



Implementación De Políticas Y Procedimientos Del Área De
Tesorería En Empresa De Consumo Masivo

Cristian Javier Agudelo Ducuara
ID: 770090

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Vicerrectoría Regional Tolima y Magdalena Medio

Sede Ibagué Tolima

Programa Contaduría Pública

Octubre De 2023

Implementación De Políticas Y Procedimientos Del Área De
Tesorería En Empresa De Consumo Masivo

Cristian Javier Agudelo Ducuara

Sistematización presentado como requisito para optar al título de Contador Público

Asesor(a)

Adriana Marcela Rodríguez Sánchez

Docente

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Tolima y Magdalena Medio

Sede Ibagué (Tolima)

Programa Contaduría Pública

Octubre de 2023

Dedicatoria

En el umbral del logro, deseo dedicar este proyecto a aquellos cuya influencia y apoyo han sido la piedra angular de mi camino.

A Dios, fuente de toda sabiduría y guía, dedico este logro. Su gracia y amor incondicional han sido mi constante fuente de inspiración y fortaleza en cada etapa.

A mi adorada madre, Mariela Ducuara Correcha, cuyo amor y devoción han sido el faro que me ha iluminado en los momentos difíciles. Tu sacrificio y apoyo incondicional han sido el cimiento sobre el cual he construido este proyecto.

A mi respetado padre, Gustavo Albeiro Agudelo, cuyo legado de integridad, trabajo arduo y determinación ha sido mi constante guía. Tu ejemplo de dedicación y sacrificio ha sido una fuente inagotable de inspiración.

A mi estimada exjefa y compañera de trabajo, Erika Patricia Vesga, cuya sabiduría y orientación experta han sido el timón que ha dirigido este proyecto hacia el éxito. Tu confianza en mi visión y tu apoyo inquebrantable han sido la fuerza motriz detrás de cada avance.

Cada uno de ustedes ha dejado una huella indeleble en mi camino y ha contribuido de manera significativa a este logro. Este proyecto es un testimonio de la influencia positiva que cada uno de ustedes ha tenido en mi vida.

Con gratitud y respeto sinceros.

Agradecimientos

Quiero expresar mi sincero agradecimiento por el apoyo invaluable que recibí durante la ejecución de este maravilloso proyecto en la Cía. Distribuidora Surtilima SAS.

Agradezco especialmente a Erika Patricia Vesga Montoya por su orientación y asesoría a lo largo de todas las etapas del proyecto. Sus consejos y experiencia fueron una guía esencial que me permitió tomar decisiones acertadas y superar desafíos de manera efectiva.

Además, la disponibilidad de recursos y el acceso a los espacios necesarios jugaron un papel crucial en el éxito de este proyecto. La infraestructura y herramientas proporcionadas me permitieron llevar a cabo las tareas de manera eficiente y con la calidad requerida.

No puedo dejar de mencionar el apoyo incondicional y la constante creencia de mi familia en este proyecto. Su confianza en mí fue el impulso adicional que necesitaba para superar cada obstáculo y mantenerme enfocado en los objetivos.

El resultado final del proyecto no solo representa un logro personal, sino también un testimonio del respaldo y apoyo inquebrantable que recibí de todos ustedes. Cada uno de ustedes fue una parte fundamental en este camino lleno de aprendizaje y crecimiento.

Tabla de Contenido 1

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
1. Resumen	7
3. Introducción	8
4. Problemática	9
5. Descripción de la Organización.....	10
5.2. Misión y Visión	11
5.3. Análisis del sector productivo	12
6. Justificación	17
7. Objetivos.....	18
8. Marco Referencial.....	19
8.1. Marco Teórico.....	19
8.2. Antecedentes	24
8.3. Marco Legal.....	25
9. Metodología	28
10. Técnicas y recolección de evidencias.....	31
12. Alcance de la Propuesta de Intervención:.....	33
13. Beneficios Esperados	35
14. Metodología de Implementación:.....	36
15. Recursos Necesarios:	36
16. Aprobaciones y Autorizaciones.....	37
17. Referencias	38

Tabla de Figuras

Ilustración 1 - Pago Proveedores	15
Ilustración 2 - Pago Acreedores	15
Ilustración 3 - Pago Nómina	16
Ilustración 4 - Pago Liquidaciones.....	16
Ilustración 5 - Proceso Confirming / Factoring.....	16
Ilustración 6 - Cronograma.....	33

1. Resumen

Las empresas a menudo enfrentan cambios drásticos en la economía, ya sea a nivel nacional o regional, lo que puede afectar sus operaciones. Uno de los aspectos más sensibles de una empresa es su área financiera, que puede volverse insostenible económicamente si no se gestionan adecuadamente y establecen controles sólidos.

Es fundamental que las empresas cuenten con planes y procedimientos adecuados para evitar fluctuaciones en sus flujos de efectivo, lo que podría impactar negativamente en sus operaciones comerciales y resultar en pérdidas significativas. Es esencial desarrollar planes de acción que abarquen desde actividades rutinarias hasta decisiones estratégicas que puedan influir en el flujo de efectivo.

Una de las mejores prácticas que las organizaciones pueden implementar es la creación de políticas y procedimientos en el área financiera. Estas políticas proporcionan directrices precisas para llevar a cabo las operaciones diarias, asegurando un control efectivo y ofreciendo orientación sobre las acciones a seguir. Esto garantiza que las operaciones cumplan con la normativa vigente y ayuda a tomar decisiones informadas.

En este proyecto, se presentarán los procedimientos que se deben aplicar en el área de tesorería de la empresa Distribuidora Surtilima SAS. El objetivo es que la empresa pueda llevar a cabo sus actividades de manera controlada y precisa, asegurándose de que todos los procesos cumplan con la normativa vigente y se ejecuten de manera eficiente. Se brindarán conceptos claros y comprensibles para facilitar la implementación y el control efectivo de estos procedimientos.

2. Palabras Clave: Políticas Financieras, Archivos Macro, Gestión de liquidez, Capacitación y Desarrollo, Riesgos Financieros, Tesorería, Flujos de Efectivo, Estrategias Financieras, Utilidad, Contabilidad.

3. Introducción

La eficiente gestión del área de tesorería es esencial para el éxito financiero de cualquier organización. En un entorno empresarial competitivo y dinámico, contar con políticas y procedimientos bien definidos es crucial para garantizar una administración efectiva de los recursos financieros, así como para tomar decisiones acertadas en relación con los flujos de efectivo.

La presente propuesta tiene como objetivo principal la implementación de políticas y procedimientos en el área de tesorería de la compañía Distribuidora Surtilima S.A.S., líder en el sector de consumo masivo y perteneciente al grupo Pyme de empresas en nuestro país. La compañía tiene como objetivo principal la distribución de alimentos de primera y segunda necesidad.

El propósito de esta iniciativa es fortalecer y mejorar los procesos financieros relacionados con la gestión de fondos y operaciones de tesorería, con el fin de maximizar la eficiencia, seguridad e integridad en dichas operaciones. Para lograrlo, se llevará a cabo un análisis detallado de las necesidades y requisitos específicos del área de tesorería de la empresa, evaluando las prácticas actuales para identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora.

Con base en estos hallazgos, se diseñarán políticas y procedimientos alineados con las mejores prácticas y las normativas financieras y contables vigentes. Adicionalmente, se propondrá la implementación de archivos macro y herramientas tecnológicas con el objetivo de agilizar y automatizar las tareas operativas, lo que redundará en una gestión más eficiente de la información financiera y en tiempos de respuesta reducidos.

4. Problemática

Entendiendo la importancia de abordar esta problemática en el área de tesorería de Distribuidora Surtilima SAS. La carencia de políticas y procedimientos ha generado ineficiencias operativas y dificultades en la toma de decisiones estratégicas. Esta ausencia de directrices ha derivado en demoras en la gestión de caja, imprecisiones en los registros financieros y una falta de control sobre los flujos de efectivo, impactando la rentabilidad y la toma de decisiones informadas de la empresa.

Además, la ausencia de archivos macro automatizados ha aumentado la carga de trabajo manual, resultando en errores y retrasos en las labores cotidianas. La ineficiencia en la elaboración de informes financieros y el análisis de datos ha limitado la capacidad de la empresa para evaluar su situación financiera de manera precisa y oportuna. Por tanto, es esencial abordar esta problemática mediante la implementación de políticas y procedimientos definidos, así como la creación de archivos macros que optimicen las tareas operativas. Esto facilitará una mejor administración del flujo de caja, garantizando la integridad de los registros financieros y proporcionando información precisa y oportuna para respaldar la toma de decisiones estratégicas.

Con estas medidas en marcha, Distribuidora Surtilima SAS estará en posición de maximizar su eficiencia operativa y fortalecer su posición en el mercado, logrando un crecimiento sostenible y una mayor rentabilidad. Considerando este contexto, ¿cuáles serían los beneficios potenciales de la implementación de políticas y procedimientos claros en el área de tesorería, así como la automatización de archivos macro en las operaciones diarias?

5. Descripción de la Organización

Distribuidora Surtilima SAS, fundada en 1989 en Bogotá, es una empresa colombiana líder en la distribución de bienes de consumo rápido que abarcan alimentos, bebidas, productos de cuidado personal y artículos de limpieza. Su alcance se extiende por diversas regiones del país, y se destaca por ofrecer una amplia gama de productos de marcas tanto nacionales como internacionales a una variada clientela que incluye supermercados, tiendas, farmacias y otros establecimientos. Gracias a una sólida red de distribución, esta ha logrado llegar a diferentes puntos del país. Además, la empresa demuestra un firme compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, implementando medidas para reducir su impacto ambiental y respaldando programas sociales en comunidades vulnerables. Reconocida en el mercado colombiano por la calidad de sus productos y servicios, dicha organización continúa innovando y expandiéndose para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.

5.1. Perfil Sociodemográfico

5.1.1. **Empleados.** La plantilla de más de 700 empleados refleja diversidad en cuanto a edad, con una mayoría en rangos de mediana y alta edad. En términos de educación, los roles administrativos atraen a profesionales y tecnólogos, mientras que, en las áreas operativas, se da preferencia a perfiles con educación secundaria. Para puestos directivos, se busca personal con posgrados.

5.1.2. **Clientes.** Los clientes están ubicados en los departamentos de Quindío, Risaralda, Tolima, Huila y Meta. El rango de negocios clientes es variado, desde pequeñas tiendas locales hasta grandes cadenas de supermercados y empresas de renombre.

5.1.3. **Proveedores.** Los proveedores de la compañía pertenecen al sector industrial, centrados en la venta de productos que son fundamentales ya que su extensa base de clientes y la distribución de dichos productos.

5.1.4. **Stakeholders Externos**. En términos de instituciones financieras, la empresa se apalanca en entidades como Bancolombia, GFO y Banco Santander, principalmente a través de factoring y confirming. Por otro lado, entidades como la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), la Alcaldía y la DIAN son clave en la regulación y supervisión de aspectos comerciales, competencia en el mercado y cumplimiento de obligaciones fiscales y tributarias.

5.2. Misión y Visión

La Distribuidora Surtilima S.A.S se compromete a liderar la distribución de productos de consumo masivo, priorizando la satisfacción del cliente a través de la excelencia en la calidad de nuestros productos, atención personalizada, estrategias de mercadeo eficaces, eficiencia operativa y rentabilidad. Asumimos la responsabilidad ante nuestros accionistas, colaboradores, proveedores, el estado y la comunidad en general.

En línea con esta misión, proyectamos alcanzar la posición predominante en la distribución tanto en el canal tradicional como en canales alternativos (Institucional y Licores) para el año 2030 en nuestra región. Aspiramos a ser la primera elección de compra para nuestros clientes, contribuyendo al crecimiento sostenible de la región y brindando oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores y sus familias.

Nuestro principal objetivo es ofrecer productos y servicios de la más alta calidad a nuestros clientes, proveedores y accionistas, con el fin de ser líderes en el mercado de comercialización y distribución a nivel nacional. Para alcanzar estas metas, nos guiamos por valores fundamentales:

- **Compromiso con la Calidad:** Nos esforzamos por proporcionar productos de la más alta calidad, asegurando la seguridad alimentaria y la satisfacción de nuestros clientes.

- **Integridad y Transparencia:** Actuamos con honestidad y transparencia en todas nuestras operaciones, estableciendo relaciones sólidas basadas en la confianza.
- **Orientación al Cliente:** Colocamos las necesidades y expectativas de nuestros clientes en el centro de nuestras decisiones y acciones, buscando superar sus expectativas en cada interacción.
- **Innovación y Mejora Continua:** Fomentamos la creatividad y la búsqueda constante de formas más eficientes y efectivas de servir a nuestros clientes y operar como empresa.
- **Responsabilidad Social y Ambiental:** Contribuimos al desarrollo sostenible de las comunidades donde operamos, promoviendo prácticas responsables y respetuosas con el medio ambiente.
- **Desarrollo y Bienestar del Personal:** Valoramos y apoyamos el crecimiento profesional y personal de nuestros empleados, reconociendo que su compromiso es fundamental para nuestro éxito.

5.3. Análisis del sector productivo

5.3.1. Fortalezas.

- **Demanda Constante:** La distribución mayorista de productos alimenticios representa un mercado con una demanda estable y esencial para la vida cotidiana de las personas.
- **Amplia Gama de Productos:** Al abastecer de productos alimenticios de primera y segunda necesidad, la empresa cubre una variedad de necesidades del mercado.

- **Contribución a la Comunidad:** Al proveer alimentos esenciales a tiendas y supermercados, la empresa cumple un rol importante en la cadena de suministro y el bienestar de la comunidad.

- **Conocimiento del Mercado Local:** La empresa cuenta con un conocimiento detallado del mercado local y las preferencias de consumo, lo que le permite ofrecer productos relevantes y competitivos.

5.3.2. Oportunidades:

- **Expansión Geográfica:** Puede haber oportunidades para expandir la operación a nuevas áreas geográficas o mercados, especialmente si hay demanda no satisfecha en ciertas regiones.

- **Diversificación de Productos:** La introducción de nuevos productos o categorías puede permitir a la empresa llegar a un público más amplio y diversificar sus fuentes de ingresos.

- **Tecnología y Automatización:** La implementación de tecnología y sistemas de automatización puede mejorar la eficiencia operativa y la precisión en la gestión de inventario y logística.

5.3.3. Desafíos:

- **Regulaciones y Normativas:** La empresa debe mantenerse al día con las estrictas regulaciones y normativas relacionadas con la distribución de alimentos, lo que puede implicar inversiones en cumplimiento y seguridad alimentaria.

- **Competencia y Margen de Ganancia:** El sector de distribución de alimentos puede ser altamente competitivo, lo que puede ejercer presión sobre los márgenes de ganancia.
- **Sostenibilidad y Responsabilidad Social:** La demanda de prácticas empresariales sostenibles y socialmente responsables está en aumento, lo que puede requerir ajustes en la operación y suministro de productos.

5.3.4. Riesgos:

- **Crisis de Seguridad Alimentaria:** Un evento de seguridad alimentaria puede tener graves repercusiones en la reputación y la operación de la empresa.
- **Fluctuaciones en los Precios de Materias Primas:** Variaciones en los precios de los alimentos y las materias primas pueden afectar los costos de operación y, por lo tanto, los márgenes de ganancia.

Los procesos llevados a cabo por la empresa en su área de tesorería más revelantes son los siguientes;

PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

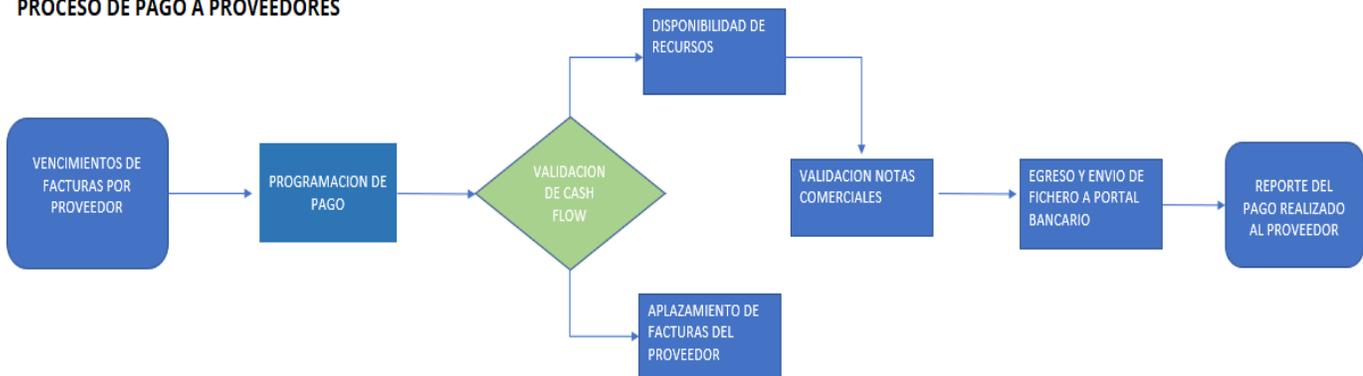


Ilustración 1 - Pago Proveedores

PROCESO DE PAGO A ACREEDORES

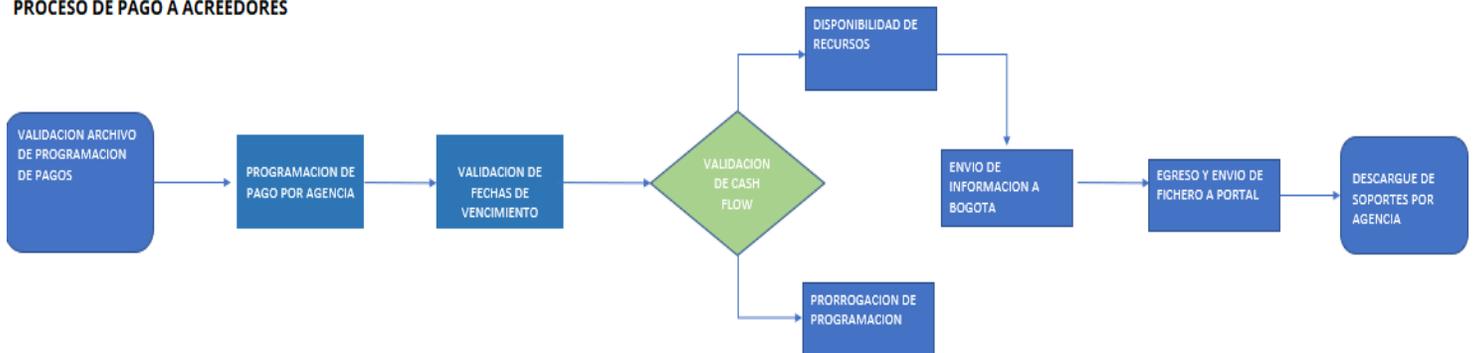


Ilustración 2 - Pago Acreedores

PROCESO DE PAGO NOMINA

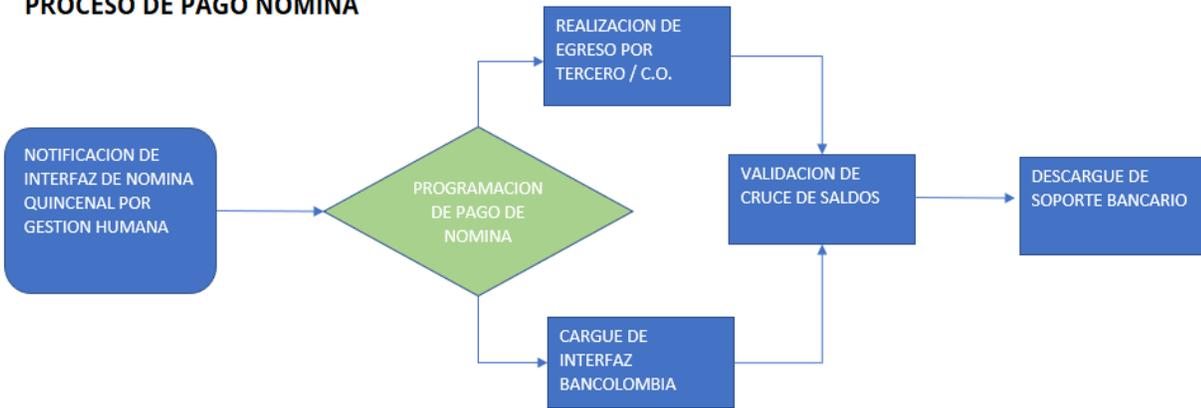


Ilustración 5 - Pago Nómina

PROCESO DE PAGO A LIQUIDACIONES

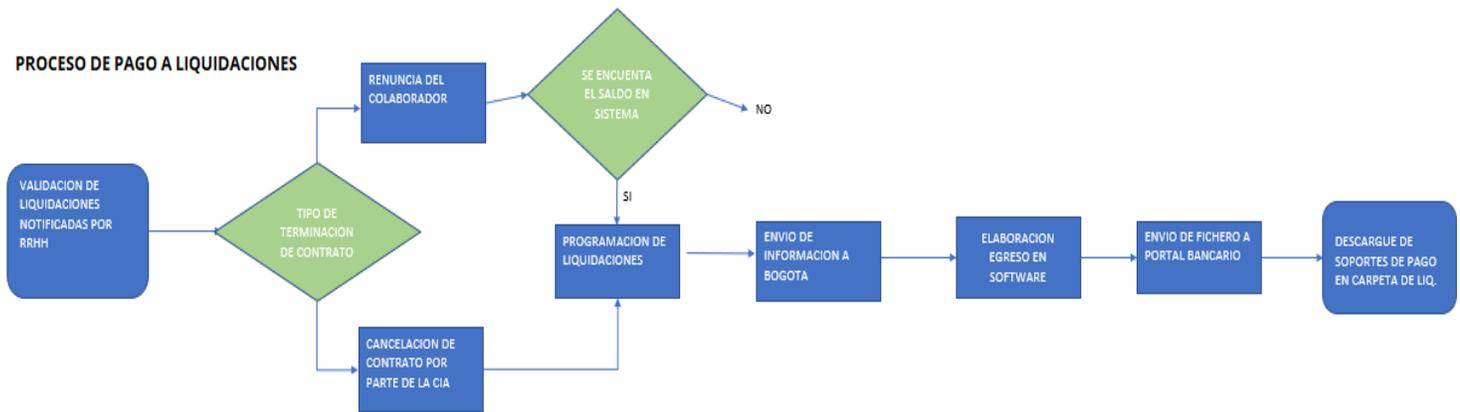


Ilustración 4 - Pago Liquidaciones

PROCESO DE CONFIRMING Y FACTORING



Ilustración 3 - Proceso Confirming / Factoring

6. Justificación

La implementación de políticas y procedimientos en el área de tesorería resulta crucial para asegurar la eficiencia y la integridad de los procesos financieros en Distribuidora Surtilima SAS. La carencia de directrices establecidas ha ocasionado ineficiencias operativas, desviaciones en los registros financieros y una falta de control sobre los flujos de efectivo, lo cual ha impactado directamente en la rentabilidad y en la capacidad de tomar decisiones informadas por parte de la empresa.

En primera instancia, contar con políticas y procedimientos bien definidos permitirá uniformar las prácticas en el área de tesorería, asegurando la coherencia en las actividades diarias y garantizando la correcta administración del flujo de efectivo. Esto facilitará la identificación temprana de posibles retrasos, errores o anomalías en los procesos financieros, lo que a su vez posibilitará la implementación de medidas correctivas de manera oportuna y eficaz.

Además, la implementación de archivos macro automatizados potenciará la eficiencia de las tareas operativas, reduciendo la carga de trabajo manual y minimizando el riesgo de errores. Dichos archivos posibilitarán la generación automática de informes financieros y el análisis de datos, brindando información precisa y actualizada en tiempo real. Esto, a su vez, permitirá tomar decisiones más precisas basadas en datos fiables y actualizados, lo que contribuirá a una gestión más efectiva de los recursos financieros y a la maximización de la rentabilidad.

Asimismo, la adopción de políticas y procedimientos sólidos en el área de tesorería reforzará la gobernanza corporativa de la organización. Estos lineamientos asegurarán el

cumplimiento de las normas y regulaciones financieras vigentes, así como la transparencia en los procesos financieros y el adecuado control interno.

7. Objetivos

Objetivo general

Establecer políticas y procedimientos en el área de tesorería de la empresa Distribuidora Surtilima SAS para optimizar los procesos financieros, respaldar la toma de decisiones informadas y fortalecer la gobernanza corporativa.

Objetivos Específicos

- Identificar los procesos financieros existentes en el área de tesorería de la organización.
- Interpretar las practicas existentes en el área financiera (tesorería).
- Diseñar políticas y procedimientos claros y coherentes para las actividades de tesorería, incluyendo la gestión de flujos de efectivo, la conciliación bancaria y la administración de riesgos.
- Implementar los procedimientos adecuados para garantizar la integridad de los procesos financieros, incluyendo la segregación de funciones y la revisión periódica de transacciones.
- Supervisar la implementación efectiva de las políticas y procedimientos establecidos.

8. Marco Referencial

8.1. Marco Teórico

En este apartado se llevó a cabo un análisis teórico sobre la gestión del área de tesorería, mediante la consulta de fuentes documentales y representativas de autores especializados en este ámbito empresarial, enfocando la atención en la empresa donde se planea ejecutar el proyecto. Este capítulo que se presenta a continuación abarca los antecedentes de la investigación, los principios y fundamentos teóricos, la definición tanto conceptual como operativa de la variable, así como su posterior operacionalización.

8.1.1. Tesorería

Para empezar, es imprescindible saber cuál es la principal función del área de tesorería y esta que tan vital es para una organización, es por ello, que se trae a mención el artículo de UNIR (UNIVERSIDAD EN INTERNET), en su artículo publicado en el 2021, quien nos menciona palabras clave como lo son;

- Reducir la dependencia de fuentes de financiamiento externas
- Minimizar el coste de las transacciones
- El control de los pagos
- La negociación con las entidades bancarias.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se puede definir que para una empresa bien estructurada, el área de Tesorería es la responsable de un adecuado manejo del flujo de efectivo, buscando estrategias que permitan el cumplimiento y mejoramiento en los procesos de

pagos, haciendo énfasis en que esta traerá muy buena liquidez para la compañía, evitando pérdidas monetarias por el incumplimiento de obligaciones o pagos a terceros, es por ello, que en los siguientes incisos mencionare autores que se han dedicado al estudio como tal de esta área.

8.1.2. **Estrategias de Liquidez:**

Según Olsina (2009), la gestión de tesorería implica la aplicación de técnicas y procesos con el propósito de administrar de manera óptima los recursos monetarios de una empresa. Este proceso se orienta hacia la consecución de objetivos cruciales, tales como la reducción de las necesidades de financiamiento a corto plazo y la minimización de los costos financieros mediante eficaces estrategias de negociación. Olsina también destaca la importancia de rentabilizar los excedentes de fondos monetarios mediante la selección adecuada de instrumentos tanto dentro de la empresa como en los mercados monetarios. Finalmente, subraya la necesidad de asegurar, en todo momento y en las mejores condiciones posibles, el cumplimiento de las obligaciones monetarias para garantizar la liquidez de la empresa. Este enfoque integral de la gestión de tesorería busca, en última instancia, optimizar la salud financiera y la capacidad operativa de la organización.

La labor de tesorería en las empresas modernas está experimentando un cambio notable, consolidando su papel como el protector de la gestión de los riesgos financieros y la liquidez. Las prácticas óptimas se han integrado de manera integral en las políticas, procedimientos y sistemas de los departamentos de tesorería en la mayoría de las organizaciones. Existe un consenso sólido en torno a la formulación de estrategias, su ejecución y el riguroso seguimiento y reporte de estas", destaca Sebastián di Paola, quien ostenta el cargo de responsable Global de Tesorería Corporativa en PwC.

8.1.3. Gestión

La gestión eficaz de la tesorería emerge como un pilar fundamental en la operativa de las empresas, tal como destacan López y Soriano (2014) en su obra *la Gestión de Tesorería* la relevancia se magnifica en períodos de crisis, caracterizados por préstamos onerosos con tasas de interés elevadas y condiciones a menudo inalcanzables para ciertas compañías. Hoy en día, con el incremento sostenido de las tasas de interés por parte de las entidades bancarias, acceder a financiamiento se torna cada vez más costoso. De este escenario depende en gran medida la capacidad de una empresa para mantener un flujo de efectivo saludable y asegurar su liquidez.

Los autores subrayan que, en este contexto, una gestión competente de la tesorería se convierte en un componente esencial para la supervivencia y el éxito empresarial. Su libro aborda una amplia gama de temas cruciales en este ámbito, incluyendo la introducción a los conceptos básicos de tesorería y gestión de efectivo, el proceso integral de ventas y cobros, la óptima gestión de pagos, estrategias de cash pooling, el manejo de la posición de tesorería, la financiación del capital de trabajo, la inversión de excedentes, la eficiente gestión de relaciones bancarias y la organización eficaz del departamento de tesorería.

8.1.4. Optimización

Berga (2022). Destaca la importancia de optimizar la liquidez en una empresa mediante la transferencia estratégica de efectivo entre cuentas, con el objetivo de evitar costos innecesarios. En este contexto, la digitalización de la tesorería emerge como una estrategia prudente y eficaz para establecer un control automatizado sobre la posición de caja y la deuda en tiempo real. Esta herramienta empodera a los equipos financieros al proporcionarles la capacidad de tomar decisiones informadas en cuanto a la gestión de la tesorería, permitiéndoles alinear los vencimientos de la deuda con la generación de flujo de efectivo.

Asimismo, facilita la elaboración de provisiones de amortización óptimas, evitando así un incremento innecesario de los costos asociados.

La digitalización de la tesorería se erige como un recurso clave en la eficiente administración de los recursos financieros de una empresa, proporcionando una visión detallada y actualizada de su posición financiera en todo momento. Este enfoque no solo contribuye a la optimización de la liquidez, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para enfrentar los desafíos económicos y financieros con agilidad y certeza.

8.1.5. Flujo de efectivo

De acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) (2011), se define el flujo de efectivo como el movimiento de entradas y salidas de dinero que experimenta una organización durante un período determinado. Estos flujos de efectivo tienen como finalidad primordial la cancelación de pasivos a corto plazo o la asignación de recursos para inversiones específicas. Las NIC reconocen la vital importancia de este concepto, tanto es así que se establece la obligación de presentar un estado de flujos de efectivo en conjunto con los demás estados financieros.

Este estado proporciona información crucial que permite a los usuarios evaluar los cambios en los activos de la entidad, comprender su estructura financiera, así como verificar el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo y anticipar sus deudas a largo plazo. Todo esto con el propósito fundamental de garantizar una gestión financiera eficiente y sostenible para el desarrollo y estabilidad a largo plazo de la organización.

8.1.6. Políticas

Cuando nos referimos a las políticas de una organización, nos estamos refiriendo a un conjunto de directrices y métodos que se encuentran organizados de manera sistemática.

Estas políticas tienen como objetivo proporcionar orientación a un área específica, como la Tesorería, facilitando la toma de decisiones y asegurando un control efectivo sobre las operaciones relacionadas con pagos y gestión financiera.

8.1.7. Cuentas por pagar

Estas se definen como las obligaciones adeudas a raíz de la ejecución de actividades de la compañía tales como son la adquisición de bienes y servicios adquiridos por terceros ajenos a la organización dentro de las cuales podemos definir a términos generales los siguientes;

a. Proveedores: Se entiende como proveedor a la parte aliada encargada del abastecimiento de la mercancía que dispone en el catálogo de venta de la compañía en este caso **Distribuidora Surtilima SAS**.

b. Acreedores: Los acreedores son todos los terceros que haya proporcionado bienes o servicios a la compañía a crédito y que aún no haya sido pagado, tales como mantenimiento y reparaciones en la compañía, servicios públicos, obligaciones financieras, entre otros rubros.

c. Colaboradores: Se entenderá como colaborador a toda persona que tenga una retribución de económica por prestar su talento a la compañía el cual se estipulará por contrato de trabajo según lo determinado por el área de gestión humana, a partir de ello se cancelara de manera prioritaria las prestaciones que estos devenguen tal es el caso de las liquidaciones de contrato de trabajo, nómina y seguridad social, entre otras que apliquen estos términos.

d. Impuestos: Los impuestos es el aporte obligatorio generado por la actividad económica llevada a cabo por la empresa en determinados sucesos y su naturaleza.

8.1.8. Manual de procedimientos

La implementación de políticas de tesorería requiere la instauración de procedimientos que sean tanto claros como eficientes. Estos procedimientos son módulos uniformes que detallan y especifican las operaciones necesarias para asegurar el correcto manejo de los recursos financieros. Estos módulos forman una secuencia de actividades ordenadas, alineadas con las políticas y regulaciones establecidas, garantizando así un flujo de documentos adecuado y determinando la duración de cada fase. Es esencial contar con un Manual de Procedimientos completo, el cual proporciona instrucciones detalladas y define responsabilidades en relación con las tareas y actividades relacionadas con la tesorería. Este manual, como componente central del Sistema de Control Interno, organiza de manera sistemática las políticas, funciones, sistemas y reglamentos pertinentes. De esta forma, se establecen los lineamientos esenciales para una gestión eficaz y efectiva de los recursos financieros, fomentando la uniformidad, calidad y eficiencia en las operaciones de tesorería de Distribuidora Surtilima S.A.S

8.2. Antecedentes

Muchas de las empresas que actualmente se encuentran activas, a raíz de lo sucedido a partir de marzo de 2020 (pandemia Covid-19), tuvieron la necesidad de mejorar las prácticas de su flujo de efectivo, debido a que como bien se sabe, la economía se detuvo en cierta manera, es por ello, que muchas de las empresas tuvieron la necesidad de buscar estrategias que le permitiesen obtener efectivo o aplazar un pago de una obligación, tal es el caso de que los bancos fueron flexibles para el tema de sus intereses, dando meses de “gracia”, y otros factores que en teoría mejorarían o apalancarían la economía. Es por ello, que algunas empresas buscaban liquidez en sus proveedores, con fin de que sus obligaciones fueran más sostenibles en aquel entonces.

Según lo mencionado anteriormente, las empresas constantemente tienen problemas de liquidez, o no dan un buen manejo a sus flujos de caja, gracias a ello, muchos autores han tratado de desarrollar diferentes prácticas en pro de mejorar la liquidez en algunas empresas. Es por ello, que se referencia al autor **Jorge Luis de Lama Urbina** quien en su trabajo en la **Universidad de Piura** se encontraba estudiando Administración de Empresas y este para su proyecto de grado en el Año 2018 desarrollo un proyecto llamado “**Mejoramiento del Área de Tesorería de JOHE S.A.**” que realizo este proyecto con fin de poder mejorar los procesos en una empresa constructora.

Sin ir más lejos de nuestro país, se trae como ejemplo a autora **Illeyn Andrea Villanueva Bohórquez**, quien para su universidad (**Universidad del Bosque**), presento al igual, un proyecto de mejoramiento de tesorería denominado “**?**”. Este también buscaba tener a través de su visual y conocimiento, mejorar los procesos de tesorería de esta empresa. lo anterior ejecutado en el **año 2019**.

8.3. Marco Legal

La instauración de un manual de políticas y procedimientos destinado al área de tesorería de una empresa se erige como un pilar fundamental para asegurar una gestión financiera efectiva y, en consecuencia, para cumplir con las disposiciones legales vigentes. Por consiguiente, resulta imperativo considerar diversas regulaciones y directrices que delinear y establecen parámetros específicos para la formulación de estas políticas y procedimientos. A continuación, se detallan las normativas de relevancia en este contexto:

- **La Ley 1231 (2008)** sienta las bases para el desarrollo de la actividad del común llamado factoraje o Factoring en el país. Esta legislación define el Factoring como una operación en la cual una empresa especializada adquiere los derechos de cobro de los créditos

que una persona natural o jurídica tiene con terceros, a cambio de un pago anticipado de los mismos. Es esencial aplicar esta normativa al llevar a cabo operaciones de Factoring para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales.

Esta norma adquiere particular importancia debido a que estas actividades ofrecen una herramienta significativa para las empresas al permitirles postergar sus deudas a corto plazo a través de negociaciones triangulares. Esto contribuye a aumentar la liquidez en el flujo de efectivo de la empresa.

- **Ley 222 (1995) Ley de Entidades Financieras y Ley 1314 (2009) Ley de Convergencia Contable.** Son legislaciones fundamentales que proporcionan los cimientos para un buen gobierno en cuanto a la administración de los recursos financieros de una empresa. Estas leyes definen las obligaciones y responsabilidades de los diversos participantes involucrados en este proceso. Cumplir con estas normativas es esencial para garantizar una operación financiera transparente y legalmente sólida en Distribuidora Surtilima SAS.

- **La Ley 1314 (2009) Ley de Convergencia Contable, junto a la Ley 222 (1995) Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF),** Estas establecen los marcos y requisitos esenciales para la formulación e implementación de políticas y procedimientos contables y financieros que deben ser aplicados por las empresas en Colombia. Estas normativas son fundamentales para asegurar una gestión financiera acorde con los estándares legales y contables vigentes en el país.

- **Estatuto Tributario de Colombia, Art. 772 (1992),** dispone que los contribuyentes del impuesto de renta y complementarios deben mantener un libro de registro

de control de ingresos y egresos. Esta disposición tiene como objetivo proporcionar un registro detallado que permita monitorear en todo momento el estado del flujo de caja y el movimiento de los recursos en la empresa. El cumplimiento de esta normativa es esencial para asegurar una gestión financiera conforme a las regulaciones tributarias del país.

- ***La Circular Básica Contable y Financiera, emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia (2014)***, detalla las obligaciones y responsabilidades de la tesorería en las empresas. Esto abarca desde la gobernanza de los recursos financieros hasta la administración de riesgos y la ejecución de operaciones financieras, todo ello en estricto apego a las políticas y regulaciones establecidas por la empresa. Esta normativa es esencial para garantizar una gestión financiera transparente y conforme a los estándares regulatorios del país.

- ***La Circular Externa 100-000003, emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia (2016)***, detalla las obligaciones y responsabilidades de las empresas en cuanto a la gestión de riesgos. Esto abarca la identificación, evaluación, control y monitoreo de riesgos financieros, operativos y de cumplimiento. Cumplir con esta normativa es crucial para asegurar una gestión financiera y operativa segura y alineada con las regulaciones vigentes en el país.

9. Metodología

El propósito de este punto es definir una metodología para el desarrollo de las políticas y definición de procedimientos que puedan ayudar a integrar los resultados de los procesos que se llevan a cabo por el área financiera en la empresa Distribuidora Surtilima S.A.S. Para lograrlo, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los procesos financieros en el área de tesorería. El objetivo es presentar una propuesta que facilite la ejecución e interpretación de los resultados de estos procesos, estableciendo una serie de procedimientos para las tareas cotidianas relacionadas con las operaciones financieras. Estos procedimientos se basarán en los siguientes pasos:

- **Evaluación de la situación actual:** Se realizará un análisis detallado de los procesos financieros que están en vigor en el área de tesorería. Se recopilará información sobre las prácticas en curso, identificando tanto los puntos fuertes como las áreas susceptibles de mejora.
- **Elaboración de políticas y procedimientos:** A partir del análisis efectuado, se desarrollarán políticas y procedimientos con un enfoque claro y consistente, adaptados a las necesidades y metas de Distribuidora Surtilima SAS. Estos documentos estarán alineados con las prácticas financieras más destacadas y las normativas contables vigentes en el país.
- **Desarrollo de archivos macro:** Se implementarán archivos macro automatizados para mejorar la eficiencia en las tareas operativas del área de tesorería. Estos archivos permitirán agilizar procesos, reducir errores y facilitar la generación de informes financieros.
- **Implementación de controles internos sólidos:** Se pondrán en marcha mecanismos de control interno robustos para preservar la integridad de los procesos

financieros. Esto comprenderá la asignación separada de funciones, la revisión periódica de transacciones y la adopción de medidas de seguridad destinadas a resguardar los activos financieros de la empresa.

- **Formación y supervisión:** Se brindará capacitación al personal del área de tesorería sobre las nuevas políticas, procedimientos y herramientas tecnológicas implementadas. Se llevará a cabo un seguimiento periódico para garantizar la adecuada implementación y aplicación de dichas políticas y procedimientos.

Durante todo el proceso, se seguirá un enfoque participativo, involucrando a los miembros del equipo de tesorería y otros actores relevantes de la empresa. Además, se realizarán evaluaciones periódicas para medir el efecto de las medidas implementadas y realizar ajustes en caso de ser necesario.

La metodología propuesta garantizará un enfoque sistemático y estructurado en la implementación de las ya mencionadas, permitiendo a la empresa fortalecer su gestión financiera y alcanzar sus objetivos estratégicos de manera eficiente y efectiva.

A. Tipo de Estudio

Para detallar del cómo se procederá a la recopilación de información de la empresa se pretender que los tipos de estudios sean los siguientes;

El **estudio exploratorio** permitirá obtener un mayor conocimiento sobre las características y necesidades específicas del área de tesorería, así como identificar posibles problemáticas o áreas de mejora que requieran de la implementación de políticas. Esto ayudará a comprender la situación actual y a generar ideas iniciales para el diseño de las políticas y procedimientos.

Por otro lado, el **estudio descriptivo** puede permitir recopilar información detallada y específica sobre las prácticas existentes en el área de tesorería, así como evaluar la efectividad de las políticas implementadas. Esto proporcionará datos concretos y evidencia empírica sobre los resultados obtenidos, permitiendo realizar comparaciones y análisis en relación con los objetivos propuestos.

La conjunción de ambos tipos de estudio proporciona una visión integral de la situación actual en el área de tesorería. Permite identificar necesidades específicas, diseñar políticas acertadas y evaluar su eficacia en la práctica. Asimismo, este enfoque de estudio facilita la formulación de recomendaciones respaldadas por la evidencia recopilada, lo que fortalecerá la toma de decisiones informadas y contribuirá a la mejora constante del área de tesorería en Distribuidora Surtilima SAS.

B. Enfoque

Una de las situaciones que se debe tener para la ejecución de la mejora de nuestros procesos y en especial la implementación de las políticas y procedimientos, es definir el enfoque que se le dará a la información contenida, es por ello, que como punto central es de que este se le dé un enfoque **Mixto**, ya que es necesario tener la cualidad de la información cuantitativa y cualitativa como lo mencionare a continuación su por qué; Un **enfoque cualitativo** se centra en comprender y analizar fenómenos, experiencias y percepciones en profundidad, a través de entrevistas, observaciones y análisis de datos cualitativos. Al realizar la implementación de políticas y procedimientos, es importante comprender los aspectos contextuales, las percepciones de los actores involucrados y los procesos internos que dispone la organización. En donde se pretende realizar entrevistas con el personal de tesorería, realizar observaciones de las actividades rutinarias, analizar documentos y registros relevantes. Estas

técnicas cualitativas permiten obtener información detallada sobre las prácticas actuales que se lleva en la compañía, y poder identificar las áreas de mejora y consecuentemente el diseñar las políticas y procedimientos que sean efectivos los cuales se ajusten a las necesidades y realidades específicas de Distribuidora Surtilima SAS.

Sin embargo, esto no excluye la posibilidad de incorporar elementos cuantitativos. Ya que se pueden utilizar datos financieros relacionados con la eficiencia de los procesos llevados a cabo en el área de tesorería que puedan ser de ayuda para el respaldar y complementar los hallazgos cualitativos. Tales como el tiempo de entrega de actividades, los costos incurridos en un proceso determinado, las eficiencias entorno a las funciones de los actores implicados en el área financiera.

C. Población

El objetivo de poder hallar las diferentes muestras aleatorias es específico, debido a que la compañía tiene una gran dispersión en diferentes regiones (7 en total), se pretende que cada área que involucra el área financiera o de Tesorería, realicen sus respectivos aportes ya sea por medio de opiniones o sugerencias.

10. Técnicas y recolección de evidencias

10.1. Entrevistas

Esta técnica de recolección de evidencias será aplicada directamente responsables de la de la realización de los procesos y a los líderes de área, con el fin de obtener información sobre los procedimientos llevados a cabo en el área, para asimismo indagar del por qué se está llevando los procesos de la manera en que hoy se manera y así determinar si las propuestas de mejora son efectivas como lo son los archivos Macro. Por lo que servirá como medio de soporte de los elementos que evidencian la ejecución del proyecto.

10.2. Encuestas

Con la finalidad de documentar las experiencias en el desarrollo y evaluación de los procesos llevados a cabo, donde esta se tomará al personal involucrado con los procesos tales como lo son el área contable, recursos humanos, compras, cartera y administración, con el fin identificar las opiniones y determinar falencias que se presentan, así como de igual manera los aciertos; de manera consecuente se recopilara mediante variables cuantitativas.

10.3. Observación directa

Como expleado directo de la compañía Distribuidora Surtilima S.A.S se ha logrado la participación directa en los diferentes procesos que realiza área de tesorería, permitiendo observar de forma crítica, analizar y obtener información específica y detallada de los mismos, lo que aportará elementos necesarios para desarrollar los objetivos propuestos, de igual manera esto contribuye un gran beneficio que aportará evidencias para el desarrollo del proyecto.

11. Cronograma

NOMBRE PROYECTO:		PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL AREA DE TESORERIA FRENTE A LA LENTITUD DE PROCESO DE PAGOS.																	
OBJETIVO GENERAL:		Realizar auditoría interna o análisis de procesos al área de tesorería, con el objetivo de hallar falencias, reprocesos, demora en tiempos de entrega, organización, e impacto referente a toma de decisiones que afectan la integridad de la caja.																	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		ACTIVIDADES PROYECTO		SEMANA															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
1. Realizar el diagnóstico sobre las funciones y manuales de procesos y que estos cumplan con los estándares de información financiera y normas contables aceptadas en nuestro país en el proceso de gestión del área de tesorería de la compañía Distribuidora Surtilima S.A.S.	Estructuración de la encuesta y check list (formato de verificación)	x	x																
	Aplicación de la encuesta y check list			x	x														
	Tabulación de la información recopilada					x													
2. Identificar y hallar falencias sobre los procesos del área, referente a lo anterior descrito, con fin de formular acciones, estrategias como mejora en programaciones de pagos, y estas sean implementadas con las políticas que cuenta el área.	Estructuración del DOFA frente los procesos llevados a cabo y manual de políticas						x												
	Análisis de la información recopilada del DOFA							x											
	Formulación de posibles soluciones a las debilidades presentadas								x										
	Estructuración de solución por medio de herramienta ofimática									x	x								
	Pruebas piloto sobre la herramienta elaborada											x	x						
3. Implementar instrumentos de control y seguimiento sobre las acciones para el mejoramiento constante del área contribuyendo al crecimiento en la organización.	Análisis de los resultados obtenidos															x			
	Presentación de herramienta a jefe de área															x			
	Implementación de manual de políticas del área															x	x		

Ilustración 6 - Cronograma

12. Alcance de la Propuesta de Intervención:

El alcance de la propuesta de intervención se enfoca en el área de tesorería de Distribuidora Surtilima SAS, con el objetivo de establecer políticas y procedimientos que optimicen los procesos financieros y fortalezcan la gobernanza corporativa. La intervención abordará los siguientes aspectos específicos:

- Identificación y Análisis de Procesos Financieros: Se realizará un análisis exhaustivo de los procesos financieros existentes en el área de tesorería de Distribuidora

Surtilima SAS. Esto incluye la gestión de flujos de efectivo, la conciliación bancaria y la administración de riesgos.

- Interpretación de Prácticas Existentes: Se interpretarán las prácticas actuales en el área de tesorería, identificando su alcance, contenido y aplicación en los procesos financieros de la empresa.
- Diseño de Políticas y Procedimientos: Se diseñarán políticas y procedimientos claros y coherentes para las actividades de tesorería. Esto incluirá pautas para la gestión de flujos de efectivo, conciliación bancaria y administración de riesgos.
- Implementación de Controles Internos: Se implementarán controles internos adecuados para garantizar la integridad de los procesos financieros. Esto incluirá la segregación de funciones y la revisión periódica de transacciones.
- Verificación de Implementación: Se llevará a cabo una verificación para asegurar la correcta implementación de las políticas en el área de tesorería de Distribuidora Surtilima SAS.

El alcance no incluye otros departamentos o áreas de la empresa que no estén directamente relacionados con el área de tesorería. Cualquier ajuste o ampliación del alcance deberá ser evaluado y aprobado por las partes autorizadas durante la ejecución de la intervención.

Esta propuesta tiene como finalidad mejorar la eficiencia y la integridad de los procesos financieros, lo que a su vez contribuirá a una toma de decisiones más informada y fortalecerá la gobernanza corporativa de Distribuidora Surtilima SAS.

13. Beneficios Esperados

La implementación de políticas y procedimientos en el área de tesorería de Distribuidora Surtilima SAS se espera que genere una serie de beneficios significativos, que incluyen:

- **Mayor Eficiencia Operativa:** La estandarización de prácticas financieras permitirá una ejecución más eficiente de las tareas diarias en el área de tesorería, reduciendo los retrasos y optimizando los flujos de trabajo.
- **Reducción de Errores:** La automatización de tareas a través de archivos macro minimizará los errores manuales, lo que contribuirá a la precisión en los registros financieros y la toma de decisiones basada en datos confiables.
- **Mejora en la Toma de Decisiones:** Con información financiera más precisa y oportuna disponible a través de reportes automatizados, los líderes de Distribuidora Surtilima SAS podrán tomar decisiones más informadas y estratégicas.
- **Fortalecimiento de la Gobernanza Corporativa:** La implementación de políticas y procedimientos sólidos en el área de tesorería fortalecerá la gobernanza corporativa de la organización, garantizando el cumplimiento de las regulaciones financieras y la transparencia en los procesos.
- **Mayor Rentabilidad:** La mejora en la gestión del flujo de caja y la eficiencia operativa contribuirán a una mayor rentabilidad de la empresa, lo que beneficiará a los accionistas y partes interesadas.

14. Metodología de Implementación:

La implementación de las políticas y procedimientos en el área de tesorería seguirá un enfoque estructurado que incluye las siguientes etapas:

- **Fase de Diagnóstico:** Se realizará una evaluación exhaustiva de los procesos financieros actuales y se identificarán áreas de mejora y oportunidades de optimización.
- **Fase de Diseño:** Se diseñarán políticas y procedimientos específicos, tomando en cuenta las mejores prácticas y las necesidades de Distribuidora Surtilima SAS.
- **Fase de Implementación:** Se llevarán a cabo las acciones necesarias para implementar las políticas y procedimientos diseñados. Esto incluirá la capacitación del personal y la configuración de archivos macro.

Fase de Monitoreo y Evaluación: Se establecerán indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la eficacia de las políticas implementadas. Se realizarán auditorías periódicas para asegurar el cumplimiento y la mejora continua.

15. Recursos Necesarios:

La implementación exitosa de esta propuesta requerirá los siguientes recursos:

- **Recursos Humanos:** Personal calificado para el diseño, implementación y monitoreo de las políticas y procedimientos - Estudiante.
- **Recursos Tecnológicos:** Equipos informáticos y software necesarios para la automatización de tareas.
- **Recursos Financieros:** Fondos para la capacitación del personal y la configuración de sistemas.
- **Apoyo de la Alta Dirección:** Compromiso y apoyo de la alta dirección de Distribuidora Surtilima SAS.

Conclusiones:

La implementación de políticas y procedimientos en el área de tesorería de Distribuidora Surtilima SAS es esencial para abordar la problemática identificada y aprovechar las oportunidades de mejora. Esta propuesta de intervención busca optimizar los procesos financieros, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la gobernanza corporativa. Se espera que los beneficios resultantes impacten positivamente en la rentabilidad y la eficiencia operativa de la empresa.

16. Aprobaciones y Autorizaciones

Cualquier ajuste o modificación en la propuesta de intervención deberá ser evaluado y aprobado por las partes autorizadas, incluyendo la alta dirección de Distribuidora Surtilima SAS.

Esta propuesta se presenta con el objetivo de mejorar significativamente la gestión financiera de la empresa y contribuir a su éxito continuo en el mercado.

17. Referencias

Actualícese. (2022). Técnicas y procedimientos de Auditoria para Obtener la Evidencia. Actualícese. <https://actualicese.com/tecnicas-y-procedimientos-de-auditoria-para-obtener-la-evidencia/>

Bohórquez, V., & Andrea, I. (2019). Plan de mejora en los procesos del departamento de cartera y tesorería de El Pomar. [Trabajo de grado, Universidad del Boque]. Repositorio institucional Universidad del Bosque. <https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/4173>

Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). (2001). Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 7) *Estado de Flujos de Efectivo*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/_niif-2019/NIC%207-%20Estado%20de%20Flujos%20de%20Efectivo.pdf

Congreso de la República de Colombia. (1986). Estatuto Tributario de Colombia, Art 772. *La Contabilidad como Medio de Prueba*. <https://estatuto.co/772>

Congreso de la República de Colombia. (1995). Ley 222. Ley de Entidades Financieras <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6739>

Congreso de la Republica de Colombia. (2008). Ley 1231 Gestor Normativo. (s/f). Reglamentada parcialmente por los Decretos Nacionales 4270 de 2008 y 3327 de 2009 por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31593>

Congreso de la República de Colombia. (2009). Ley 1314. Ley de Convergencia Contable) <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36833>

Di Paola. S. (2014). La Función de Tesorería desde Una Nueva Perspectiva. *PwC 2014*.
(s/f). <https://www.pwc.es/es/auditoria/treasury-finance-risk/assets/posicionamiento.europeo-funcion-tesoreria.pdf>

Días, C. (2022, junio 1). *Cautela y optimización, nuevo binomio en la tesorería*. Ediciones EL PAÍS S.L.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/31/opinion/1653990580_958746.html

Distribuidora Surtilima S.A.S. (2023). Surtilima.
<https://www.surtilima.co/index.php>

Lama – Uribina, J. (2018). *Mejoramiento del Área de Tesorería de JOHE S.A.* [Trabajo de grado, Universidad de Piura]. Repositorio institucional Universidad de Piura.
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3228/TSP_AEL_001.pdf?sequence=1&isAlloved=y

López, F. Soriano, N. (2014). *La Gestión de Tesorería*. Libros de Cabecera S.L.
<https://books.google.com.co/books?id=MHjtoAEACAAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Pau, F. X. O., & Olsina, F. X. (2009). *Gestión de tesorería: Optimizando los flujos monetarios*. Profit Editorial.
https://books.google.com.co/books?id=YDc_DT6pRnYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Superintendencia de Sociedades. (2016) Circular Externa 100000003. Guia Destinada A Poner En Marcha Programas De Ética Empresarial Para La Prevención De Las Conductas Previstas En El Artículo 2° De La Ley 1778 De 2016. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30035441>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2014). Circular Básica Contable y Financiera. Circular Externa 100 de 1995.

<https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/normativa/normativa-general/circular-basica-contable-y-financiera-circular-externa--de---15466>

Universidad en Internet. (2021). ¿Qué es la Gestión de Tesorería? Revista UNIR. 1 (1.1).

<https://www.unir.net/empresa/revista/gestion-de-tesoreria/>