no estar formalizadas y tener un manejo empírico, lo que se evidencia aún más en las zonas rurales y territorios ancestrales, quienes han venido manejando sus dinámicas económicas de manera muy familiar y tradicional; tal es el caso de Colombia, quien posee gran cantidad de empresas en territorios indígenas, quienes continúan haciendo el manejo de sus finanzas mediante conocimientos transmitidos de generación en generación, sin tecnificar las prácticas.

Por lo anterior, el presente trabajo busca desarrollar una propuesta de diseño de un sistema de control interno y organizacional para el Centro de distribución mercantil y servicios Shalom en la vereda La Milagrosa, Resguardo Indígena de Yaquivá, municipio de Inzá, Cauca, una empresa tradicional, ubicada en un territorio ancestral, y con un manejo netamente familiar, cuyo dueño, basa su proceso administrativo en conocimiento empírico, aprendido a través de la experiencia, sin embargo, dado el aumento de sus ingresos, evidencia la necesidad de organizar internamente

la empresa y llevar un control interno fiscal, presupuestal y financiero, para poder ser lo suficientemente competitiva y seguir brindando sus servicios con calidad.

Para ello, se presentó un diseño de estructura organizacional ajustada a las características de operación y se permite que sea decisión de la administración ejecutarla, además se recomienda que la empresa inicie un proceso de formalización, para que pueda ser fiscal, financiera y administrativamente idónea, de acuerdo a la reglamentación vigente en el país.

2. Planteamiento del Problema

En la actualidad, las empresas tanto de pequeña, mediana y gran escala, se enfrentan a las dinámicas de los mercados globalizados, que exigen necesariamente que se tenga un diseño organizacional adecuado, para poder ser lo suficientemente competitivas y, además, que se puedan cumplir con las metas de la organización, a través de la buena estructuración de cada una de las áreas y la adecuada asignación de roles a cada trabajador, cuyas acciones se enfoquen al cumplimiento de un objetivo preestablecido dentro del marco colectivo de la empresa (Salamanca, 2018).

Con base a lo anterior, se puede justificar que las empresas están teniendo un importante crecimiento en el volumen de sus operaciones, aumentando la complejidad de sus funciones y modernizando sus sistemas informáticos, es decir, el control interno se convierte en una necesidad estratégica para garantizar una buena gestión administrativa, operativa y una adecuada toma de decisiones al permitir interpretar de manera organizada los estados financieros de la organización (Gutiérrez Díaz, 2014).

Es así como al paso del tiempo algunas empresas logran organizarse y formalizarse para seguir en el mercado, otras por el contrario no lo consiguen principalmente por un bajo nivel de conocimiento en el área administrativa, tal es el caso de las Mipymes en Colombia, quienes inician sus actividades operacionales y administrativas informalmente, con un sistema de control interno deficiente o inexistente puesto que no hay un personal calificado para las funciones de gestión y control interno, evidenciando una fuerte necesidad de crear estrategias que permiten que se lleve a cabo este control (Rivera Mina y Quintero Marín, 2014).

Tal es el caso del Centro de distribución mercantil y servicios Shalom de la vereda La Milagrosa, resguardo indígena de Yaquivá, municipio de Inzá, Cauca, el cual se encuentra en el

mercado hace más de 10 años; pues desde sus inicios ha estado operando sin ningún tipo de estudio previo al mercado, además, presenta un elevado riesgo para su estructura organizacional por la toma de diferentes decisiones impertinentes frente al contexto social y económico al que se enfrenta día a día. Sin embargo, es necesario analizar cuál es el grado de eficiencia y efectividad de la empresa en cuanto a su posicionamiento local y las posibilidades acerca de una expansión regional.

En base a lo anterior, la empresa requiere construir un diseño organizacional basados en el planteamiento de Camperos (2018) quien dice que “es el proceso de construir y ajustar la estructura de la organización para conseguir sus objetivos” y así evitar seguir dando continuidad al planteamiento de Furnham (2001) quien expone que “las estructuras mal diseñadas y administradas, tienden a provocar ineficiencias, baja motivación y moral, decisiones tardías e inadecuadas, conflictos, aumento de costos, mala comunicación y falta de desarrollo”.

De igual manera, la organización necesita del control administrativo para observar el rendimiento de su estructura organizacional siguiendo el lineamiento de Álvarez (2020) el cual expone que “las organizaciones deben poseer un control administrativo para garantizar su correcto funcionamiento y eficiencia, además, lograr esto les permitirá incrementar ganancias, reducir costos y ofrecer un mejor producto o servicio a sus clientes”.

Asimismo, esta empresa presenta insuficiencia en los registros de control tanto presupuestal como financiero y ha llevado a presentar acumulación de pérdidas, malos negocios derivados por la falta de un control financiero.

Para el centro universitario Euncet business school (s.f) afirma:

Es muy común ver en muchas empresas que no sólo realizan un adecuado control presupuestario, sino que ni siquiera preparan una correcta planificación. Suelen dejarse

llevar por la inercia de la compra/venta y sólo hacen un recuento global al cierre del año o del trimestre. (p. 1)

De hecho, “más del 50% de las pequeñas empresas fracasan en sus primeros años de vida, por no implementar un buen control en sus finanzas” (Concur, 2021). De esta manera, al no ejecutar el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico real de la empresa y no se podría proyectar soluciones o identificar las debilidades y riesgos de la organización.

Con respecto a lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación, ¿qué procesos de diseño organizacional, control administrativo, presupuestal y financiero se debe implementar para el Centro de distribución mercantil y servicios Shalom en la vereda Milagrosa?

3. Justificación

En los últimos años, las organizaciones a nivel internacional, nacional y local son cada vez más constantes en el mejoramiento continuo, por lo tanto, las empresas grandes, medianas y pequeñas para mantenerse en la competitividad dentro del mercado han generado medidas de control administrativo para obtener la rentabilidad. Sin embargo, hay organizaciones que están a la deriva sin tener claridad de sus objetivos, hacia donde van, como lo van a lograr, condiciones del entorno y de operación, por ende, es necesario definir su proceso organizacional, control administrativo, presupuestal y financiero con el fin de que opere de forma eficiente y eficaz, de tal manera que se designen actividades a todos los miembros de la organización, se distribuyan los recursos y se analicen los estados financieros (Salamanca, 2018).

Por tal motivo, se diseñó este proyecto con el propósito de implementar una herramienta de diseño organizacional, control administrativo, presupuestal y financiero al Centro de distribución mercantil y servicios Shalom, ya que esta empresa no cuenta con una estrategia para el manejo y control interno, por lo que se busca que haya un buen funcionamiento y operación de la organización, además de poder administrar y gestionar de la mejor manera los recursos organizacionales.

De igual manera, se modernizará a la empresa en el manejo de sus operaciones, a partir de la aplicación de marcos metodológicos y teóricos, cuyos resultados aportarán a la generación de nuevo conocimiento sobre el manejo de pequeñas y medianas empresas dentro de los pequeños mercados veredales, ya que este es un tema poco abordado desde el punto de vista contable, financiero y administrativo, por lo cual, se abre un camino para el análisis de los mercados rurales y estrategias para la capacitación del personal que los administra.

Para finalizar, el proyecto busca que el Centro de distribución mercantil y servicios Shalom lleve a cabo la implementación del proceso de diseño organizacional, control administrativo, presupuestal y financiero con el fin de que la organización se verá altamente beneficiada al contar con las herramientas necesarias para la empresa y que de esta manera pueda cumplir satisfactoriamente las metas establecidas y que pueda ser más competitiva frente al mercado en la vereda Milagrosa.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General:

Formular el proceso de diseño organizacional, control administrativo, presupuestal y financiero del Centro de distribución mercantil y servicios Shalom en la vereda Milagrosa.

4.2. Objetivos Específicos:

- Diagnosticar los componentes organizacional, administrativo y financiero.
- Diseñar la estructura organizacional, funcional y procedimental.
- Diseñar un sistema de control interno administrativo de la gestión.
- Diseñar un sistema de control presupuestal y financiero.

5. Estado del arte

5.1. Marco teórico

Actualmente, las empresas suelen estar más organizadas llevando a cabo el proceso de diseño organizacional, control administrativo, presupuestal y su respectivo análisis financiero, mediante el cual logran asegurar que las actividades que se realizan están encaminadas a los objetivos establecidos dentro de la organización.

Dentro de las empresas es muy significativo tener un diseño organizacional que permita “el proceso de realizar una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la organización y se representa entre varias divisiones o departamentos en un organigrama” (Taveras, 2012). Por lo tanto, el organigrama permite conocer a los miembros claramente y a la estructuración de la empresa. Thompson (2020) define el organigrama como “la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”, por ello, se diseñan herramientas que detallen los niveles jerárquicos que posee cada miembro en la organización, cuyo distinto nivel representa su rango (González, Estructura Organizacional, 2019).

De igual forma, resulta necesario diseñar un documento donde se detallan las actividades, tal como lo propone Chiavenato (2009), quien define el manual de funciones como “un proceso que consiste en enumerar las obligaciones y responsabilidades que lo separan y lo diferencian de los demás puestos de la empresa, estas actividades pertenecen al empleado que desempeña el cargo y contribuyen al logro de los objetivos” (p. 190).

De esta manera, para la organización es de vital importancia llevar a cabo el control administrativo como lo plantea Álvarez (2020) quien argumenta que “las organizaciones deben

tener un control administrativo ya que es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias”.

De igual manera, Finch Stoner y colaboradores (2006) exponen que “la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”, lo cual es de suma importancia para la organización dentro del sistema de la toma de decisiones.

En relación con este tema, la planificación es “un proceso que implica establecer metas y acciones que se basan en algún método, plan o lógica en donde se presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos”, asimismo, la organización se refiere a “un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos disponibles como humanos, materiales y financieros entre los miembros de la organización con el propósito de lograr las metas específicas” (Finch Stoner et al., 2006).

Por otra parte, en cuanto a la dirección y control, Finch Stoner y colaboradores (2006), la definen como

Un proceso para dirigir e influir y motivar a los miembros de la organización para alcanzar las metas establecidas y el segundo se encarga de asegurar que las actividades se ajusten a lo planificado y gracias a esta función del control puede mantener a la organización por buen camino (p.40).

Así mismo, uno de los componentes más importantes es el desarrollo de un presupuesto que permita planificar las actividades y los gastos que conlleva el funcionamiento de la organización, además, ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones futuras de la organización, tal como lo manifiesta Muñiz (2009) quien describe al presupuesto como:

Una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios, los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado, para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia. (pág. 41).

Ahora bien, es importante para la organización formular un control presupuestal ya que permite analizar las desviaciones entre los importes previstos y los reales, para Muñiz (2009) “El proceso de realización del presupuesto, requiere cumplir una serie de características, para que funcione de una forma adecuada, además, sirva como herramienta básica del sistema de control y seguimiento de la consecución de objetivos definidos en la planificación estratégica” (pág. 65).

Por otro lado, el análisis financiero es vital para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, para Toro (2014) “el análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, además, obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiendo con ello una buena toma de decisiones”, además, según Hernández (2009) el análisis financiero es “una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos”.

Finalmente, según el planteamiento de Teruel (2021) “el control financiero es el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo”

5.2. Marco conceptual

5.2.1. *Diseño organizacional en empresas*

Al conceptuar sobre el diseño organizacional se puede afirmar que es un elemento administrativo encargado de estructurar ordenadamente de manera sinérgica las diversas unidades orgánicas de una institución. De igual manera, busca brindar las condiciones óptimas para que pueda operar en el día a día, al elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones (Garcias et al., 2019).

El modelo organizacional es la opción escogida por cada empresa para poder aplicar y desarrollar en la práctica, la estrategia escogida previamente en su planeación, y así pueda funcionar de acuerdo a su propia identidad y características empresariales (Garcias et al., 2019).

El diseño organizacional en los tiempos actuales se ha convertido en un elemento que brinda grandes ventajas competitivas para la empresa, razón por la cual requiere que sean diseñados de manera profesional con fundamentos teóricos y metodologías prácticas (Alba, 2022).

Existen diferentes modelos organizacionales que pueden ser adoptados por una institución, comprenden desde los tipificados como clásicos, que basados en "áreas", entre las cuales se pueden destacar el funcional, el geográfico, el de productos o servicios, el de clientes, el de turnos, el divisional, el de proyectos y el matricial (Alba, 2022).

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores entre los que se pueden destacar la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. Así mismo, muestra los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas, mediante los cuales se facilita el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras, también para

definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones, además de crear los niveles de integración deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente (Vergara et al., 2019).

5.2.2. Sistema administrativo organizacional

En su acepción más amplia, un sistema administrativo es una red de procesos cuya finalidad es favorecer el cumplimiento de los objetivos de una organización, de tal manera que sus recursos sean administrados de forma eficiente (Ponce et a., 2019).

Todo sistema administrativo determina una serie de procedimientos que deben ser respetados por los miembros de una compañía a la hora de tomar decisiones, ya que las acciones de cualquiera de sus integrantes debe apuntar hacia los mismos fines, por lo tanto, deben figurar las responsabilidades y el papel que corresponden a cada puesto dentro de la organización y a cada unidad administrativa, para establecer la estrategia adecuada y que se ajuste a los objetivos y necesidades de la empresa (Vergara et al., 2019).

5.2.3. Análisis financiero

De acuerdo con Barreto Granda (2020), el análisis financiero consiste en una serie de técnicas y procedimientos que permiten analizar la información contable de la empresa para tener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro.

El análisis financiero se realiza a través de la observación de los datos contables de la empresa, principalmente de los estados financieros de un determinado período, junto con información adicional relacionada con el contexto económico y competitivo en el que se desenvuelve la organización (Barreto Granda, 2020).

De acuerdo con Barreto Granda (2020) existen tres conceptos básicos sobre el análisis financiero:

- **Rentabilidad:** Se observan las cuentas relacionadas con ingresos, costos y resultados para determinar el valor de la compañía, su composición, calidad, evolución y proyección.
- **Liquidez:** es la capacidad de hacer frente a las necesidades de recursos y de cumplimiento de deudas de corto plazo.
- **Solvencia:** es la capacidad de cumplir con las deudas de largo plazo y también poder invertir para crecer en el futuro.

Así mismo, el análisis financiero se puede llevar a cabo mediante el método vertical en donde se analizan los estados financieros de un solo período; o el horizontal donde se estudian los estados financieros de más de un período (Barreto Granda, 2020).

5.2.4. Control presupuestal y financiero

El control presupuestal se trata de un mecanismo que tiene como objetivo comparar las cifras presupuestadas de una empresa, tanto las que se obtuvieron y las que se anticiparon, con la finalidad de calcular desviaciones o variaciones, para así poder analizar y establecer acciones que permitan un mejor desarrollo de las finanzas del negocio (Forero Sabogal, 2020).

De igual manera, el control presupuestal permite realizar un seguimiento de los presupuestos de una empresa, y la vez que ofrece ventajas como el equilibrio en la contabilidad optimizando el control de las cuentas de ingresos y egresos; la gestión de recursos para administrar los bienes de la empresa de forma eficaz; la estrategia inteligente para dar visibilidad de los gastos realizados y obtener unas finanzas saludables (Forero Sabogal, 2020).

Finalmente, el control presupuestal también ayuda a conocer el balance entre los ingresos y los egresos, a fin de evitar que una empresa presente problemas financieros y llegue hasta la

quiebra, mediante la verificación de las metas contables, para determinar si existen problemas con los objetivos empresariales; también mediante el monitoreo de estado real de las finanzas y la comprobación de que todos los números se están ajustando a los presupuestos establecidos en cada una de las áreas (Aular y Ramírez, 2020).

5.2.5. Organigrama

Los organigramas son herramientas gráficas que muestran la estructura interna de una organización o empresa, además de reflejar una serie de pasos a seguir entre diferentes sectores durante un proceso de trabajo (Pérez Rondón, 2021).

Estas herramientas se caracterizan por distribuirse en un nivel jerárquico, señalando los responsables de cada cargo y las conexiones que tiene cada departamento, además de evidenciar el modo de trabajo que tiene la organización (Pérez Rondón, 2021).

Así mismo, el organigrama da a conocer la estructura y el tamaño de una organización, tanto a los empleados como a las personas externas que accedan a esa información, de tal manera que sean evidentes los cambios o mejoras en la estructura organizacional y la optimización de su desempeño (Calanoce, 2019).

Finalmente, los organigramas pueden ser de tipo analítico cuando el objetivo es corroborar un proceso de trabajo entre los departamentos involucrados en la tarea; de tipo informativo, cuando se quiere dar a conocer el funcionamiento de la organización a personas externas; verticales, cuando se quiere evidenciar un nivel jerárquico; horizontales cuando se quieren dar a conocer las diferentes áreas involucradas en los procesos de decisiones y circulares para representar a los distintos sectores trabajan en igualdad de rangos de jerarquía (Calanoce, 2019).

5.3. Marco referencial

La mayor parte del sector empresarial de América Latina, corresponde a pequeñas y medianas empresas que empezaron su labor construyéndose en senos familiares, con manejos administrativos tradicionales, sin un diseño de proceso organizacional adecuado, por lo que ha sido complejo diseñar herramientas que les brinden el conocimiento técnico administrativo, que mejore sus rendimientos y las vuelva competitivamente sostenibles a largo plazo en el mercado.

Tal es el caso del trabajo realizado por Quispe y Perla (2020) quienes realizaron una propuesta de sistema de control interno para mejorar el proceso de facturación en la EPS Marañón, en la cual diagnosticaron el control interno en el proceso de facturación de la empresa, analizaron el proceso de facturación actual y su cumplimiento con las normas vigentes sobre Control Interno en la Gestión Administrativa, para luego diseñar la propuesta de un sistema de control interno para mejorar el proceso de facturación. Entre las conclusiones, se tiene que la empresa tiene un sistema de control interno del proceso de facturación (73%) y está basada en una definida estructura orgánica y con un manual de organización y funciones, pero tiene limitaciones para cumplir con el proceso de facturación de manera eficiente (82%) lo que afecta la funcionalidad de la empresa (91%), aun así, sí cumple con las normas de la facturación electrónica (82%).

Dentro de este marco Mosquera (2021) en su trabajo titulado “Plan de estructura organizacional para la empresa CROPVID”, elabora un plan de estructura organizacional para la empresa donde describe la problemática que aqueja a esta entidad, partiendo del hecho de no contar con manuales, procesos e indicadores de gestión. Por esta razón, se analizaron los fundamentos teóricos relacionados con el plan de estructura organizacional, donde se determinó que la gestión por procesos constituye una pieza clave para impulsar la competitividad empresarial. Por ese motivo, la propuesta derivó en el desarrollo de una estructura organizacional que, más que describir

las funciones, fomentó un rediseño organizacional a través de la gestión por procesos, como un elemento vital para derivar en procesos más eficientes.

En este orden de ideas, se puede mencionar a Alvear y Charanchi (2021), quienes diseñan un sistema contable en la empresa COMTELEC CÍA. LTDA, donde muestran su influencia en el manejo adecuado de los recursos financieros para la correcta toma de decisiones con eficiencia; utilizando la metodología propia de la investigación desde un enfoque mixto, desarrollado de acuerdo a los niveles explicativo y descriptivo, adicionalmente emplearon el diseño no experimental y transversal, así como los métodos deductivo y analítico que permitieron recabar información, pertinente, consistente y relevante, con la finalidad de conocer las falencias existentes en el área financiera y administrativa de la entidad. Como resultado de lo anterior, lograron determinar que la empresa “COMTELEC CÍA. LTDA” no cuenta con un sistema de información contable, lo que ocasiona errores y retrasos en los procedimientos contables, dificultad en la toma física y manejo de inventarios, para lo cual se recomienda la utilización del sistema contable diseñado de acuerdo a las necesidades empresariales.

Por su parte, Abelenda Vázquez (2022) en su trabajo “Creación de un modelo de Control de gestión para una empresa comercializadora del sector de la Moda Hereu Studio”, muestra los beneficios de desarrollar un cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión en una empresa real del sector textil, buscando estructurar el pensamiento empresarial sintetizando en objetivos claves que, a través de la implementación de estrategias, conduzcan al éxito del negocio. Para que estas estrategias puedan hacerse tangibles en forma de acciones y operaciones deben estar basadas en cuatro perspectivas fundamentales y la relación causa-efecto que se genera entre ellas. Estas perspectivas son: perspectiva de aprendizaje y crecimiento del empleado, perspectiva de procesos internos, perspectiva de cliente y perspectiva financiera.

Cabe considerar por otra parte el trabajo realizado por Rodas (2022), quien en su trabajo “Plan de Diseño organizacional de proceso financiero para el negocio Soda Bar Mr. Fruta”, muestra la creación del plan de diseño de procesos financieros, enfocándose en la optimización de los procesos antiguos que están mal establecidos, no los realizan como deben de ser, existen mal proceder por parte de los trabajadores y no existe ningún tipo de organigrama, denota también falencias en no hacer la revisión respectiva de las facturas o comprobantes que se receiptan en el local , La planificación del presupuesto del mes, se la realiza el último día laboral, pero existe una mala coordinación entre los empleados y el jefe.

Siguiendo la línea anterior, en Colombia también se han llevado a cabo estudios al respecto, como lo realizó Díaz (2018), en su trabajo titulado “análisis de los beneficios del modelo de arquitectura empresarial al esquema procedimental de la empresa, una visión objetiva del marco funcional TOGAF”, muestra las ventajas generadas por la adaptación de los marcos y capas de arquitectura empresarial a la organización comercial colombiana. Para tal fin estableció diferentes objetivos, entre ellos el primero, que buscaba establecer una correlación teórica que explicara el significado de arquitectura empresarial y el orden secuencial presentado durante su evolución hermenéutica, seguidamente, en el segundo expone las ventajas competitivas y comparativas encontradas en las diferentes capas que hacen parte del framework, y en el tercero, permite analizar la optimización ofrecida por la arquitectura empresarial, haciendo uso de un espectro endógeno que coadyuve al lector a entender cuáles son las ventajas microfocalizadas ofrecidas por este método.

Por otro lado, Villalba y Calderón (2020) en su trabajo “Diseño de un sistema de control interno contable para la empresa INMOBILIARIA SAFE BIENES RAÍCES S.A.S”, evidencian la importancia de diseñar un sistema de control interno contable para la empresa, evaluar los

riesgos en los procesos del área contable de la Inmobiliaria y elaborar un manual de funciones de control en el área contable. Después de adelantado el trabajo se logra determinar que el personal del área contable, cree tener claridad de los procesos, sin embargo, los resultados son contradictorios y que los manuales de funciones pueden incidir en el buen o mal funcionamiento de los procesos.

Ahora bien, Arboleda y González (2020) en su trabajo titulado “Diseño de un sistema presupuestal como instrumento de control gerencial para el centro de diagnóstico automotor Certi Express Cartago S.A.S”, muestran el diseño de un sistema presupuestal como instrumento de control gerencial para el centro de diagnóstico automotor, precisa ser una herramienta fundamental para la toma de decisiones, dado que permite a la gerencia evaluar y controlar las variables determinantes de la estructura operativa y financiera de la empresa. Este trabajo, desarrolló un diagnóstico del CDA desde el proceso de planeación financiera de corto plazo y control de gestión, seguido de la caracterización de la estructura operativa que permita identificar los procesos de operación y determinar el método de proyección de ventas más apropiado para la empresa, finalmente se presenta un cuadro de control y mando de indicadores financieros y no financieros, que permitan medir los resultados de la gestión realizada para una mejor toma de decisiones.

Finalmente, dentro del ámbito nacional Montoya y Campo (2022) realizan el diseño de un modelo de sistema de información contable enfocado al control, vigilancia y buen manejo de los recursos del cabildo indígena de san Lorenzo de Caldon, con el objetivo de identificar un sistema de información contable que sea acorde a las particularidades de la organización, que respete la cosmovisión indígena de la comunidad nasa y la autonomía administrativa y financiera de la organización, pero que a la vez permita tener un mejor control interno y un mejor manejo de los recursos propios y de los recursos públicos asignados por la nación. Este trabajo muestra la

necesidad de articular y adaptar la contabilidad convencional a las necesidades especiales del Cabildo.

5.4. Marco legal

5.4.1. Ley 1258 de 2008

Mediante la cual se crea la sociedad por acciones simplificada SAS, la cual podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes (Congreso de Colombia, 2008).

De acuerdo con la ley, la sociedad por acciones simplificada, es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, que para efectos tributarios se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas, además una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas (Congreso de Colombia, 2008).

Una vez inscrita, se debe celebrar un contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, además de expresar detalles como el término de duración, si este no fuese indefinido, una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial, el capital autorizado, suscrito y pagado, y la forma de administración junto con la designación de un representante legal (Congreso de Colombia, 2008).

5.4.2. Ley 14 de 1983

Mediante la cual se fortalecen los fiscos de las entidades territoriales y se dictan otras disposiciones, y quien dicta que el Impuesto de Industria y Comercio recae sobre todas las actividades comerciales, industriales y de servicio que ejerzan o realicen en las respectivas

jurisdicciones municipales y ancestrales, ya sea por personas naturales, jurídicas o por sociedades de hecho (Congreso de Colombia, 1983).

De igual manera, sobre la base gravable definida se aplicará la tarifa que determinen los Concejos Municipales dentro de los siguientes límites:

1. Del dos al siete por mil (2-7 x 1.000) mensual para actividades industriales, y
2. Del dos al diez por mil (2-10 x 1.000) mensual para actividades comerciales y de servicios.

Además, los municipios que tengan adoptados como base del impuesto los ingresos brutos o ventas brutas podrán mantener las tarifas que en la fecha de la promulgación de esta Ley hayan establecido por encima de los límites consagrados en el presente artículo (Congreso de Colombia, 1983).

Pese a lo anterior, los municipios ancestrales sólo podrán otorgar exenciones de impuestos municipales por plazo limitado, que en ningún caso excederá de diez años, todo de conformidad con los planes de desarrollo municipal (Congreso de Colombia, 1983).

6. Metodología

6.1. Enfoque

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo que se basa en el análisis y la recolección de datos medibles, según lo planteado por Novoa (2017) expone que *“es la búsqueda del conocimiento científico, caracterizándose por conocer la realidad de los diferentes fenómenos sociales, que pueden conocerse a través de la mente humana, los datos son productos de las mediciones realizadas a las variables observadas del objeto de estudio y su propósito es explicar y predecir”* (p.14).

Gracias a lo anterior se logró formular un control presupuestal de la organización, donde se analizaron los movimientos de los ingresos y recursos para saber la rentabilidad del Centro de distribución mercantil y servicios Shalom.

6.2. Tipo de investigación

Esta investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva, basado en lo planteado de Hernández Sampieri y colaboradores (2011) quienes exponen que *“los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo de examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas”* (p.91).

Con lo anterior, se logró conocer el proceso de diseño organizacional, control administrativo, presupuestal y financiero del centro de distribución mercantil y servicios Shalom.

6.3. Hipótesis

El centro de distribución mercantil y servicios Shalom será altamente beneficiado si cuenta con un control de gestión administrativo, presupuestal y financiero.

6.4. Muestreo

El instrumento utilizado para la recolección de datos es de tipo no probabilístico, en este caso el discrecional, puesto que es una técnica donde el investigador selecciona las muestras que serán basadas en su conocimiento y juicio profesional. Dicho lo anterior, se realizará un tipo encuesta basado en el lineamiento de Casas y colaboradores (2003) quienes afirman que esta es *“una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”* (p.2).

Por lo anterior, se aplicó una encuesta de 35 preguntas abiertas, una única vez, al señor Abraham Campo, propietario del Centro de distribución mercantil y servicios Shalom, en la vereda la Milagrosa, Resguardo Indígena de Yaquivá, municipio de Inzá, Cauca, con el objetivo de tener el diagnóstico actual de los componentes organizacional, administrativo y financiero de la empresa, además, se hicieron visitas de campo para obtener datos observacionales de la dinámica organizacional, los cuales se consignaron en el anexo 8.1.14.

7. Desarrollo

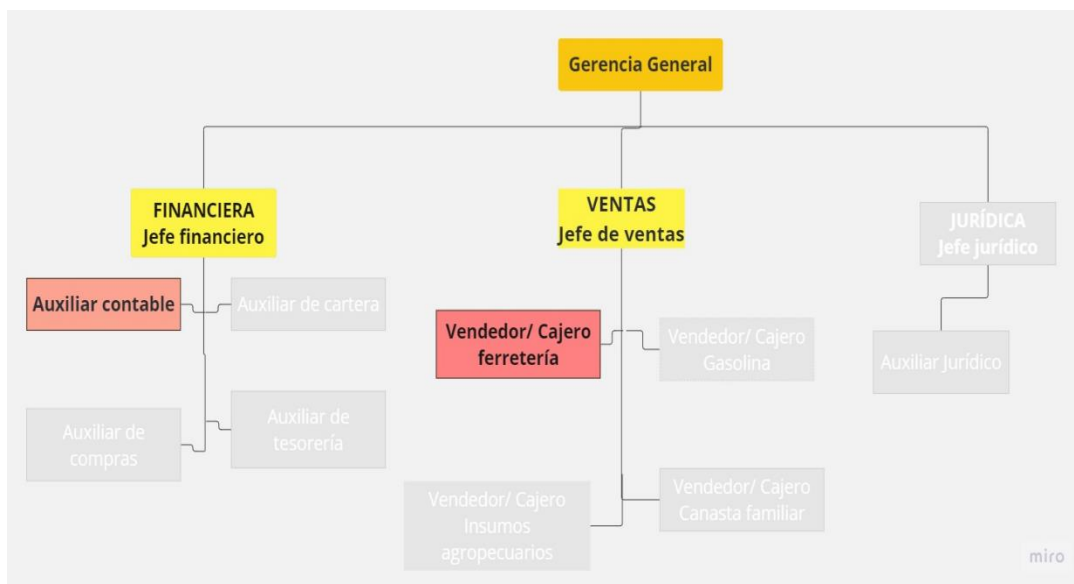
7.1. Diagnóstico inicial de la empresa

De acuerdo a los resultados y respuestas obtenidas por medio de la entrevista aplicada al representante legal del centro de distribución mercantil y servicios Shalom, se establece que es una empresa de tipo familiar y tradicional, en la cual se encuentra un escenario de control, gestión y administración totalmente empírico, ya que el propietario lleva la dirección del centro de acuerdo al conocimiento producto de experiencias personales, adicionalmente, no cuenta con un gobierno corporativo constituido para el buen manejo organizacional, que sirva para que la administración pueda sostenerse a la par de los nuevos mercados locales y nacionales.

Adicionalmente, se evidencia que no existe un control financiero que permita evaluar el progreso económico de la organización, por lo que surge la necesidad de contar con manual de procesos y gobierno corporativo que provenga el buen desarrollo a nivel organizacional, administrativo y financiero.

7.2. Diseño de la estructura organizacional, funcional y procedimental.

Para el desarrollo del segundo objetivo específico y de acuerdo al diagnóstico inicial del centro Shalom, se propone la siguiente estructura organizacional, funcional y procedimental la cual va a permitir que la gerencia pueda tomar de manera certera las decisiones para el cumplimiento de los objetivos empresariales, de igual manera estimulará e impulsará la eficiencia operativa, toda vez que al delimitar las áreas y responsabilidades contribuye al cumplimiento efectivo de estas mismas y finalmente propende la anulación de funciones que pudieren repetirse en los diferentes procesos productivos, tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1*Diseño organigrama*

Nota. Diseño de organigrama del Centro de distribución mercantil y servicios Shalom. Elaboración propia

7.2.1. Descripción de organigrama centro de distribución Shalom.

En la parte superior se encuentra el gerente general del centro de distribución Shalom, quien tiene a su cargo al jefe financiero, jefe de ventas y se proyecta a futuro para el cargo de jefe jurídico.

Hacia la línea izquierda se encuentra el jefe financiero, quien está a cargo del área financiera, cuyo perfil como Contador Público permite que esté a cargo de un total de 1 auxiliar, que es el auxiliar contable, se proyecta a futuro el auxiliar de cartera, auxiliar de compras y auxiliar administrativo; cuyos perfiles son de tipo técnico, tecnólogo o estudiantes de últimos semestres de carreras contables y/o administrativas financieras.

Hacia la línea central está el jefe de ventas, cuyo perfil puede ser ejecutado por profesionales de carreras administrativas, contables y financieras, con alta experiencia en ventas, el cual a su vez puede estar a cargo de 1 asesor comercial denominado vendedor, quien cumplen

las funciones del manejo de caja, custodia del efectivo producto de ventas y entrega del mismo al área financiera luego de cada día de ventas. Se planea a futuro contratar a otros 3 asesores comerciales para vendedor de insumos agropecuarios, vendedor de gasolina y vendedor canasta familiar.

En la línea derecha se proyecta al cargo de jefe jurídico, quien está a cargo del manejo del área jurídica, y es desempeñado por un profesional jurídico – abogado, quien a su vez está a cargo de un auxiliar jurídico, que es un estudiante de últimos semestres del programa de pregrado de derecho o realizando su judicatura.

7.2.2. Descripción de Cargos.

➤ Cargo: Gerente general.

- **Función principal:** dirigir y controlar la totalidad del funcionamiento del centro de distribución Shalom.
- **Funciones secundarias:**
 - ❖ Realizar la revisión de las finanzas, procesos de compras, aspectos jurídicos y metas de ventas, así como también generar estrategias para la consecución de contratos de prestación y comercialización de los productos.
 - ❖ Dirigir a los colaboradores, generando un espacio amigable para el trabajador, que beneficie el ambiente laboral y las relaciones de convivencia.
 - ❖ Supervisar el estado contable, legal y financiero de la entidad.
 - ❖ Revisar informes de las diferentes áreas que concluyan en la revisión de estados financieros, operativos y comerciales.

La gerencia general es la mayor figura en la cadena de mando del centro de distribución Shalom, lo que le permite tener libertad en la toma de decisiones de manera que estas decisiones

sean respetadas y acatadas por todo el personal, de sus responsabilidades y del buen desarrollo de sus funciones depende el buen funcionamiento de la organización y que esta prospere en el corto y largo plazo.

➤ **Cargo: jefe financiero.**

- **Función principal:** asegurar la salud financiera de la organización, mediante la supervisión de los procesos de contabilidad, presupuestos, tesorería y compras.
- **Funciones secundarias:**
 - ❖ Velar por que los hechos económicos sean registrados de acuerdo a la normatividad contable vigente y que los mismos reflejen la realidad económica de la organización
 - ❖ Revisar y ejecutar recursos de acuerdo al presupuesto general con el fin de cuidar la liquidez de la organización.
 - ❖ Supervisar que los ciclos de efectivo y de liquidez de la organización se lleven a cabo respecto a las políticas financieras, cuidando los recursos económicos de la organización.
 - ❖ Velar por el buen ciclo de pago a proveedores y procesos de compra que permitan mejorar los costos de la organización.
 - ❖ Supervisar y controlar el personal designado a su cargo.

➤ **Cargo: Auxiliar contable.**

- **Función principal:** registrar los hechos económicos de acuerdo a la normatividad contable legal vigente, que permitan reflejar la realidad económica de la organización.
- **Funciones secundarias:**
 - ❖ Causar hechos económicos que ocurren a diario dentro de la organización.
 - ❖ Realizar el archivo de las causaciones realizadas.

- ❖ Realizar conciliaciones bancarias mensuales.
- ❖ Realizar notas de contabilidad.
- ❖ Realizar declaración de impuestos mensuales.
- ❖ Realizar informes contables
- ❖ Manejo de caja menor.
- ❖ Demás funciones conexas a contabilidad.

➤ **Cargo: auxiliar de cartera.**

- **Función principal:** Administrar de manera eficiente las cuentas por cobrar de la organización y otorgar crédito a clientes nuevos mitigando riesgos de cuentas de difícil cobro.
- **Funciones secundarias:**
 - ❖ Gestionar el cobro de los deudores, teniendo presente las fechas de vencimiento de las cuentas por cobrar a los clientes de la organización.
 - ❖ Negociar plazos y condiciones con los clientes que beneficien a las dos partes.
 - ❖ Identificar clientes potenciales y con buenas capacidades de pago de nuevos clientes.
 - ❖ Gestionar acuerdos de pago con clientes que presentan carteras vencidas.
 - ❖ Aplicar políticas de la empresa para la determinación de cupos de crédito para clientes nuevos y ampliación de cupos de crédito para clientes antiguos.

➤ **Cargo: Auxiliar de compras.**

- **Función Principal:** gestionar y controlar la adquisición del inventario disponible para la venta, cuidando la capacidad financiera de la organización.
- **Funciones secundarias:**
 - ❖ Gestionar la compra de inventario reduciendo costos.

- ❖ Controlar los stocks de inventario, permitiendo contar con los inventarios suficientes para el buen funcionamiento de la organización.
- ❖ Mantener buenas relaciones con los proveedores que permitan gestionar descuentos y beneficios a la organización.
- ❖ Controlar la calidad de los inventarios que se compran hasta el momento que lleguen al consumidor final.

➤ **Cargo: Auxiliar de tesorería**

- **Función principal:** organizar, dirigir y controlar los fondos de liquidez de la organización.
- **Funciones secundarias:**
 - ❖ Gestionar el flujo de efectivo de la organización para cubrir sus obligaciones a corto y largo plazo.
 - ❖ Planificar flujo de caja con planes de pago a corto y largo plazo.
 - ❖ Identificar y gestionar posibles riesgos de liquidez que afecten a la organización.
 - ❖ Controlar las cajas de ventas, realizando cierres de cajas a diario y arqueos esporádicos.
 - ❖ Buscar opciones de inversiones que aumenten el flujo de recursos en la organización.
 - ❖ Mantener buenas relaciones con los proveedores financieros.

➤ **Cargo: jefe de ventas**

- **Función principal:** planificar, ejecutar y controlar los niveles de ventas como también las estrategias diseñadas para tal fin.
- **Funciones secundarias:**
 - ❖ Planificar el presupuesto de ventas
 - ❖ Establecer metas de ventas
 - ❖ Selección de vendedores

- ❖ Evaluar y mantener motivado a su personal
- ❖ Generar informes solicitados por la administración.
- **Cargo: vendedor / cajero** (aplica para todos los vendedores sin importar el tipo de productos a vender)
 - **Función principal:** Cumplir metas de ventas obteniendo la mejor rentabilidad para la organización.
 - **Funciones secundarias:**
 - ❖ Asesorar a los prospectos o clientes.
 - ❖ Representar de la mejor manera a la organización en los procesos de ventas.
 - ❖ Buscar la fidelización de los clientes
 - ❖ Lograr negociaciones efectivas para la organización.
 - ❖ Planificar sus estrategias de ventas
 - ❖ Llevar el control y custodia de la caja entregada
 - ❖ Cumplir con metas de venta propuestas.
- **Cargo: jefe jurídico**
 - **Función principal:** ejecutar funciones de asesoría jurídica a la gerencia y demás dependencias de la organización y representar a la misma en asuntos jurídicos ante otras organizaciones.
 - **Funciones secundarias:**
 - ❖ Interpretar la jurisprudencia para dar fundamento jurídico a las decisiones de la gerencia general.
 - ❖ Diseñar agendas para el cumplimiento de obligaciones jurídicas y entes de control
 - ❖ Revisión de contratos laborales y de proveedores.

- ❖ Emitir conceptos sobre consultas jurídicas de las diferentes áreas.
- ❖ Ejercer funciones anexas a su cargo.

➤ **Cargo: Auxiliar jurídico**

- **Función principal:** Apoyar a cabalidad los procesos del área jurídica.
- **Funciones secundarias:**
 - ❖ Atender PQR de los clientes o proveedores
 - ❖ Diseñar minutas de contratos laborales o comerciales
 - ❖ Diseñar minutas de actas de terminación de contratos.
 - ❖ Diseñar minutas de actas de procesos disciplinarios.
 - ❖ Emitir conceptos sobre consultas jurídicas de otras dependencias.
 - ❖ Demás funciones conexas al cargo.

7.2.3. Descripción procedimental

➤ **Procedimiento compra de mercancía bajo pedido**

- ❖ El Jefe de ventas mediante requisición informa al Gerente General, sobre los artículos que se deben adquirir.
- ❖ El Gerente general, verifica en el inventario (Kardex) el stock existente de cada producto, una vez revisado procede a autorizar o no para que se realice el pedido al respectivo proveedor.
- ❖ El jefe de ventas cotiza las mercancías a diferentes proveedores (tres por lo menos).
- ❖ El Jefe de ventas, elabora la nota de pedido y/o orden de compra con destino al proveedor seleccionado, teniendo en cuenta criterios de calidad y precio.
- ❖ El Jefe de ventas presenta al Gerente General la nota de pedido y/o orden de compra para su conocimiento y autorización.

- ❖ El Jefe de ventas envía al proveedor la nota de pedido y/o orden de compra.
- ❖ El vendedor cajero, recepciona los documentos y elementos que envía el proveedor, revisando que cumplan estrictamente con las especificaciones de lo pedido.
- ❖ El vendedor cajero, entrega al auxiliar contable los documentos (factura electrónica de venta) para que se realice el respectivo registro contable.

➤ **Procedimiento pago a proveedores de bienes y servicios**

- ❖ El Jefe financiero, presenta al Gerente General la relación de gastos y costos (Nóminas de personal, recibos de servicios públicos, impuestos, facturas de compra de mercancías, etc.) que se deben pagar según los plazos y vencimientos establecidos.
- ❖ El Gerente General autoriza con su firma los pagos que se deben realizar, teniendo en cuenta que se disponga de los recursos económicos.
- ❖ El Jefe financiero, ordena al auxiliar contable, para que elabore y registre contablemente los respectivos soportes para cada pago.
- ❖ El Auxiliar contable, elabora y registra contablemente los respectivos comprobantes de egreso y procede a entregarlos al Jefe financiero para su revisión y autorización.
- ❖ El Jefe financiero, presenta al Gerente General los comprobantes de egreso para su autorización; una vez se cuenta con la autorización del Gerente General, se procede a realizar el pago por medio de transferencia electrónica de fondos.

➤ **Procedimiento contratación de personal**

- ❖ Los Jefes de área mediante correo electrónico, presentan al Gerente General los requerimientos, perfiles y condiciones del personal que se necesita contratar.

- ❖ El Gerente General, analiza y evalúa cada solicitud y autoriza o no para que se inicie el proceso de selección de los aspirantes.
- ❖ Contando con la autorización del Gerente General, los Jefes de área, proceden a solicitar las hojas de vida a las Agencias Públicas de Empleo que prestan ese servicio.
- ❖ Los Jefes de área presentan al Gerente General, las hojas de vida recepcionadas para que se realice la selección de los aspirantes que cumplen con el perfil.
- ❖ El Gerente General, ordena y autoriza la realización del examen de conocimientos a los aspirantes.
- ❖ El Gerente General y los Jefes de área analizan los resultados de los exámenes presentados por los aspirantes y seleccionan la persona que se ajusta a las necesidades de la empresa.
- ❖ El Gerente General ordena y autoriza la contratación de la persona o personas seleccionadas.
- ❖ El Jefe financiero ordena al Auxiliar contable, que se elabore el o los respectivos contratos de trabajo, los cuales serán posteriormente sometidos a revisión legal.
- ❖ Una vez hayan sido revisados legalmente y firmados los contratos, el auxiliar contable solicita a los nuevos trabajadores la certificación de la cuenta bancaria y tramita conjuntamente con ellos la afiliación a la seguridad social y parafiscales.
- ❖ El auxiliar contable registra la novedad en el software de nómina.
- **Procedimiento liquidación de nómina, seguridad social y parafiscales**
- ❖ El Jefe financiero, mediante correo electrónico, solicita al Gerente General la autorización para el trámite de la nómina de personal.

- ❖ El Gerente General autoriza el trámite de la nómina y el Jefe financiero ordena al Auxiliar contable para que realice la liquidación y contabilización de la nómina de personal.
- ❖ El Auxiliar contable, verifica y revisa que se hayan registrado en el software de nómina las novedades del personal que han presentado durante el periodo como son: nuevos contratos, cambios de salario, incapacidades, terminación de contratos, horas extras, recargos nocturnos, trabajo suplementario, embargos, etc.).
- ❖ El auxiliar contable, procede a liquidar la nómina de personal y las autoliquidaciones de seguridad social y parafiscales y la presenta al Jefe financiero para su revisión y aprobación.
- ❖ El Jefe financiero, aprueba con su firma o devuelve para su corrección la nómina del personal.
- ❖ El Jefe financiero, envía al Gerente General la nómina del personal y las autoliquidaciones de seguridad social y parafiscales debidamente tramitadas, para su aprobación y posterior trámite de pago.
- ❖ Si todo está correcto, el Gerente General aprueba con su firma el trámite de las nóminas de personal y aportes a seguridad social y parafiscales; en caso contrario, devuelve las nóminas al Jefe financiero para su corrección.
- ❖ El Jefe financiero, ordena al Auxiliar contable para que se envíe a la DIAN la nómina electrónica y que proceda a realizar el respectivo trámite de pago a los trabajadores, EPS, Fondos de Pensiones, ARL, SENA, ICBF y Caja de Compensación Familiar.

7.3. Diseño de sistema de control interno

Con el fin de mitigar riesgos en el entorno del centro de distribución mercantil y servicios Shalom, es necesario diseñar un sistema de control interno, que reúna acciones, normas, políticas y métodos que permitan evitar riesgos a la organización.

Dicho lo anterior, se propone el diseño del sistema de control interno basado en los siguientes aspectos:

a. Creación de área de control interno.

Es indispensable la creación del área del control interno, es decir, es necesario que exista esta figura para que sea esta quien lidere el proceso de implementación, administración y veraz cumplimiento del sistema de control interno.

Lo anterior se sustenta en que la implementación del sistema de control interno representa un cambio radical en la cultura de trabajo de la organización y de igual manera resulta difícil de acatarlo en el corto plazo, es ahí en donde surge la necesidad de que exista un líder que contribuya al cambio de mentalidad entre los miembros de la organización.

b. Plan de desarrollo del sistema de control interno.

Para la implementación del sistema de control interno se necesita que exista un plan de desarrollo que sea acorde a las características y necesidades de la organización, entendiendo que este plan debe ser un acuerdo entre el área de control interno y la gerencia general de la organización. Por lo tanto, para este plan de desarrollo se plantearon los siguientes ítems para el centro de distribución Shalom:

- Definición de la misión del sistema de control interno.
- Definición del alcance de las funciones de la oficina de control interno en el área de control de gestión.

- División del trabajo entre la línea de la organización y la oficina del control interno en el desarrollo de las actividades de control.
- Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio de control interno.
- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los procesos y procedimientos críticos.
- Cronograma para la elaboración y expedición de los manuales de control interno.
- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los demás procesos y procedimientos de la organización.

c. Plan de trabajo para la documentación y formalización de procesos y procedimientos

Es indispensable iniciar la actividad con los procesos y procedimientos que se consideren críticos para el centro de distribución Shalom, es decir, aquellos que puedan afectar de manera significativa el funcionamiento del centro y sus resultados. El levantamiento de la información de estos procesos y procedimientos debe ser una responsabilidad de las áreas, bajo la idea de que cada una de las áreas son las que poseen la información y las que, una vez esté operando el sistema, van a recibir los mayores beneficios. La cabeza del área debe liderar el proceso, tomando el tiempo que sea necesario para analizar los resultados parciales de trabajo y prestando atención especial a la identificación de los puntos de control que deben quedar incluidos en el proceso o procedimiento.

Los puntos de control son tres tipos principales:

- Los destinados a verificar la eficacia del proceso.
- Los dirigidos a asegurar el logro de los parámetros de eficiencia establecidos.
- Los relacionados con el cumplimiento del trámite legal.

Los tres tipos de control son importantes para el funcionario responsable. Los dos primeros son los que ayudan a controlar el resultado de las operaciones a su cargo y el último ayuda a cumplir correctamente su responsabilidad legal.

d. Mecanismos e instrumentos de control interno.

Estos mecanismos e instrumentos se realizarán dependiendo las características de la organización y específicamente del área en que se apliquen. En todo caso se debe procurar que los mecanismos e instrumentos utilizados hagan parte, en cuanto sea posible, del proceso mismo y no sean elementos exógenos de aplicación posterior. El diseño de los mecanismos e instrumentos deben ser una actividad compartida entre los empleados responsables y la oficina de control interno, con el fin de lograr un compromiso entre la seguridad y la eficiencia.

e. Mecanismos e instrumentos de seguimiento y reporte.

Es importante destacar que para que sean útiles, el seguimiento y el reporte deben tener un periodo inferior al que se ha definido para la obtención de los resultados en el proceso objeto de control. El sistema debe producir información oportuna, por lo que una contabilidad atrasada, un concepto sobre actuación administrativa emitido después de que ésta se haya formalizado, son elementos muy poco útiles. En general, se debe recordar que el control interno es una herramienta cuyo propósito central es ayudar a la gerencia a cumplir mejor con sus obligaciones.

f. Manuales o guías de control interno.

Su preparación debe ser una de las actividades centrales del organismo de control interno y debe estar claramente considerada en el plan de desarrollo de la función de control interno. Para facilitar el proceso de actualización de estas instrucciones, se deberá adoptar un sistema de hojas intercambiables, posteriormente se hará una actualización cada vez que la oficina de control interno, con el acuerdo del personal responsable, concluya que debe modificarse el proceso,

procedimiento, mecanismo o instrumento de control utilizado. Una vez desarrollado, el manual de control interno será un elemento clave de la formación de empleados responsables.

7.3.1. Control y proceso administrativo

Para la implantación del sistema de control interno es necesario que algunos factores marchen de la mejor manera, en especial de los siguientes factores:

7.3.1.1. Estructura organizacional.

Todas las organizaciones tienen un propósito comercial claramente establecido, lo que significa que existen para realizar una o más funciones.

Al desarrollar su misión, una organización debe implementar uno o más procesos operativos cuyos resultados determinan el éxito o el fracaso de la organización en el logro de sus objetivos centrales.

Estos procesos y actividades se denominan básicos o críticos porque son esenciales para la organización; para facilitar su implementación es necesario desarrollar otros procesos generales, los llamados apoyos, que no pretenden producir resultados por sí solos, sino que dependen del apoyo que brindan al proceso básico.

La estructura organizacional de una empresa debe atender en primer lugar a sus procesos básicos, estableciendo claramente el rumbo operativo de la organización como un conjunto de áreas responsables de los procesos de apoyo antes mencionados (administración general, gestión financiera, gestión de recursos humanos, planificación jurídica).

Antes de iniciar el diseño y montaje del sistema de control interno, es necesario revisar cuidadosamente la estructura organizacional y realizar las reformas y ajustes apropiados para lograr los siguientes objetivos:

- Que la estructura refleje claramente los procesos subyacentes de la organización, asignando áreas de responsabilidad de acuerdo con una jerarquía correspondiente a la importancia de sus funciones.
- La política operativa de la organización permite a la máxima autoridad establecer un sistema específico de autorización, otorgando a cada nivel o área las facultades necesarias para utilizar adecuadamente las competencias asignadas.
- La estructura interna de las áreas fundamentales demuestra la cohesión y transparencia necesarias para que los líderes sean plenamente responsables de los resultados de su propia gestión.
- Que las áreas de apoyo de la organización estén diseñadas y dimensionadas de acuerdo a las necesidades de las áreas de base y en todos los casos utilicen sólo una parte de los recursos disponibles de la organización.
- La estructura de la organización no considera funciones ajenas al objeto social.

En la medida en que la estructura de una organización sea transparente y permita una fácil identificación y armonización de objetivos y responsabilidades, consistentes con la misión de la organización, se logrará el éxito del sistema de control interno. De lo contrario, se creará una barrera difícil de superar, independientemente de los recursos, esfuerzos y talentos dedicados al desarrollo del sistema de control interno.

7.3.1.2. Racionalización de trámites

La racionalización de los procedimientos es una de las actividades más rentables que una organización puede emprender para mejorar su eficacia y eficiencia. Asimismo, tiene un impacto sumamente positivo en la implementación del control porque simplifica los procesos y

operaciones, a la vez que permite a la dirección centrar sus esfuerzos en los aspectos que realmente importan en su labor de gestión.

La primera prioridad debe darse a la eliminación de procedimientos innecesarios, repetitivos o redundantes, es decir, aquellos que no añaden valor o no previenen o minimizan riesgos; y en segundo lugar a simplificar y mejorar los procedimientos esenciales o importantes que deben realizarse.

La tercera prioridad es la centralización de los procedimientos que, por su propia naturaleza, lo permiten, por lo tanto, antes de diseñar y montar el sistema de control interno, es necesario considerar la necesidad, idoneidad y razonabilidad de los procedimientos que se aplican en la unidad.

7.3.1.3. Formalización y documentación de los procesos y procedimientos.

Desde la perspectiva de la efectividad, el sistema de control interno requiere la existencia de metas y objetivos de la organización, consistentes con los objetos y funciones sociales de la organización, así como la estandarización y documentación de los procesos y procedimientos que sustentan la organización, que se han ido perfeccionado desde el punto de vista procedimental.

Uno de los problemas más importantes que suelen enfrentar las organizaciones es la falta de métodos y procedimientos documentados y actualizados. A falta de documentación, la memoria organizacional se concentra en las cabezas de individuos aislados, y es posible que el desarrollo de cualquier proceso pueda verse influenciado por múltiples interpretaciones. En estos casos, es difícil definir parámetros de desempeño, establecer estándares de gestión o definir objetivos de resultados, porque cada actividad se aborda caso por caso. Por tanto, el control interno es ineficaz porque carece de un marco de referencia operativo y el regulador debe aceptar hechos probados para los que por supuesto siempre hay explicaciones. La razón por la que la situación descrita es

tan común es porque las tareas no consideran el problema como propio, ya que se tiene la concepción de que el control interno es responsabilidad de una oficina con ese nombre, por otro lado, formalizar, documentar procesos y trámites es considerado por los territorios como una actividad no rentable para ellos porque tienen que dedicar tiempo a brindar información sin recibir compensación alguna.

Por ende, el control interno es responsabilidad del jefe de la organización y de todos los demás directivos, especialmente de aquellos que, en virtud de su jerarquía, han recibido autorización y mando.

En la medida en que las partes centrales y de apoyo de la organización comprendan que son responsables de los resultados (tanto efectivos como eficientes), su actitud hacia la formalización y documentación de procedimientos y costumbres tenderá a cambiar, convirtiéndose en aliados, donde el sujeto pasa a ser un activo en lugar de un pasivo. Asimismo, el buen funcionamiento del sistema de control interno dejará de ser algo extraordinario para convertirse en una necesidad, mereciendo así el apoyo y atención de las autoridades, así como de otros directivos regionales.

7.3.1.4. Integración de los procesos y planeación del presupuesto

El problema inminente es la dificultad de introducir y consolidar una cultura de liderazgo orientada a resultados que institucionalice los procesos de fijación de metas y seguimiento en las áreas.

Desde el punto de vista de la organización, lo que realmente importa es el logro de las metas organizacionales y no el cumplimiento aislado de las obligaciones de las áreas ya que, en casi toda organización existe una estrecha conexión en el trabajo de las áreas y es necesario que

sus objetivos no se definan en función de sus condiciones únicas, sino más bien de la integración necesaria para maximizar el rendimiento empresarial.

En este trabajo se involucran dos cosas, la primera es la fuerte función de planificación capaz de alinear los intereses de las áreas con las metas y objetivos de la organización en su conjunto, para hacer los ajustes y adiciones necesarias de tal manera que se asegure que el producto final sea mayor que la simple suma de las partes; por otro lado, está la integración de los procesos de presupuestación y programación para que los planes operativos anuales (reflejados en el presupuesto) sean consistentes con las metas y objetivos institucionales en el mediano y largo plazo.

En ambos casos, las medidas tomadas en esta materia tienen un alto retorno en términos de los resultados sustantivos que una organización puede alcanzar y, por lo tanto, son muy útiles para lograr un sistema de control interno realmente eficiente.

7.3.1.5. Control de gestión y evaluación del desempeño

El diseño de un sistema de administración por resultados, que es en gran medida lo que se busca con el montaje de un sistema de control interno, tiene como requisito esencial la existencia de la evaluación del desempeño del personal dentro de la organización.

El éxito relativo, que a pesar de los recursos invertidos pueden tener los sistemas de control de gestión que se implanten en algunas organizaciones, en gran medida se puede deber a que no están acompañados de un proceso paralelo de la evaluación del desempeño del personal, a través del cual se utiliza efectivamente el producto de los sistemas de control para premiar a los responsables, cuando los resultados son buenos o para penalizarlos, en el caso contrario.

Cuando un sistema de control permite medir resultados, pero éstos (buenos o malos) carecen de efectos concretos sobre las personas responsables, el sistema de control pierde su razón

de ser y, lógicamente, se desacredita. En este caso, los empleados responsables de las áreas perciben correctamente que el sistema no cumple ningún propósito y que, por ende, cualquier tiempo y esfuerzo dedicado a él no deja de ser un formalismo inocuo.

La institucionalización del sistema de control interno debe dar un mensaje a la organización, haciendo claridad en que, una vez agotada la etapa de transición, los resultados de la gestión de los individuos y las áreas no serán indiferentes para la administración de la organización. No se debe olvidar que la remuneración es sólo uno de los mecanismos para estimular a un empleado y que se puede apelar a otros medios para lograr el mismo efecto.

La función de administración de una empresa es un proceso que involucra las actividades de planeación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control. En la mayoría de los casos las organizaciones son deficientes e improductivas porque las respectivas gerencias han enfocado su atención en la dirección y coordinación, dejando de lado la planeación y el control.

Dentro del proceso administrativo, el gerente o el directivo de una empresa desarrolla una serie de actividades encaminadas a hacer que la organización logre los objetivos previstos, para el desarrollo de las actividades de planeación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control, y es precisamente por este conjunto de acciones que resulta importante que la administración cuente con un eficiente sistema de control interno.

7.3.2. Parámetros generales para la generación de manuales.

Al crear las funciones de los manuales de funciones y procedimientos, se deben tener en cuenta los siguientes parámetros: el plan de la organización (diagrama organizacional); los métodos y procedimientos; la definición del manual de funciones y procedimientos y las técnicas de trabajo.

La elaboración del diagrama organizacional corresponde a la estructura orgánica de cada organización para determinar la jerarquía, los niveles de autoridad, las responsabilidades y la separación de las funciones, la organización básica en el proceso de toma de decisiones, el establecimiento de pautas de gestión del control y el reconocimiento legal de la autoridad, que reacciona a los objetivos planificados. El diagrama organizacional refleja la dimensión de la organización, define el número de posiciones, su especialidad y la estructura, que informa toda la estrategia de control interno. Para facilitar la respuesta a las preguntas de gestión, cada organización debe establecer métodos o técnicas de procedimientos, corrientes e indicadores para comparar y medir los resultados. Esta tecnología de administración se resume en un manual con funciones y procedimientos que llevan a cabo los miembros de la organización y las referencias a las auditorías. El método y el procedimiento requieren las siguientes condiciones:

- Ir a la meta: ¿para qué sirve?
- Momento de ejecución: ¿Cuándo?
- Ubicación de implementación: ¿Dónde?
- El director ejecutivo: ¿Quién?
- Método de rendimiento: ¿Cómo?

El manual de funciones y procedimientos es un texto con el que una organización de acuerdo con la estructura orgánica, la misión y los recursos define la jerarquía de las posiciones, define objetivamente las funciones y determina los métodos y procedimientos técnicos para lograr sus objetivos.

Sirve como guía para llevar a cabo las actividades y en detalle los patrones para la ejecución de tareas paso a paso. Las actividades están optimizadas, la carga de trabajo y la duplicidad de las funciones se evitan y facilita la coordinación entre las dependencias. El uso permanente en cada

sección racionaliza el trabajo, permite la simplificación del mismo, la eficiencia y la economía en la gestión de recursos. Además, los superiores y los subordinados pueden conocer y excluir las diferentes fases de un proceso, solo de acuerdo con las instrucciones del manual.

Las técnicas de trabajo requieren conocimiento y comprensión de los siguientes conceptos:

- ¿Qué es una función? Es la serie de actividades u operaciones las que le dan a una posición características definidas para determinar los niveles de autoridad y responsabilidad.
- ¿Qué es un procedimiento? Es el método normativo secuencial y lógico para desarrollar una función.
- ¿Qué es un flujo de proceso? Es la descripción detallada de todos los pasos que se llevan a cabo en un proceso, con símbolos convencionales utilizados que registran los procedimientos de las diferentes áreas de responsabilidades y la aplicación del control objetivamente, uno tras otro.

7.3.3. Control gerencial.

Este control está dirigido hacia la gerencia, para que pueda influir en los colaboradores y sus acciones y que estas últimas sean consistentes con los objetivos del centro de distribución Shalom. Para un buen control gerencial se debe tener los siguientes elementos:

- Definición clara y precisa de las metas, valores y objetivos organizacionales.
- Comunicación abierta.
- Motivación

7.3.4. Control contable.

Incluye tanto los estándares y procedimientos contables establecidos, así como todos los métodos y procesos que apoyan a la protección de los bienes y los documentos de contabilidad de las organizaciones. Los objetivos del control de contabilidad interna son:

- La integridad de la información: todas las operaciones llevadas a cabo se incluyen en los documentos contables.
- La validez de la información: todas las operaciones registradas representan eventos económicos que realmente han ocurrido y han sido autorizados adecuadamente.
- La precisión de la información: las operaciones que se registran para la cantidad correcta en la cuenta correspondiente y oportuna.
- Información sobre el mantenimiento de la información: después de establecer todas las operaciones, los documentos contables continúan reflejando los resultados y la situación financiera del negocio.
- Seguridad física: el acceso a activos y documentos que controlan su movimiento se limitan al personal autorizado.

Los elementos del control de contabilidad interna son:

- Definición de autoridad y responsabilidad: las organizaciones deben tener definiciones y descripciones de las obligaciones en relación con las funciones contables, el cobro, el contrato, el pago, los bienes y el presupuesto altos y bajos, adaptados a los estándares aplicables.
- Departamento de tareas: Las funciones de operación, registro y custodia deben separarse de tal manera que no hay control físico oficial y contabilidad y control de presupuesto ejercicios de activos, pasivos y activos. Además, las organizaciones deben configurar

unidades operativas o de servicio y contabilidad, separadas y autónomas. Ningún funcionario puede tener una autoridad completa para una parte importante de una transacción para fines contables y operativos.

- Establecimiento de controles internos y pruebas independientes: la sección de revisión interna consiste en proporcionar controles de transacciones para garantizar la organización y la operación eficiente, para ofrecer protección de fraude. Para determinar el método y los procedimientos de revisión interna, se tiene en cuenta lo siguiente:
 - ❖ La revisión se basa en la revisión o el cruce de transacciones por el trabajo normal de otro funcionario o un grupo.
 - ❖ Los métodos y procedimientos deben contener los procesos de cheques de rutina, manuales o sistematizados y la información de control de obtención independiente, sobre la base de las transacciones detalladas.
 - ❖ Los mecanismos de revisión interna son independientes de la función de apoyo y asesoramiento a través de la evaluación permanente del control interno por el examen interno.
- Uso de procedimientos de auditoría interna: representan una verificación adicional, selectiva y conforme con las transacciones registradas o los datos de contabilidad u operación. En la formación de cada método y procedimiento, debe tenerse en cuenta:
 - ❖ Este método y procedimiento deben incluir pruebas de auditoría, de acuerdo con la estrategia de auditoría definida por la gestión general o el comité de auditoría. Estas pruebas son: revisión analítica, saldo detallado, operación mensual, prueba de precisión de obstáculos y matemáticas, revisión de formularios y documentos

importantes, circulación, observación física, pruebas de corte de documentos, controles de cuentas y auditorías.

- ❖ Los programas de trabajo deben incluir evidencia de la precisión de las matemáticas de los datos acumulados de contabilidad y presupuesto, revisión de normas y prácticas contables oficiales, prácticas operativas e idoneidad de métodos y registros con políticas específicas.
- ❖ El programa debe incluir procedimientos como observación e inspección física de activos, confirmación selectiva con terceros, compromiso y continuidad.

7.3.5. Control presupuestal.

Esta es una herramienta técnica donde se admite el control de gestión, basado en la dirección de objetivos. Como uno de los objetivos prioritarios de la compañía es lograr una cierta rentabilidad, la eficiencia de gestión, en relación con las desviaciones con esta rentabilidad, puede controlarse utilizando el control presupuestario.

El control presupuestario consiste en enfrentar periódicamente el presupuesto de los resultados reales del período, el centro por el centro, para resaltar la desviación. Para llevar a cabo su misión comparativa analítica, el control presupuestario implica la distribución de ingresos y gastos por parte del centro de costos, que está registrada por contabilidad general y fijación estándar. Esta distribución se realiza mediante contabilidad analítica, que es un instrumento importante de control presupuestario.

Los elementos de control de presupuesto son:

- Un presupuesto.
- Una constatación de las realizaciones.
- Un aviso de las desviaciones producidas.

7.4. Diseño de sistema de control presupuestario.

Desde el inicio del presente proyecto se ha recalcado que el Centro de distribución Shalom, lleva desde su administración y demás procesos de manera empírica, por lo cual no cuenta con un presupuesto anual para la planeación financiera, con respecto a lo anterior que se plantea la realización de un presupuesto anual proyectados para el año 2024, 2025, 2026 por medio de la información recolectada y de esta manera poder efectuar pautas para el buen control del presupuesto, tal como se muestra en la figura 2, figura 3, figura 4.

Figura 2

Presupuesto de ingresos, costos y gastos año 2024

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM NIT: 76.245.461-0 PRESUPUESTO DE INGRESOS, COSTO Y GASTOS AÑO 2024													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE	TOTALES
INGRESO POR VENTA DE PRODUCTOS DE CANASTA FAMILIAR	\$ 15.608.000	\$ 15.920.160	\$ 16.238.583	\$ 16.583.334	\$ 16.894.601	\$ 17.232.493	\$ 17.577.143	\$ 17.928.688	\$ 18.287.260	\$ 18.653.005	\$ 19.026.065	\$ 19.406.586	\$ 209.335.896
INGRESO POR VENTA DE PRODUCTOS FERRETERÍA	\$ 738.000	\$ 752.760	\$ 767.815	\$ 783.172	\$ 798.635	\$ 814.812	\$ 831.108	\$ 847.730	\$ 864.685	\$ 881.978	\$ 899.618	\$ 917.610	\$ 9.898.122
INGRESO POR VENTA DE GASOLINA	\$ 1.107.000	\$ 1.129.140	\$ 1.151.723	\$ 1.174.757	\$ 1.198.252	\$ 1.222.217	\$ 1.246.662	\$ 1.271.595	\$ 1.297.027	\$ 1.322.967	\$ 1.349.427	\$ 1.376.415	\$ 14.847.183
INGRESO POR VENTAS DE INSUMOS AGROPECUARIOS	\$ 4.483.000	\$ 4.572.660	\$ 4.664.113	\$ 4.757.395	\$ 4.852.543	\$ 4.949.594	\$ 5.048.586	\$ 5.149.558	\$ 5.252.549	\$ 5.357.800	\$ 5.464.752	\$ 5.574.047	\$ 60.126.398
TOTAL INGRESO (A)	\$ 21.936.000	\$ 22.374.720	\$ 22.822.214	\$ 23.278.659	\$ 23.744.232	\$ 24.219.116	\$ 24.703.499	\$ 25.197.569	\$ 25.701.520	\$ 26.215.551	\$ 26.739.862	\$ 27.274.659	\$ 294.207.600
COSTO PRODUCTOS CANASTA FAMILIAR	\$ 5.929.000	\$ 6.047.580	\$ 6.168.532	\$ 6.291.902	\$ 6.417.740	\$ 6.546.095	\$ 6.677.017	\$ 6.810.557	\$ 6.946.768	\$ 7.085.704	\$ 7.227.418	\$ 7.371.968	\$ 79.520.280
COSTO PRODUCTOS DE FERRETERÍA	\$ 280.000	\$ 285.600	\$ 291.312	\$ 297.138	\$ 303.081	\$ 309.143	\$ 315.325	\$ 321.632	\$ 328.065	\$ 334.626	\$ 341.318	\$ 348.145	\$ 3.755.385
COSTO VENTA DE GASOLINA	\$ 420.000	\$ 428.400	\$ 436.968	\$ 445.707	\$ 454.622	\$ 463.714	\$ 472.988	\$ 482.448	\$ 492.097	\$ 501.939	\$ 511.978	\$ 522.217	\$ 5.639.078
COSTO INSUMOS AGROPECUARIOS	\$ 3.016.000	\$ 3.076.320	\$ 3.137.846	\$ 3.200.803	\$ 3.264.615	\$ 3.329.908	\$ 3.396.506	\$ 3.464.436	\$ 3.533.725	\$ 3.604.399	\$ 3.676.487	\$ 3.750.017	\$ 40.450.863
TOTAL COSTOS (B)	\$ 9.645.000	\$ 9.837.900	\$ 10.034.658	\$ 10.235.351	\$ 10.440.058	\$ 10.648.859	\$ 10.861.837	\$ 11.079.073	\$ 11.300.655	\$ 11.526.968	\$ 11.757.201	\$ 11.992.345	\$ 129.359.605
ARRENDAMIENTOS	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 3.840.000
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000
GASTOS GENERALES	\$ 3.020.000	\$ 3.015.000	\$ 3.015.000	\$ 3.015.000	\$ 3.015.000	\$ 3.015.000	\$ 3.015.000	\$ 3.015.000	\$ 3.015.000	\$ 3.015.000	\$ 3.015.000	\$ 3.015.000	\$ 36.185.000
SUELDO GERENCIA GENERAL	\$ 2.280.000	\$ 2.280.000	\$ 2.280.000	\$ 2.280.000	\$ 2.280.000	\$ 2.280.000	\$ 2.280.000	\$ 2.280.000	\$ 2.280.000	\$ 2.280.000	\$ 2.280.000	\$ 2.280.000	\$ 27.360.000
SUELDO JEFE FINANCIERO	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 23.274.240
SUELDO JEFE DE VENTAS	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 23.274.240
SUELDO VENDEDOR FERRETERÍA	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 1.939.520	\$ 23.274.240
APOYO ECONÓMICO AUXILIAR CONTABLE (APRENDIZAJE)	\$ 957.000	\$ 957.000	\$ 957.000	\$ 957.000	\$ 957.000	\$ 957.000	\$ 957.000	\$ 957.000	\$ 957.000	\$ 957.000	\$ 957.000	\$ 957.000	\$ 11.484.000
SUELDO JEFE JURÍDICO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO AUXILIAR CARTERA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO AUXILIAR COMPRAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO AUXILIAR DE TESORERÍA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO AUXILIAR CONTABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO VENDEDOR 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO VENDEDOR 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO VENDEDOR 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS (C)	\$ 12.595.560	\$ 12.590.560	\$ 12.590.560	\$ 12.590.560	\$ 12.590.560	\$ 12.590.560	\$ 12.590.560	\$ 12.590.560	\$ 12.590.560	\$ 12.590.560	\$ 12.590.560	\$ 12.590.560	\$ 151.091.720
RESULTADO PRESUPUESTAL (A-B-C)	\$ 12.340.540	\$ 12.340.540	\$ 12.340.540	\$ 12.340.540	\$ 12.340.540	\$ 12.340.540	\$ 12.340.540	\$ 12.340.540	\$ 12.340.540	\$ 12.340.540	\$ 12.340.540	\$ 12.340.540	\$ 123.755.880

Nota. Diseño del presupuesto de ingresos, costos y gastos proyectado para el año 2024.

Figura de elaboración propia.2023.

Figura 3

Presupuesto de ingresos, costos y gastos año 2025

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM													
NIT: 76.245.461-0													
PRESUPUESTO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS AÑO 2025													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL \$
INGRESO POR VENTA DE PRODUCTOS DE CANASTA FAMILIAR	\$ 17.949.000	\$ 18.307.980	\$ 18.674.140	\$ 19.047.622	\$ 19.426.575	\$ 19.817.146	\$ 20.213.489	\$ 20.617.759	\$ 21.030.114	\$ 21.450.717	\$ 21.879.731	\$ 22.317.325	\$ 240.733.599
INGRESO POR VENTA DE PRODUCTOS FERRETERÍA	\$ 849.000	\$ 865.980	\$ 883.300	\$ 900.966	\$ 918.965	\$ 937.365	\$ 956.112	\$ 975.234	\$ 994.739	\$ 1.014.634	\$ 1.034.928	\$ 1.055.625	\$ 11.386.864
INGRESO POR VENTA DE GASOLINA	\$ 1.273.000	\$ 1.296.460	\$ 1.324.429	\$ 1.350.918	\$ 1.377.936	\$ 1.405.495	\$ 1.433.605	\$ 1.462.277	\$ 1.491.522	\$ 1.521.353	\$ 1.551.790	\$ 1.582.615	\$ 17.073.590
INGRESO POR VENTAS DE INSUMOS AGROPECUARIOS	\$ 5.156.000	\$ 5.259.120	\$ 5.364.302	\$ 5.471.588	\$ 5.581.020	\$ 5.692.641	\$ 5.806.493	\$ 5.922.623	\$ 6.041.078	\$ 6.161.897	\$ 6.285.135	\$ 6.410.838	\$ 69.152.735
TOTAL INGRESOS (A)	\$ 25.227.000	\$ 25.731.540	\$ 26.246.171	\$ 26.771.094	\$ 27.306.516	\$ 27.852.646	\$ 28.409.659	\$ 28.977.693	\$ 29.557.451	\$ 30.148.600	\$ 30.751.572	\$ 31.366.604	\$ 338.346.788
COSTO PRODUCTOS CANASTA FAMILIAR	\$ 6.521.000	\$ 6.651.420	\$ 6.784.448	\$ 6.920.137	\$ 7.058.540	\$ 7.199.711	\$ 7.343.705	\$ 7.490.579	\$ 7.640.391	\$ 7.793.199	\$ 7.949.063	\$ 8.108.044	\$ 87.460.237
COSTO PRODUCTOS DE FERRETERÍA	\$ 308.000	\$ 314.160	\$ 320.443	\$ 326.852	\$ 333.389	\$ 340.057	\$ 346.858	\$ 353.795	\$ 360.871	\$ 368.089	\$ 375.450	\$ 382.959	\$ 4.130.924
COSTO VENTA DE GASOLINA	\$ 462.000	\$ 471.240	\$ 480.665	\$ 490.278	\$ 500.084	\$ 510.085	\$ 520.287	\$ 530.693	\$ 541.307	\$ 552.133	\$ 563.175	\$ 574.439	\$ 6.196.385
COSTO INSUMOS AGROPECUARIOS	\$ 3.317.000	\$ 3.383.340	\$ 3.451.007	\$ 3.520.027	\$ 3.590.427	\$ 3.662.236	\$ 3.735.481	\$ 3.810.190	\$ 3.886.394	\$ 3.964.122	\$ 4.043.404	\$ 4.124.273	\$ 44.487.962
TOTAL COSTOS (B)	\$ 10.608.000	\$ 10.820.160	\$ 11.036.563	\$ 11.257.294	\$ 11.462.440	\$ 11.712.069	\$ 11.946.331	\$ 12.185.258	\$ 12.428.963	\$ 12.677.542	\$ 12.931.059	\$ 13.189.715	\$ 142.275.448
ARRENDAMIENTOS	\$ 355.000	\$ 355.000	\$ 355.000	\$ 355.000	\$ 355.000	\$ 355.000	\$ 355.000	\$ 355.000	\$ 355.000	\$ 355.000	\$ 355.000	\$ 355.000	\$ 4.260.000
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 232.000	\$ 232.000	\$ 232.000	\$ 232.000	\$ 232.000	\$ 232.000	\$ 232.000	\$ 232.000	\$ 232.000	\$ 232.000	\$ 232.000	\$ 232.000	\$ 2.784.000
GASTOS GENERALES	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 39.600.000
SUELDO GERENCIA GENERAL	\$ 2.508.000	\$ 2.508.000	\$ 2.508.000	\$ 2.508.000	\$ 2.508.000	\$ 2.508.000	\$ 2.508.000	\$ 2.508.000	\$ 2.508.000	\$ 2.508.000	\$ 2.508.000	\$ 2.508.000	\$ 30.096.000
SUELDO JEFE FINANCIERO	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 25.608.960
SUELDO JEFE DE VENTAS	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 25.608.960
SUELDO VENDEDOR FERRETERIA	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 2.134.080	\$ 25.608.960
APOYO ECONÓMICO AUXILIAR CONTABLE (APRENDIZAJE)	\$ 1.053.000	\$ 1.053.000	\$ 1.053.000	\$ 1.053.000	\$ 1.053.000	\$ 1.053.000	\$ 1.053.000	\$ 1.053.000	\$ 1.053.000	\$ 1.053.000	\$ 1.053.000	\$ 1.053.000	\$ 12.636.000
SUELDO JEFE JURÍDICO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO AUXILIAR CARTERA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO AUXILIAR COMPRAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO AUXILIAR DE TESORERÍA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO AUXILIAR CONTABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO VENDEDOR 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO VENDEDOR 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO VENDEDOR 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS (C)	\$ 13.850.240	\$ 13.850.240	\$ 13.850.240	\$ 13.850.240	\$ 13.850.240	\$ 13.850.240	\$ 13.850.240	\$ 13.850.240	\$ 13.850.240	\$ 13.850.240	\$ 13.850.240	\$ 13.850.240	\$ 166.202.880
RESULTADO PRESUPUESTAL (A-B-C)	\$ 768.760	\$ 1.061.140	\$ 1.359.368	\$ 1.663.560	\$ 1.973.836	\$ 2.290.317	\$ 2.613.128	\$ 2.942.396	\$ 3.278.248	\$ 3.620.818	\$ 3.970.239	\$ 4.326.649	\$ 29.868.460

Nota. Diseño del presupuesto de ingresos, costos y gastos proyectado para el año 2025.

Figura de elaboración propia.2023.

Figura 4

Presupuesto de ingresos, costos y gastos año 2026

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM													
NIT: 76.245.461-0													
PRESUPUESTO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS AÑO 2026													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
INGRESO POR VENTA DE PRODUCTOS DE CANASTA FAMILIAR	\$ 20.641.000	\$ 21.053.820	\$ 21.474.896	\$ 21.904.394	\$ 22.342.482	\$ 22.789.332	\$ 23.245.118	\$ 23.710.021	\$ 24.184.221	\$ 24.667.906	\$ 25.161.264	\$ 25.664.489	\$ 276.838.944
INGRESO POR VENTA DE PRODUCTOS FERRETERÍA	\$ 976.000	\$ 995.520	\$ 1.015.430	\$ 1.035.739	\$ 1.056.454	\$ 1.077.583	\$ 1.099.135	\$ 1.121.117	\$ 1.143.540	\$ 1.166.410	\$ 1.189.739	\$ 1.213.533	\$ 13.090.200
INGRESO POR VENTA DE GASOLINA	\$ 1.464.000	\$ 1.493.280	\$ 1.523.146	\$ 1.553.609	\$ 1.584.681	\$ 1.616.374	\$ 1.648.702	\$ 1.681.676	\$ 1.715.309	\$ 1.749.616	\$ 1.784.608	\$ 1.820.300	\$ 19.635.299
INGRESO POR VENTAS DE INSUMOS AGROPECUARIOS	\$ 5.929.000	\$ 6.047.580	\$ 6.168.532	\$ 6.291.902	\$ 6.417.740	\$ 6.546.095	\$ 6.677.017	\$ 6.810.557	\$ 6.946.768	\$ 7.085.704	\$ 7.227.418	\$ 7.371.966	\$ 79.520.280
TOTAL INGRESOS (A)	\$ 29.010.000	\$ 29.590.200	\$ 30.182.004	\$ 30.785.644	\$ 31.401.357	\$ 32.029.384	\$ 32.669.972	\$ 33.323.371	\$ 33.989.839	\$ 34.669.635	\$ 35.363.028	\$ 36.070.289	\$ 389.084.723
COSTO PRODUCTOS CANASTA FAMILIAR	\$ 7.173.000	\$ 7.316.460	\$ 7.462.789	\$ 7.612.045	\$ 7.764.286	\$ 7.919.572	\$ 8.077.963	\$ 8.239.522	\$ 8.404.313	\$ 8.572.399	\$ 8.743.847	\$ 8.918.724	\$ 96.204.920
COSTO PRODUCTOS DE FERRETERIA	\$ 339.000	\$ 345.780	\$ 352.696	\$ 359.750	\$ 366.945	\$ 374.283	\$ 381.769	\$ 389.404	\$ 397.193	\$ 405.136	\$ 413.239	\$ 421.504	\$ 4.546.698
COSTO VENTA DE GASOLINA	\$ 509.000	\$ 519.180	\$ 529.564	\$ 540.155	\$ 550.958	\$ 561.977	\$ 573.217	\$ 584.681	\$ 596.375	\$ 608.302	\$ 620.468	\$ 632.878	\$ 6.826.754
COSTO INSUMOS AGROPECUARIOS	\$ 3.649.000	\$ 3.721.980	\$ 3.796.420	\$ 3.872.348	\$ 3.949.795	\$ 4.028.791	\$ 4.109.367	\$ 4.191.554	\$ 4.275.385	\$ 4.360.893	\$ 4.448.111	\$ 4.537.073	\$ 48.940.715
TOTAL COSTOS (B)	\$ 11.670.000	\$ 11.903.400	\$ 12.141.468	\$ 12.384.297	\$ 12.631.983	\$ 12.884.623	\$ 13.142.315	\$ 13.405.162	\$ 13.673.265	\$ 13.946.730	\$ 14.225.665	\$ 14.510.178	\$ 156.519.087
ARRENDAMIENTOS	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 4.680.000
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 3.120.000
GASTOS GENERALES	\$ 3.575.000	\$ 3.575.000	\$ 3.575.000	\$ 3.575.000	\$ 3.575.000	\$ 3.575.000	\$ 3.575.000	\$ 3.575.000	\$ 3.575.000	\$ 3.575.000	\$ 3.575.000	\$ 3.575.000	\$ 42.900.000
SUELDO GERENCIA GENERAL	\$ 2.812.000	\$ 2.812.000	\$ 2.812.000	\$ 2.812.000	\$ 2.812.000	\$ 2.812.000	\$ 2.812.000	\$ 2.812.000	\$ 2.812.000	\$ 2.812.000	\$ 2.812.000	\$ 2.812.000	\$ 33.744.000
SUELDO JEFE FINANCIERO	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 28.162.560
SUELDO JEFE DE VENTAS	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 28.162.560
SUELDO VENDEDOR FERRETERIA	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 2.346.880	\$ 28.162.560
APOYO ECONÓMICO AUXILIAR CONTABLE (APRENDIZ SENA)	\$ 1.158.000	\$ 1.158.000	\$ 1.158.000	\$ 1.158.000	\$ 1.158.000	\$ 1.158.000	\$ 1.158.000	\$ 1.158.000	\$ 1.158.000	\$ 1.158.000	\$ 1.158.000	\$ 1.158.000	\$ 13.896.000
SUELDO JEFE JURÍDICO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO AUXILIAR CARTERA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO AUXILIAR COMPRAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO AUXILIAR DE TESORERÍA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO AUXILIAR CONTABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO VENDEDOR 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO VENDEDOR 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDO VENDEDOR 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS (C)	\$ 15.235.640	\$ 15.235.640	\$ 15.235.640	\$ 15.235.640	\$ 15.235.640	\$ 15.235.640	\$ 15.235.640	\$ 15.235.640	\$ 15.235.640	\$ 15.235.640	\$ 15.235.640	\$ 15.235.640	\$ 182.827.680
RESULTADO PRESUPUESTAL (A-B-C)	\$ 2.104.360	\$ 2.451.160	\$ 2.804.896	\$ 3.165.707	\$ 3.533.734	\$ 3.909.121	\$ 4.292.016	\$ 4.682.569	\$ 5.080.934	\$ 5.487.265	\$ 5.901.723	\$ 6.324.471	\$ 49.737.956

Nota. Diseño del presupuesto de ingresos, costos y gastos proyectado para el año 2026.

Figura de elaboración propia. 2023.

Con el diseño de la herramienta de proyección del presupuesto anual para los años 2024, 2025 y 2026 se puede llevar el control sobre la ejecución del presupuesto y la toma de decisiones, que es responsabilidad de la gerencia general. De igual forma se podrán tomar decisiones sobre adiciones o disminuciones de manera oportuna evitando riesgos financieros para la entidad.

8. Anexos

8.1. Nómina del personal del centro de distribución mercantil y servicios Shalom

8.1.1. Nómina del personal proyectado para el 2024

Tabla 1

Nómina del personal proyectado para el 2024

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM
NIT: 76.245.461-0
Vereda La Milagrosa, Resguardo Indígena de Yaquivá, Municipio de Inzá, Cauca
PROYECCIÓN GASTOS DE NÓMINA Y APRENDICES PARA EL AÑO 2024

CARGO	SALAR. BÁSICO MES	DÍAS LABORADOS AÑO	SALARIO DEVENGADO	AUX. TRANSP.	TOTAL DEVENGADO	APORTE SALUD	APORTE PENSIÓN	TOTAL DEDUCIDO	NETO A PAGAR
Gerente General	\$ 1.500.000	360	\$ 18.000.000	\$ 1.856.400	\$ 19.856.400	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 1.440.000	\$ 18.416.400
Jefe Financiero	\$ 1.276.000	360	\$ 15.312.000	\$ 1.856.400	\$ 17.168.400	\$ 612.480	\$ 612.480	\$ 1.224.960	\$ 15.943.440
Jefe De Ventas	\$ 1.276.000	360	\$ 15.312.000	\$ 1.856.400	\$ 17.168.400	\$ 612.480	\$ 612.480	\$ 1.224.960	\$ 15.943.440
Vendedor Cajero Ferretería	\$ 1.276.000	360	\$ 15.312.000	\$ 1.856.400	\$ 17.168.400	\$ 612.480	\$ 612.480	\$ 1.224.960	\$ 15.943.440
SUBTOTAL		360	\$ 63.936.000	\$ 7.425.600	\$ 71.361.600	\$ 2.557.440	\$ 2.557.440	\$ 5.114.880	\$ 66.246.720
APREDIZ SENA	APOYO SOSTENIMIENTO (75% SMMLV 2024)	DÍAS	APOYO SOSTENIMIENTO AÑO 2024	AUX. TRANSP.	TOTAL APOYO SOSTENIMIENTO	APORTE SALUD	APORTE PENSIÓN	TOTAL DEDUCIDO	NETO A PAGAR
Auxiliar Contable	\$ 957.000	360	\$ 11.484.000	\$ -	\$ 11.484.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.484.000
TOTALES		360	\$ 75.420.000	\$ 7.425.600	\$ 82.845.600	\$ 2.557.440	\$ 2.557.440	\$ 5.114.880	\$ 77.730.720

PROVISIÓN PARA PRESTACIONES SOCIALES	
CESANTÍAS (8,333%)	\$ 5.946.562
INTERESES SOBRE CESANTÍAS (1%)	\$ 713.616
PRIMA DE SERVICIOS (8,333%)	\$ 5.946.562
VACACIONES (4,17%)	\$ 2.666.131
PROVISIÓN PARA APORTES PATRONALES	
A SALUD (8,5%)	\$ 7.348.560
A PENSIÓN (12%)	\$ 7.672.320
A.R.L. (0,522%)	\$ 393.692
S.E.N.A. (2%)	\$ 1.278.720
I.C.B.F. (3%)	\$ 1.918.080
C.C.F. (4%)	\$ 2.557.440
TOTAL DE PROVISIONES (B)	\$ 36.441.684

RESUMEN DE NÓMINA	
SALARIO DEVENGADO + APOYO SOSTEN.	\$ 75.420.000
AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 7.425.600
TOTAL DEVENGADO (A)	\$ 82.845.600
APORTES A SALUD TRABAJADORES	\$ 2.557.440
APORTES A PENSIÓN TRABAJADORES	\$ 2.557.440
TOTAL DEDUCIDO	\$ 5.114.880
NETO A PAGAR	\$ 77.730.720
TOTAL GASTO NÓMINA (A + B)	\$ 119.287.284

ABRAHAM CAMPO ULLUNE
C.C. 76.245.461-0 de Inzá (Cauca)

Nota. Proyección de gastos de nómina y aprendices para el año 2024. Tabla de elaboración propia. 2023.

8.1.2. Nómina del personal proyectado para el 2025

Tabla 2

Nómina del personal proyectado para el 2025

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM
NIT: 76.245.461-0
Vereda La Milagrosa, Resguardo Indígena de Yaquivá, Municipio de Inzá, Cauca
PROYECCIÓN GASTOS DE NÓMINA Y APRENDICES PARA EL AÑO 2025

CARGO	SALAR. BÁSICO MES	DÍAS LABORADOS AÑO	SALARIO DEVENGADO	AUX. TRANSP.	TOTAL DEVENGADO	APORTE SALUD	APORTE PENSIÓN	TOTAL DEDUCIDO	NETO A PAGAR
Gerente General	\$ 1.650.000	360	\$ 19.800.000	\$ 2.042.400	\$ 21.842.400	\$ 792.000	\$ 792.000	\$ 1.584.000	\$ 20.258.400
Jefe Financiero	\$ 1.404.000	360	\$ 16.848.000	\$ 2.042.400	\$ 18.890.400	\$ 673.920	\$ 673.920	\$ 1.347.840	\$ 17.542.560
Jefe De Ventas	\$ 1.404.000	360	\$ 16.848.000	\$ 2.042.400	\$ 18.890.400	\$ 673.920	\$ 673.920	\$ 1.347.840	\$ 17.542.560
Vendedor Cajero Ferretería	\$ 1.404.000	360	\$ 16.848.000	\$ 2.042.400	\$ 18.890.400	\$ 673.920	\$ 673.920	\$ 1.347.840	\$ 17.542.560
SUBTOTAL		360	\$ 70.344.000	\$ 8.169.600	\$ 78.513.600	\$ 2.813.760	\$ 2.813.760	\$ 5.627.520	\$ 72.886.080
APREDIZ SENA	APOYO SOSTENIMIENTO (75% SMMLV 2025)	DÍAS	APOYO SOSTENIMIENTO AÑO 2025	AUX. TRANSP.	TOTAL APOYO SOSTENIMIENTO	APORTE SALUD	APORTE PENSIÓN	TOTAL DEDUCIDO	NETO A PAGAR
Auxiliar Contable	\$ 1.053.000	360	\$ 12.636.000	\$ -	\$ 12.636.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.636.000
TOTALES		360	\$ 82.980.000	\$ 8.169.600	\$ 91.149.600	\$ 2.813.760	\$ 2.813.760	\$ 5.627.520	\$ 85.522.080

PROVISIÓN PARA PRESTACIONES SOCIALES	
CESANTÍAS (8,333%)	\$ 6.542.538
INTERESES SOBRE CESANTÍAS (1%)	\$ 785.136
PRIMA DE SERVICIOS (8,333%)	\$ 6.542.538
VACACIONES (4,17%)	\$ 2.933.345
PROVISIÓN PARA APORTES PATRONALES	
A SALUD (8,5%)	\$ 8.085.240
A PENSIÓN (12%)	\$ 8.441.280
A.R.L. (0,522%)	\$ 433.156
S.E.N.A. (2%)	\$ 1.406.880
I.C.B.F. (3%)	\$ 2.110.320
C.C.F. (4%)	\$ 2.813.760
TOTAL DE PROVISIONES (B)	\$ 40.094.193

RESUMEN DE NÓMINA	
SALARIO DEVENGADO + APOYO SOSTEN.	\$ 82.980.000
AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 8.169.600
TOTAL DEVENGADO (A)	\$ 91.149.600
APORTES A SALUD TRABAJADORES	\$ 2.813.760
APORTES A PENSIÓN TRABAJADORES	\$ 2.813.760
TOTAL DEDUCIDO	\$ 5.627.520
NETO A PAGAR	\$ 85.522.080
TOTAL GASTO NÓMINA (A + B)	\$ 131.243.793

ABRAHAM CAMPO ULLUNE
C.C. 76.245.461-0 de Inzá (Cauca)

Nota. Proyección de gastos de nómina y aprendices para el año 2025. Tabla de elaboración propia. 2023.

8.1.3. Nómina del personal proyectado para el 2026

Tabla 3

Nómina del personal proyectado para el 2026

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM
NIT: 76.245.461-0
Vereda La Milagrosa, Resguardo Indígena de Yaquivá, Municipio de Inzá, Cauca
PROYECCIÓN GASTOS DE NÓMINA Y APRENDICES PARA EL AÑO 2026

CARGO	SALAR. BÁSICO MES	DÍAS LABORADOS AÑO	SALARIO DEVENGADO	AUX. TRANSP.	TOTAL DEVENGADO	APORTE SALUD	APORTE PENSIÓN	TOTAL DEDUCIDO	NETO A PAGAR
Gerente General	\$ 1.850.000	360	\$ 22.200.000	\$ 2.247.600	\$ 24.447.600	\$ 888.000	\$ 888.000	\$ 1.776.000	\$ 22.671.600
Jefe Financiero	\$ 1.544.000	360	\$ 18.528.000	\$ 2.247.600	\$ 20.775.600	\$ 741.120	\$ 741.120	\$ 1.482.240	\$ 19.293.360
Jefe De Ventas	\$ 1.544.000	360	\$ 18.528.000	\$ 2.247.600	\$ 20.775.600	\$ 741.120	\$ 741.120	\$ 1.482.240	\$ 19.293.360
Vendedor Cajero Ferretería	\$ 1.544.000	360	\$ 18.528.000	\$ 2.247.600	\$ 20.775.600	\$ 741.120	\$ 741.120	\$ 1.482.240	\$ 19.293.360
SUBTOTAL		360	\$ 77.784.000	\$ 8.990.400	\$ 86.774.400	\$ 3.111.360	\$ 3.111.360	\$ 6.222.720	\$ 80.551.680
APREDIZ SENA	APOYO SOSTENIMIENTO (75% SMMLV 2026)	DÍAS	APOYO SOSTENIMIENTO AÑO 2026	AUX. TRANSP.	TOTAL APOYO SOSTENIMIENTO	APORTE SALUD	APORTE PENSIÓN	TOTAL DEDUCIDO	NETO A PAGAR
Auxiliar Contable	\$ 1.158.000	360	\$ 13.896.000	\$ -	\$ 13.896.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.896.000
TOTALES		360	\$ 91.680.000	\$ 8.990.400	\$ 100.670.400	\$ 3.111.360	\$ 3.111.360	\$ 6.222.720	\$ 94.447.680

PROVISIÓN PARA PRESTACIONES SOCIALES	
CESANTÍAS (8,333%)	\$ 7.230.911
INTERESES SOBRE CESANTÍAS (1%)	\$ 867.744
PRIMA DE SERVICIOS (8,333%)	\$ 7.230.911
VACACIONES (4,17%)	\$ 3.243.593
PROVISIÓN PARA APORTES PATRONALES	
A SALUD (8,5%)	\$ 8.927.640
A PENSIÓN (12%)	\$ 9.334.080
A.R.L. (0,522%)	\$ 478.570
S.E.N.A. (2%)	\$ 1.555.680
I.C.B.F. (3%)	\$ 2.333.520
C.C.F. (4%)	\$ 3.111.360
TOTAL DE PROVISIONES (B)	\$ 44.314.008

RESUMEN DE NÓMINA	
SALARIO DEVENGADO + APOYO SOSTEN.	\$ 91.680.000
AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 8.990.400
TOTAL DEVENGADO (A)	\$ 100.670.400
APORTES A SALUD TRABAJADORES	\$ 3.111.360
APORTES A PENSIÓN TRABAJADORES	\$ 3.111.360
TOTAL DEDUCIDO	\$ 6.222.720
NETO A PAGAR	\$ 94.447.680
TOTAL GASTO NÓMINA (A + B)	\$ 144.984.408

ABRAHAM CAMPO ULLUNE
C.C. 76.245.461-0 de Inzá (Cauca)

Nota. Proyección de gastos de nómina y aprendices para el año 2026. Tabla de elaboración propia. 2023.

8.1.4. Estado de resultado a 31 de octubre de 2023

Tabla 4

Estados de resultados del 01 de enero a 31 de octubre de 2023

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM		
NIT: 76.245.461-0		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE OCTUBRE DE 2023		
(EN MILES DE PESOS)		
VENTAS NETAS		\$ 90.435.000
(-): COSTO DE VENTAS		\$ 57.850.000
(=): UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 32.585.000
(-): GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 23.050.000	
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 23.050.000
(=): UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 9.535.000
(=): UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 9.535.000
(-): PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA		\$ 3.338.000
(=): UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$ 6.197.000

ABRAHAM CAMPO ULLUNE
C.C. 76.245.461-0 de Inzá (Cauca)

Nota. Datos recopilados del 01 de enero al 31 de octubre de 2023 del Centro de distribución mercantil y servicios Shalom. Tabla de elaboración propia. 2023.

8.1.5. Estado de situación financiera a 31 de octubre de 2023

Tabla 5

Estado de situación financiera a 31 de octubre de 2023

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM			
NIT: 76.245.461-0			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA A 31 DE OCTUBRE DE 2023			
(EN MILES DE PESOS)			
1. ACTIVO			
1.1. ACTIVO CORRIENTE			
1.1.1. DISPONIBLE			
		\$	895.000
1.1.1.1. CAJA	\$	895.000	
1.1.2. CTAS Y DOC. POR COBRAR		\$	15.000.000
1.1.2.1. CLIENTES	\$	15.000.000	
1.1.3. INVENTARIOS		\$	11.412.000
1.1.3.1. MCIAS NO FAB. POR LA EMPRESA	\$	11.412.000	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			\$ 27.307.000
1.2. ACTIVO FIJO			
1.2.1. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$	110.830.000
1.2.1.1. BIENES RAÍCES RURALES	\$	80.000.000	
1.2.1.2. MAQUINARIA Y EQUIPO	\$	30.830.000	
TOTAL ACTIVO FIJO			\$ 110.830.000
TOTAL ACTIVOS			\$ 138.137.000
2. PASIVO			
2.1. PASIVO CORRIENTE			
2.1.1. PROVEEDORES			
		\$	1.750.000
2.1.1.1. PROVEEDORES NACIONALES	\$	1.750.000	
TOTAL PASIVO CORRIENTE			\$ 1.750.000
TOTAL PASIVOS			\$ 1.750.000
3. PATRIMONIO			
			\$ 130.190.000
3.1. CAPITAL	\$	130.190.000	
3.1.1. CAPITAL DE PERSONAS NATURALES		\$	6.197.000
3.2. RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$	6.197.000	
3.2.1. UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			\$ 136.387.000
TOTAL PATRIMONIO			\$ 138.137.000
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			

ABRAHAM CAMPO ULLUNE
C.C. 76.245.461-0 de Inzá (Cauca)

Nota. Datos recopilados al 31 de octubre de 2023 del Centro de distribución mercantil y servicios Shalom. Tabla de elaboración propia. 2023.

8.1.6. Estado de resultado proyectado del 01 de enero al 31 de diciembre de 2023.

Tabla 6

Estado de resultado proyectado del 01 de enero al 31 de diciembre de 2023.

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM
NIT: 76.245.461-0
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023
(EN MILES DE PESOS)

VENTAS NETAS		\$ 108.522.000
(-): COSTO DE VENTAS		\$ 69.420.000
(=): UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 39.102.000
(-): GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	<u>\$ 27.660.000</u>	
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		<u>\$ 27.660.000</u>
(=): UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 11.442.000
(=): UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 11.442.000
(-): PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA		\$ 4.006.000
(=): UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$ 7.436.000

ABRAHAM CAMPO ULLUNE
C.C. 76.245.461-0 de Inzá (Cauca)

Nota. Datos proyectados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2023 para el Centro de distribución mercantil y servicios Shalom. Tabla de elaboración propia. 2023.

8.1.7. Estado de situación financiera proyectado a 31 de diciembre de 2023

Tabla 7

Estado de situación financiera proyectado a 31 de diciembre de 2023

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM		
NIT: 76.245.461-0		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA A 31 DE DICIEMBRE DE 2023		
(EN MILES DE PESOS)		
1. ACTIVO		
1.1. ACTIVO CORRIENTE		
1.1.1. DISPONIBLE		
	\$	1.134.000
1.1.1.1. CAJA	<u>\$</u>	<u>1.134.000</u>
1.1.2. CTAS Y DOC. POR COBRAR		
	\$	15.000.000
1.1.2.1. CLIENTES	<u>\$</u>	<u>15.000.000</u>
1.1.3. INVENTARIOS		
	\$	12.412.000
1.1.3.1. MCIAS NO FAB. POR LA EMPRESA	<u>\$</u>	<u>12.412.000</u>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 28.546.000
1.2. ACTIVO FIJO		
1.2.1. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
	\$	110.830.000
1.2.1.1. BIENES RAÍCES RURALES	\$	80.000.000
1.2.1.2. MAQUINARIA Y EQUIPO	<u>\$</u>	<u>30.830.000</u>
TOTAL ACTIVO FIJO		\$ 110.830.000
TOTAL ACTIVOS		<u>\$ 139.376.000</u>
2. PASIVO		
2.1. PASIVO CORRIENTE		
2.1.1. PROVEEDORES		
	\$	1.750.000
2.1.1.1. PROVEEDORES NACIONALES	<u>\$</u>	<u>1.750.000</u>
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 1.750.000
TOTAL PASIVOS		\$ 1.750.000
3. PATRIMONIO		
		\$ 130.190.000
3.1. CAPITAL		
	\$	130.190.000
3.1.1. CAPITAL DE PERSONAS NATURALES		
	\$	7.436.000
3.2. RESULTADOS DEL EJERCICIO		
	\$	7.436.000
3.2.1. UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		
		\$ 137.626.000
TOTAL PATRIMONIO		<u>\$ 139.376.000</u>
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		

ABRAHAM CAMPO ULLUNE
C.C. 76.245.461-0 de Inzá (Cauca)

Nota. Datos proyectados al 31 de diciembre de 2023 para el Centro de distribución mercantil y servicios Shalom. Tabla de elaboración propia. 2023.

8.1.8. Estado de resultados proyectado del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024

Tabla 8

Estado de resultados proyectado del 01 de enero al 31 de diciembre de 2024

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM
NIT: 76.245.461-0
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024
(EN MILES DE PESOS)

VENTAS NETAS		\$ 294.208.000
(-): COSTO DE VENTAS		\$ 129.360.000
(=): UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 164.848.000
(-): GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 151.092.000	
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 151.092.000
(=): UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 13.756.000
(=): UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 13.756.000
(-): PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA		\$ 4.815.000
(=): UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$ 8.941.000

ABRAHAM CAMPO ULLUNE
C.C. 76.245.461-0 de Inzá (Cauca)

Nota. Datos proyectados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2024 para el Centro de distribución mercantil y servicios Shalom. Tabla de elaboración propia. 2023.

8.1.9. Estado de situación financiera proyectado al 31 de diciembre del 2024

Tabla 9

Estado de situación financiera proyectado al 31 de diciembre del 2024

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM			
NIT: 76.245.461-0			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO A 31 DE DICIEMBRE DE 2024			
(EN MILES DE PESOS)			
1. ACTIVO			
1.1. ACTIVO CORRIENTE			
1.1.1. DISPONIBLE		\$ 5.364.000	
1.1.1.1. CAJA	<u>\$ 5.364.000</u>		
1.1.2. CTAS Y DOC. POR COBRAR		\$ 17.250.000	
1.1.2.1. CLIENTES	<u>\$ 17.250.000</u>		
1.1.3. INVENTARIOS		<u>\$ 16.623.000</u>	
1.1.3.1. MCIAS NO FAB. POR LA EMPRESA	<u>\$ 16.623.000</u>		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			\$ 39.237.000
1.2. ACTIVO FIJO			
1.2.1. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		<u>\$ 110.830.000</u>	
1.2.1.1. BIENES RAÍCES RURALES	\$ 80.000.000		
1.2.1.2. MAQUINARIA Y EQUIPO	<u>\$ 30.830.000</u>		
TOTAL ACTIVO FIJO			\$ 110.830.000
TOTAL ACTIVOS			<u>\$ 150.067.000</u>
2. PASIVO			
2.1. PASIVO CORRIENTE			
2.1.1. PROVEEDORES		\$ 3.500.000	
2.1.1.1. PROVEEDORES NACIONALES	<u>\$ 3.500.000</u>		
TOTAL PASIVO CORRIENTE			\$ 3.500.000
TOTAL PASIVOS			\$ 3.500.000
3. PATRIMONIO			
3.1. CAPITAL			
3.1.1. CAPITAL DE PERSONAS NATURALES		\$ 137.626.000	
3.1.1.1. CAPITAL DE PERSONAS NATURALES	<u>\$ 137.626.000</u>		
3.2. RESULTADOS DEL EJERCICIO			
3.2.1. UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		<u>\$ 8.941.000</u>	
TOTAL PATRIMONIO			\$ 146.567.000
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			<u>\$ 150.067.000</u>

ABRAHAM CAMPO ULLUNE
C.C. 76.245.461-0 de Inzá (Cauca)

Nota. Datos proyectados al 31 de diciembre de 2024 para el Centro de distribución mercantil y servicios Shalom. Tabla de elaboración propia. 2023.

8.1.10. Estado de resultado proyectado del 01 de enero al 31 de diciembre del 2025

Tabla 10

Estado de resultado proyectado del 01 de enero al 31 de diciembre del 2025

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM
NIT: 76.245.461-0
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2025
(EN MILES DE PESOS)

VENTAS NETAS		\$ 338.347.000
(-): COSTO DE VENTAS		\$ 142.275.000
(=): UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 196.072.000
(-): GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	<u>\$ 166.203.000</u>	
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 166.203.000
(=): UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 29.869.000
(=): UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 29.869.000
(-): PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA		\$ 10.455.000
(=): UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$ 19.414.000

ABRAHAM CAMPO ULLUNE
C.C. 76.245.461-0 de Inzá (Cauca)

Nota. Datos proyectados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025 para el Centro de distribución mercantil y servicios Shalom. Tabla de elaboración propia. 2023.

8.1.11. Estado de situación financiera proyectado al 31 de diciembre del 2025

Tabla 11

Estado de situación financiera proyectado al 31 de diciembre del 2025

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM			
NIT: 76.245.461-0			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO A 31 DE DICIEMBRE DE 2025			
(EN MILES DE PESOS)			
1. ACTIVO			
1.1. ACTIVO CORRIENTE			
1.1.1. DISPONIBLE		\$ 5.920.000	
1.1.1.1. CAJA	<u>\$ 5.920.000</u>		
1.1.2. CTAS Y DOC. POR COBRAR		\$ 19.838.000	
1.1.2.1. CLIENTES	<u>\$ 19.838.000</u>		
1.1.3. INVENTARIOS		\$ 33.893.000	
1.1.3.1. MCIAS NO FAB. POR LA EMPRESA	<u>\$ 33.893.000</u>		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			\$ 59.651.000
1.2. ACTIVO FIJO			
1.2.1. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		<u>\$ 110.830.000</u>	
1.2.1.1. BIENES RAÍCES RURALES	\$ 80.000.000		
1.2.1.2. MAQUINARIA Y EQUIPO	<u>\$ 30.830.000</u>		
TOTAL ACTIVO FIJO			\$ 110.830.000
TOTAL ACTIVOS			\$ 170.481.000
2. PASIVO			
2.1. PASIVO CORRIENTE			
2.1.1. PROVEEDORES		\$ 4.500.000	
2.1.1.1. PROVEEDORES NACIONALES	<u>\$ 4.500.000</u>		
TOTAL PASIVO CORRIENTE			\$ 4.500.000
TOTAL PASIVOS			\$ 4.500.000
3. PATRIMONIO			
3.1. CAPITAL			
3.1.1. CAPITAL DE PERSONAS NATURALES		\$ 146.567.000	
3.1.1.1. CAPITAL DE PERSONAS NATURALES	<u>\$ 146.567.000</u>		
3.2. RESULTADOS DEL EJERCICIO		\$ 19.414.000	
3.2.1. UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	<u>\$ 19.414.000</u>		
TOTAL PATRIMONIO			\$ 165.981.000
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			\$ 170.481.000

ABRAHAM CAMPO ULLUNE
C.C. 76.245.461-0 de Inzá (Cauca)

Nota. Datos proyectados al 31 de diciembre de 2025 para el Centro de distribución mercantil y servicios Shalom. Tabla de elaboración propia. 2023.

8.1.12. Estado de resultado proyectado del 1 de enero al 31 de diciembre del 2026

Tabla 12

Estado de resultado proyectado del 01 de enero al 31 de diciembre del 2026

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM
NIT: 76.245.461-0
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2026
(EN MILES DE PESOS)

VENTAS NETAS		\$ 389.085.000
(-): COSTO DE VENTAS		\$ 156.519.000
(=): UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 232.566.000
(-): GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 182.828.000	
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		<u>\$ 182.828.000</u>
(=): UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 49.738.000
(=): UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 49.738.000
(-): PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA		\$ 17.409.000
(=): UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		<u><u>\$ 32.329.000</u></u>

ABRAHAM CAMPO ULLUNE
C.C. 76.245.461-0 de Inzá (Cauca)

Nota. Datos proyectados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2026 para el Centro de distribución mercantil y servicios Shalom. Tabla de elaboración propia. 2023.

8.1.13. Estado de situación financiera proyectado al 31 de diciembre del 2026

Tabla 13

Estado de situación financiera proyectado al 31 de diciembre del 2026

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MERCANTIL Y SERVICIOS SHALOM			
NIT: 76.245.461-0			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO A 31 DE DICIEMBRE DE 2026			
(EN MILES DE PESOS)			
1. ACTIVO			
1.1. ACTIVO CORRIENTE			
1.1.1. DISPONIBLE			
		\$	6.510.000
1.1.1.1. CAJA	<u>\$ 6.510.000</u>		
1.1.2. CTAS Y DOC. POR COBRAR			
		\$	21.822.000
1.1.2.1. CLIENTES	<u>\$ 21.822.000</u>		
1.1.3. INVENTARIOS			
		\$	66.648.000
1.1.3.1. MCIAS NO FAB. POR LA EMPRESA	<u>\$ 66.648.000</u>		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$	94.980.000
1.2. ACTIVO FIJO			
1.2.1. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
		\$	110.830.000
1.2.1.1. BIENES RAÍCES RURALES	\$ 80.000.000		
1.2.1.2. MAQUINARIA Y EQUIPO	<u>\$ 30.830.000</u>		
TOTAL ACTIVO FIJO		\$	110.830.000
TOTAL ACTIVOS			<u>\$ 205.810.000</u>
2. PASIVO			
2.1. PASIVO CORRIENTE			
2.1.1. PROVEEDORES			
		\$	7.500.000
2.1.1.1. PROVEEDORES NACIONALES	<u>\$ 7.500.000</u>		
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$	7.500.000
TOTAL PASIVOS			\$ 7.500.000
3. PATRIMONIO			
3.1. CAPITAL			
		\$	165.981.000
3.1.1. CAPITAL DE PERSONAS NATURALES	<u>\$ 165.981.000</u>		
3.2. RESULTADOS DEL EJERCICIO			
		\$	32.329.000
3.2.1. UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	<u>\$ 32.329.000</u>		
TOTAL PATRIMONIO		\$	198.310.000
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			<u>\$ 205.810.000</u>

ABRAHAM CAMPO ULLUNE
C.C. 76.245.461-0 de Inzá (Cauca)

Nota. Datos proyectados al 31 de diciembre de 2026 para el Centro de distribución mercantil y servicios Shalom. Tabla de elaboración propia. 2023.

8.1.14. Encuesta al propietario del Centro de distribución mercantil y servicios Shalom

Tabla 14

Encuesta al propietario del Centro de distribución mercantil y servicios Shalom

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Nombre comercial / razón social?	Centro de distribución mercantil y servicios Shalom
2. ¿Cómo se conforma legalmente?	No posee RUT ni Cámara de Comercio
3. ¿Cuenta con los documentos reglamentarios que lo acredite para ejercer la actividad económica?	No cuenta
4. ¿A qué régimen de tributación pertenece?	Ninguno
5. ¿Cuántos socios/accionistas tiene?	Ninguno, independiente
6. ¿Nos podría contar un poco de cómo surge la idea de negocio?	Se creó para el sostenimiento de la familia
7. ¿Existe un plan estratégico dentro de la entidad?	Cuenta con misión y visión, no escritos. Misión: servicio a la comunidad.
8. ¿Existe un organigrama en la entidad?	No tiene
9. ¿A qué se dedica exactamente la organización?	Se dedica a vender productos de primera necesidad de la canasta familiar, también gasolina, alimentos para

	animales, entre otros.
10. ¿Cuántas líneas de productos o servicios tiene?	4 líneas
11. ¿Cuál es el o los productos o servicios que tienen mayor rotación?	Artículos de la canasta familiar
12. ¿Qué tipo de materia prima se utiliza?	Panadería: harina, mantequilla, azúcar, huevos
13. ¿Cuál es el proceso para la compra de esta materia prima?	Proveedores de otros departamentos y locales
14. ¿Cuál es la plata de personal de la entidad?	El personal es la misma familia
15. ¿Cuál es el proceso para la selección del personal?	No siempre es necesario un trabajador externo
16. ¿Cuál es la escala salarial? Si es posible conocerla claro esta	No hay un monto fijo, pero si se necesita contratar un externo se saca del producido
17. ¿Con que periodicidad se les cancela a los colaboradores?	No hay tiempo definido
18. ¿En qué otro gasto incurre para llevar a cabo su actividad?	
19. ¿El establecimiento es propio o es arrendado?	Es propio
20. ¿Qué tipo de activos posee la entidad que intervengan en el proceso productivo?	Posee vitrinas, la estantería, nevera y maquinaria de panadería
21. ¿Cuál es el proceso que realiza para prestar un servicio o entregar un producto? Desde que el cliente ingresa y se retira del establecimiento	Asesoría personalizada

22. ¿Cómo se lleva el control de compras?	No
23. ¿Cómo se lleva el control de egresos?	No
24. ¿Se lleva contabilidad?	No
25. Si la respuesta es no ¿qué motivo lleva a no llevar contabilidad?	Al ser tierras indígenas no se les exige contabilidad
26. ¿Ofrece sus productos a Domicilio o solo en sus instalaciones?	Solo en el establecimiento
27. ¿Con qué medios de pago cuenta?	Sólo efectivo
28. ¿Qué método se utiliza para la distribución de costos de producción?	No posee
29. ¿Qué margen de utilidad se obtiene de cada producto? Qué método se utiliza para determinarlos?	Se define un 5 o 10% de margen
30. ¿Cómo se determina el precio de venta de los productos?	Sacando el valor del transporte y aumentando la ganancia
31. ¿Aproximadamente conoce el número de unidades vendidas mensualmente?	No
32. ¿Cómo es el proceso de compra de inventarios?	No
33. ¿Se tiene como base un presupuesto anual?	No
34. ¿Qué políticas se tiene de control interno?	Ninguna
35. ¿Qué políticas se tiene en la gestión administrativa?	Ninguna

Nota. Información recolectada para el diagnóstico del Centro de distribución mercantil y servicios Shalom.

9. Conclusiones

Se encuentra una empresa totalmente familiar, de manejo empírico en todos los aspectos organizacionales, lo que dificulta la recolección de la información y efectuar procesos internos.

Se presenta a la empresa una estructura organizacional ajustada a las características de operación y se propende que sea decisión de la administración ejecutarla, para que brinde mayores beneficios organizacionales y económicos a la empresa.

El diseño del sistema de control interno, administrativo y presupuestal, brinda herramientas suficientes a la administración de la empresa, para que puedan hacer uso de manuales y procedimientos, con el objetivo de llevar el control de los empleados, las finanzas y de los presupuestos, para procurar el crecimiento continuo de la organización.

10. Recomendaciones

Es indispensable para toda organización comercial y de servicios que exista un ente de legalidad, que la empresa el generar tantos ingresos, ya debería estar en un proceso de formalización, ya sea como persona natural o jurídica, pero se evidencia que no existe dicho proceso.

Formalizar los sistemas de control financiero, administrativo y presupuestal, que se ajuste a las necesidades de la entidad, con el fin de que esta tenga un crecimiento y no se encuentre estancada por llevar una gestión administrativa de forma empírica.

Analizar detalladamente el proceso para llevar el control financiero, fiscal y contable, para determinar el estado en que se encuentra la empresa.

11. Bibliografía

Abelenda Vázquez, C. (2022). *Universidade Da Coruña*. Obtenido de creacion de un modelo de control de gestión para una empresa comercializadora del sector de la Moda -Hereu Studio : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/32080/AbelendaVazquez_Candela_TFG_2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Alba, B. B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57-72.

Álvarez, M. H. (07 de 07 de 2020). Universidad Intercontinental. Obtenido de La importancia del control en la administración: <https://www.uic.mx/noticias/la-importancia-del-control-en-la-administracion/>

Alvear Flores, G. E., & Charanchi Saltos, A. J. (2021). *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Obtenido de Diseño de un sistema contable para la empresa "COMTELEC CÍA. LTDA": chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/16484/1/82T01180.pdf

Arboleda Prado, E., & González Mercado, P. (2020). *Universidad del Valle*. Obtenido de Diseño de un sistema presupuestal como instrumento de control gerencial para el centro de diagnóstico automotor Certi Express Cartago S.A.S.

Aular, B. O., & Ramírez, J. (2020). Indicadores de gestión para optimizar el control presupuestario de empresa eléctrica. *Revista Ñeque*, 3(5), 44-54.

Barreto Granda, N. B. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Revista Universidad y sociedad*, 12(3), 129-134.

Calanoce, B. L. (2019). Análisis de procesos y organigrama dirección de registros y estados contables (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas).

Camperos, M. C. (03 de 2020). Westfield. Obtenido de El diseño organizativo: https://www.westfield.education/wp-content/uploads/2020/03/L-DRH_18_00170_01.pdf

Casas, A., Repullo, L., & Campos, D. (05 de 2003). Elsevier. Obtenido de La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos: <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-pdf-13047738>

Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. Rio de Janeiro: Mc Graw-Hill. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>

Concur, S. (04 de 11 de 2021). SAP Concur. Obtenido de Descubra la importancia del control financiero: <https://www.concur.co/news-center/control-financiero-conveniente#:~:text=El%20control%20financiero%20es%20una,el%20funcionamiento%20de%20la%20misma.>

Congreso de Colombia. (1983). LEY 14 DE 1983. URL: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=267>

Congreso de Colombia. (2008). LEY 1258 DE 2008. URL: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34130>

Díaz Delgado, E. (2018). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de análisis de los beneficios del modelo de arquitectura empresarial al esquema procedimental de la empresa, una visión objetiva del marco funcional TOGAF: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21062/EdwinGustavoDiazDelgado2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Euncet business school. (s.f). Operaciones, SCM y Logística. Obtenido de ¿Por qué es importante una buena gestión del control presupuestario?: <https://blog.euncet.com/gestion-control-presupuestario/>

Finch Stoner , J. A., Freeman , E., & Gilbert, D. (2006). Prentice-Hall. Obtenido de Administracion sexta edicion: https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf

Forero Sabogal, K. J. (2020). Dashboard de Control Financiero (Doctoral dissertation, Universidad Santo Tomás).

Furnham, A. (2001). Desempeño empresarial. Obtenido de La importancia de las estructuras organizacionales en el desempeño empresarial. Un estudio de caso. : https://www.acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF159_Desempe__o_Empresarial.pdf

Garcias Solano, K. K., Haro Carrillo, B. P., & Resabala Valencia, S. Y. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (julio).

González, M. J. (2019). Estructura Organizacional. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa (978-958-52221). Obtenido de <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>

Gutiérrez Díaz, Y. (2014). Propuesta de diseño de control interno administrativo, contable y financiero para la Empresa Técnicos & Profesionales en Multiservicios S.A.S. Universidad del Valle.

Hernández. (2009). Scielo. Obtenido de Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009

Montoya Bulla, Y. A., & Campo Chocué, C. A. (2022). *Universidad del Valle*. Obtenido de Diseño de un modelo de un sistema de información contable enfocado al control, vigilancia y buen manejo de los recursos del cabildo indígena de San Lorenzo de Caldon para su posterior implementación: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/6faa11ed-be01-4e3f-a3d4-c0d71867f203/content>

Mosquera Reyes, P. G. (2021). *rraae*. Obtenido de Plan de estructura organizacional para la empresa CROPVID : https://rraae.cedia.edu.ec/Record/ULVR_7afa32ce364ca3e23bfc1eb582ef8a8b

Muñiz, L. (2009). Profit editorial. Obtenido de Control presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-nPGWEj5OfsC&oi=fnd&pg=PA15&dq=control+presupuestario&ots=edJKgs1X1P&sig=OGpq7EDKJCFsmqWWV036d7iF-xQ#v=onepage&q=control%20presupuestario&f=false>

Novoa, C. A. (11 de 2017). Fundacion Universitaria del Área Andina. Obtenido de Investigación cuantitativa: <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3544/Investigación%20cuantitativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez Rondón, F. (2021). Conceptos generales en la gestión del mantenimiento industrial. Universidad Santo Tomás. URI: <http://hdl.handle.net/11634/33276>

Ponce, G. O. A. V., Pilozo, D. H. P., & Chávez, V. E. M. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278.

Quispe , E., & Perla, E. (2020). *Universidad Señor de Sipán*. Obtenido de propuesta de sistema de control interno para mejorar el proceso de facturación en la Marañon S.R.L Jaén: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20500.12802/6657/Quispe%20Estela%2c%20Perla%20Edeli.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rivera Mina, K & Quintero Marín, E. (2014). Diseño del sistema de control interno administrativo “Caron shoes”. Universidad del Valle.

Salamanca, L. G. (2018). Importancia de la implementación del diseño organizacional para el mejoramiento de las organizaciones. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/20451>.

Taveras, M. A. (27 de 02 de 2012). Escuela de Organización Industrial. Obtenido de Diseño Organizacional: <https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disen-organizacional/>

Teruel, S. (04 de 11 de 2021). Captio. Obtenido de Control financiero: definición, objetivos e implementación: <https://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementacion>

Thompson, I. (21 de 04 de 2020). Obtenido de Tipos de organigramas: https://epsu.edu.ec/media/attachments/2020/04/21/b2_lectura_3.pdf

Toro, D. B. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá: Ecoe ediciones. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1Xs5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=an%C3%A1lisis+financiero+de+una+empresa&ots=w6D85DKAU_&sig=KECYn-

oNKNt3PyNRZyM__NM3d2E#v=onepage&q=an%C3%A1lisis%20financiero%20de%20una%
20empresa&f=false

Vergara, F., Fernandez, J. C. R., Prins, Z. A., & Gutierrez, G. C. (2019). Estrategias no convencionales de servicio: un desafío en el diseño organizacional. *Anfibios*, 2(1), 31-48.

Villalba Noriega, C. E., & Calderon Fuentes, L. M. (2020). *Universidad Antonio Nariño*.
Obtenido de diseño de un sistema de control interno contable para la empresa inmobiliaria safe
bienes raíces S.A.S.: chrome-
extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/12345678
9/1721/1/2020CarlosEduardoVillalbaNoriega.pdf