



**Sistema de Gestión de Riesgos del área tesorería de una compañía del sector de
restaurantes.**

Natali Garzón Pamplona

Paula Andrea Mesa Osorio

Monografía presentada para optar al título de Especialista en Auditoría y Control de Gestión

Asesora

Martha Nelly Rojas Giraldo, Magíster (MSc) en Administración de Riesgos

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Especialización en Auditoría y Control de Gestión
Medellín, Antioquia, Colombia

2025

Cita	(Garzón Pamplona & Mesa Osorio, 2025)
Referencia	Garzón Pamplona, N., & Mesa Osorio, P. A. (2025). <i>Sistema de Gestión de Riesgos del área tesorería de una compañía del sector de restaurantes. - 2025</i> [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Especialización en Auditoría y Control de Gestión, Cohorte XI.



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
1. Planteamiento del problema	10
1.1 Descripción.....	10
1.2 Formulación	10
2. Justificación.....	12
3. Objetivos	13
3.1 Objetivo general	13
3.2 Objetivos específicos.....	13
4. Marco de referencia.....	14
4.1 Marco Legal	14
4.2 Marco Teórico	14
4.3 Marco conceptual	18
5. Diseño metodológico.....	21
5.1 Tipo de monografía	21
5.2 Instrumentos	21
5.2.1 Instrumento: Análisis de documentos:.....	21
5.2.2 Instrumento: Entrevista semi estructurada:.....	22
5.3 Diagnóstico de la organización	24
5.4 Metodología para identificar los eventos de riesgo.....	24
5.4.1 Matriz de riesgos por eventos y factores de riesgo.....	25
5.4.2 Medición del riesgo Inherente	26

5.4.3 Medición del riesgo Residual.....	30
6 Resultados	32
7 Conclusiones	40
Referencias	41

Lista de tablas

Tabla 1 Criterios de probabilidad.....	27
Tabla 2 Criterios de impacto	27
Tabla 3 Tipo de control	28
Tabla 4 Naturaleza del control	29
Tabla 5 Documentación del control	29
Tabla 6 Frecuencia del control	30
Tabla 7 Asignación del responsable del control.....	30
Tabla 8 Escala de efectividad.....	30
Tabla 9 Escala de reducción de probabilidad.....	31
Tabla 10 Riesgos y Agentes generadores.....	32
Tabla 11 Causas y consecuencias de los riesgos.....	32
Tabla 12 Evaluación del riesgo inherente	34
Tabla 13 Controles de los riesgos	35
Tabla 14 Evaluación del riesgo residual	37

Resumen

La monografía denominada Sistema de Gestión de Riesgos del área de tesorería de una empresa del sector de restaurantes se centra en la implantación de un sistema global de gestión de riesgos del área de tesorería de una empresa perteneciente a dicho sector. Su objetivo principal es el diseño de un sistema que permita la detección, evaluación y reducción de riesgos relacionados con la actividad financiera y operativa.

La metodología utilizada adoptó una revisión documental del área, entrevistas semiestructuradas a las personas claves, la realización de una matriz de riesgos, donde se identificaron los principales riesgos (fraude, incumplimiento de las obligaciones financieras, fallas operativas, incumpliendo la normativa y divulgación de la información confidencial), adicionalmente, dentro de la matriz se identifican las causas, consecuencias y medidas de control implementadas por la compañía.

Los resultados muestran que, a pesar de ser poseedora de medidas de control preventivas, detectivas y correctivas, aún existen grandes limitaciones, destacando el manejo de las obligaciones financieras, riesgo considerado el más importante. Como principales oportunidades de mejora se destacan, la actualización de las políticas internas y trabajar internamente en una mayor automatización de los procesos.

En conclusión, el trabajo propone un sistema adaptable al sector, capaz de robustecer la gestión operativa y financiera del área de tesorería, promoviendo una cultura organizacional centrada en la prevención y manejo efectivo de riesgos, lo cual, será una variable clave e importante para la toma de decisiones consciente e informada.

Palabras clave: Riesgos, tesorería, matriz de riesgos, sistema de gestión de riesgos, control, causas, consecuencias.

Abstract

The monograph entitled Risk Management System for the Treasury Area of a Company in the Restaurant Sector focuses on the implementation of a comprehensive risk management system for the treasury area of a company in this sector. Its main objective is to design a system that enables the detection, evaluation, and reduction of risks related to financial and operational activities.

The methodology employed involved a document review of the area, semi-structured interviews with key personnel, and the development of a risk matrix. This matrix identified the main risks (fraud, failure to meet financial obligations, operational failures, non-compliance with regulations, and disclosure of confidential information). Additionally, the matrix outlined the causes, consequences, and control measures implemented by the company.

The results indicate that, despite having preventive, detective, and corrective control measures, significant limitations remain, particularly in managing financial obligations, identified as the most critical risk. Key opportunities for improvement include updating internal policies and enhancing process automation within the organization.

In conclusion, the study proposes a system adaptable to the sector, designed to strengthen the operational and financial management of the treasury area, fostering an organizational culture focused on risk prevention and effective management. This will be a key and important variable for informed and conscious decision-making.

Keywords: Risks, treasury, risk matrix, risk management system, control, causes, consequences.

Introducción

La presente investigación monográfica tiene como objetivo elaborar un Sistema de Gestión de Riesgos para el área de tesorería de una empresa del sector de los restaurantes. El presente trabajo, se origina a partir de la necesidad de identificar, explorar y dar respuesta a los riesgos a los que se enfrenta el área de tesorería, para dar aseguramiento y aportar a la estabilidad económica, el desempeño operativo y el cumplimiento normativo de la organización en un entorno empresarial dinámico, que tiende a cambiar cada vez más rápido y que es competitivo. La gestión de riesgos se hace imprescindible para evitar pérdidas financieras, alcanzar una destacable reputación y mantener la confianza de las partes interesadas, por lo que la configuración del planteamiento del problema está determinada por la falta de un sistema que permita identificar, medir y controlar los riesgos presentes en el área de tesorería.

Los riesgos que amenazan el funcionamiento del área de tesorería son, entre otros: el riesgo de fraude, el riesgo de incumplir con las obligaciones financieras, el riesgo de fallas operativas o de procesos y el riesgo de manipulación de información confidencial. Esta situación provocaría que no se pueda mantener la sostenibilidad financiera de la organización y, por ende, tampoco será capaz de afrontar la adaptación a los riesgos del sector de restaurantes, que se ha visto amenazado por la elevación de los costos de operación, la digitalización del mismo o por la normativa legal vigente.

El objetivo general, consiste en la formulación de un sistema de gestión de riesgos para el área de tesorería que generaría un proceso de mejora en la toma de decisiones, a su vez, crearía una cultura organizacional para la gestión, la prevención y el control de los riesgos.

Con el propósito de dar respuesta a lo anterior, se generan las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es la estructura, relaciones y elementos del sistema de Gestión de Riesgos para un área de Tesorería en una compañía del sector de restaurantes?, ¿Cómo debe estructurarse un Sistema de Gestión de Riesgos para mejorar la efectividad de un área de Tesorería en una compañía del sector de restaurantes?

La justificación de este trabajo radica en la relevancia de optimizar los procesos internos del área de tesorería, proporcionando a la compañía una herramienta estratégica que permita anticiparse a los riesgos y responder eficazmente ante situaciones adversas.

Además, esta monografía busca aportar al conocimiento académico y práctico de la gestión de riesgos en el sector, ofreciendo un modelo replicable en otras organizaciones con características similares. A través de una metodología que combina análisis documental y entrevistas semiestructuradas, se identificaron las principales deficiencias y oportunidades de mejora en el área. Este documento representa un esfuerzo por abordar de manera integral los desafíos de la gestión de riesgos, proponiendo soluciones que fortalezcan la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la sostenibilidad a largo plazo.

1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción

La situación actual a nivel mundial y país expone a las empresas de Colombia y del mundo entero a constantes riesgos que ponen en peligro su estabilidad, dicho peligro, se puede reflejar en posibles amenazas en su entorno interno y externo, la competitividad y el poder responder satisfactoriamente a las exigencias de sus partes interesadas. Es por ello por lo que las empresas requieren buscar un punto de equilibrio que le permita dar continuidad y sostenimiento a través del tiempo. Tales cambios pueden representar grandes oportunidades, pero también convertirse en riesgos que la empresa debe manejar para evitar que afecten el cumplimiento de sus propósitos institucionales. (Mejía, 2006)

La gestión de riesgos en el área de Tesorería es crucial para asegurar la estabilidad financiera y operativa de una organización, al ser una de las áreas más susceptible a las pérdidas de dinero dentro del proceso operativo y financiero, es menester, identificar y tratar los riesgos que puedan materializarse y que puedan afectar la estabilidad de la compañía. Sin embargo, en la actualidad, muchas empresas carecen de un Sistema de Gestión de Riesgos adecuado que permita identificar, evaluar, tratar y mitigar los riesgos financieros y operativos de manera efectiva. Esta carencia, en la implementación de herramientas y metodologías específicas puede llevar a consecuencias significativas en el área de Tesorería que pueden materializarse en la falta de liquidez, fallas operativas, la exposición a riesgos de mercado y crediticios, y una pobre gestión del capital de trabajo.

1.2 Formulación

Se identifica que la compañía carece de un Sistema de Gestión de Riesgos que permita administrar los riesgos posibles especialmente, en el área de Tesorería, es por ello qué planteamos la siguiente pregunta: ¿Cuál es la estructura, relaciones y elementos del sistema de Gestión de Riesgos para un área de Tesorería en una compañía del sector de restaurantes?

¿Cómo debe estructurarse un Sistema de Gestión de Riesgos para mejorar la efectividad de un área de Tesorería en una compañía del sector de restaurantes?

¿Qué pretende hacer la investigación?

Se pretende establecer un Sistema de Gestión de Riesgos que contenga un marco referencia donde se identifique: alcance, glosario, contexto organizacional, encargados, responsables, normatividad, política, tablas de calificación y posibles medidas de tratamiento para mejorar la efectividad del área de Tesorería.

2. Justificación

Establecer un Sistema de Gestión de Riesgos para el área de tesorería, tendrá beneficios en diferentes instancias. El principal beneficio que se pretende alcanzar es establecer una herramienta y una metodología que permita a la compañía gestionar eficazmente los riesgos asociados a los procesos de Tesorería, para mejorar la capacidad de toma de decisiones estratégicas informadas, mantener la confianza en las partes interesadas, minimizar las pérdidas potenciales y optimizar su rendimiento financiero.

Por otra parte, contribuirá al cuerpo de conocimiento existente al proporcionar un análisis detallado de las mejores prácticas y herramientas utilizadas en la gestión de riesgos de tesorería. Al explorar diferentes estrategias de mitigación y sistemas de monitoreo, esta consultoría ofrecerá perspectivas valiosas que pueden ser aplicados por profesionales del área para mejorar la eficiencia y efectividad de sus procesos de gestión de riesgos.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar el sistema de gestión de riesgos para el área de tesorería en una compañía del sector de restaurantes.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar las principales tendencias en la literatura académica referente a la evolución del sistema de gestión de riesgos.
- Identificar las principales características del proceso de tesorería en una compañía del sector de restaurantes.
- Caracterizar los principales tipos y causas de riesgos del sistema de tesorería de una compañía del sector de restaurantes.
- Diagnosticar los procesos que llevan a cabo en una compañía del sector de restaurantes para mitigar y reducir los impactos de los posibles riesgos.
- Proponer medidas de tratamiento del riesgo de acuerdo con el análisis y diagnóstico del ciclo de tesorería en una compañía del sector de restaurantes.

4. Marco de referencia

4.1 Marco Legal

La gestión de riesgos es un tema fundamental en las organizaciones del país, debido a los altos costos que materializa los riesgos o transferirlos a diferentes aseguradoras. Los encargados de los sistemas de riesgos o de auditoría deben considerar inicialmente los conceptos fundamentales de la NC ISO 73, 2015, Gestión del Riesgo – Vocabulario.

En cuanto a la implementación de dichos sistemas, se deben considerar los parámetros de la NTC ISO 31000: 2018, en esta norma se establecen los principios para que la gestión del riesgo sea efectiva, acertada y ofrezca los mejores resultados a la organización, permitiendo una mejor toma de decisiones para cumplir los objetivos. Esta norma se apoya de la ISO 31010, 2019, la cual nos habla de la valoración y el proceso de medición de los riesgos, basándose en el establecimiento de un contexto tanto de la organización como de los factores que pueden generar riesgos en los procesos tanto a nivel interno como externo.

Cabe resaltar además que las leyes colombianas velan por el cuidado de los bienes tanto públicos como privados, se enfocan principalmente contra los delitos de corrupción, la Ley 2195 de 2022 tiene por objeto “adoptar disposiciones tendientes a prevenir los actos de corrupción, a reforzar la articulación y coordinación de las entidades del Estado y a recuperar los daños ocasionados por dichos actos con el fin de asegurar promover la cultura de la legalidad e integridad y recuperar la confianza ciudadana y el respeto por lo público”.

En el marco normativo y legal colombiano no hay una ley específica para la implementación de sistemas de riesgos, pero hay algunos soportes que ayudan a fortalecer la gestión de los auditores o encargados como lo son el código de comercio, las normas internacionales de información financiera NIIF y el sistema COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway). Algunos auditores también se basan en el sistema MECI que es el más utilizado en entidades públicas.

4.2 Marco Teórico

Introducción al sistema de gestión de riesgos

La gestión de riesgos en el área de tesorería es parte fundamental en la gestión estratégica de una organización, ayudando a velar por el cumplimiento de los objetivos, el

cuidado de los recursos y la sostenibilidad de la misma, para el buen resultado de la administración de riesgos es importante identificar aquellos factores que amenazan y afectan las actividades, los recursos, los sistemas y las personas que influyen en dichos procesos, para identificar estos peligros hay que tener presente cuales son los escenarios que como empresa no queremos presenciar, que actividades haríamos para que estos eventos no sucedan y en caso de que sucedan que haríamos para que no hubiese repeticiones de ellos.

Es importante tener claro inicialmente que un riesgo es la contingencia o proximidad de un daño (RAE, s.f.) y se puede percibir como un peligro o una oportunidad en la organización según como se dé. La gestión del riesgo se basa entonces, en las buenas prácticas que tiene una organización en el control de sus procesos para medir, mitigar y gestionar los riesgos ligado al cumplimiento de los objetivos de la empresa y a la estrategia corporativa, apoyando así la toma de decisiones de manera eficaz, eficiente y efectiva. (Hasper Tabares y otros, 2017)

Evolución y Tendencias en Gestión de Riesgos

Cuando se empezó a hablar de riesgos entre los años de 1940 y 1950, se percibían sus tipos de una manera individual y estos se trasladaban a las aseguradoras, las empresas no querían hacerse cargo de ellos, sólo se enfocaban en la protección de los empleados disminuyendo así la percepción de pérdidas que tenían por los riesgos incurridos, con el paso del tiempo se comenzó a ver la gestión de riesgos como un proceso estratégico para el cumplimiento de los objetivos y se ha ido integrando a las actividades propias de las organizaciones. (Martínez Hernández & Blanco Dopico, 2017)

A medida que la globalización evoluciona en el ámbito empresarial lo hace también el sistema de gestión de riesgos dado principalmente por la automatización del proceso por medio de tecnologías como Big Data Analytics, Machine y Deep Learning o las inteligencias artificiales, lo cual permite la generación de datos en tiempo real dando una visión más certera de lo que sucede día a día en las organizaciones, permitiendo acciones más eficientes e inmediatas, y en especial, da una visión predictiva y preventiva ante peligros a los que se pueda ver expuesta la organización (KPMG, 2019)

Es importante resaltar que la administración de los riesgos varía de acuerdo con las necesidades de cada organización, del ambiente en que se encuentre y a los factores que intervienen en ella, como los políticos, ambientales, geográficos, entre otros, por ejemplo, una empresa que se encuentre en una zona donde haya un invierno constante no está expuesta a los mismos riesgos que una donde haya un clima más cálido, además se debe tener en cuenta también el entorno en el que se encuentran aquellos aliados estratégicos como proveedores, clientes, competidores y entidades prestadoras de servicios, ya que sus impactos pueden repercutir de alguna manera en la gestión interna de la organización. (Gonzales, 2019)

Desde el control organizacional existen dos enfoques relacionados con la gestión de los riesgos, uno es el latino que vela por los intereses públicos y el otro es el anglosajón, que vela por los intereses de los entes privados y da paso al nacimiento de la auditoría, así buscan el manejo de los recursos y su protección, la disminución de fraudes y el manejo de las herramientas y sistemas de información. A nivel internacional el sistema de control más utilizado es el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission) que se enfoca en la efectividad de los procesos, confiabilidad de la información y el cumplimiento de la normatividad. (Mejía, 2006)

Principales tendencias en la literatura académica sobre gestión de riesgos

Al realizar un análisis de la información referente a la gestión, administración y disminución de los riesgos, se evidencia un factor común, la tolerancia de las organizaciones a los riesgos y cuáles son las mejores herramientas y métodos para medir los impactos, se destaca el uso de matrices, la calificación cualitativa y cuantitativa de los riesgos, la definición de responsables y los posibles planes de mejora en el tratamiento de las causas y que el inadecuado manejo de estas actividades puede llevar a las organizaciones al no cumplimiento de los objetivos. (Soler, y otros, 2018)

Para que todo el sistema de riesgos funcione acertadamente en las empresas se debe crear una cultura enfocada en éste, donde haya un ambiente de control desde sus mandos directivos hasta sus plantas operativas, si este ambiente es propicio se lleva al autocontrol de la organización, los equipos de trabajo y de cada persona que interfiere en los procesos, para esto es importante conocer las motivaciones, competencias, forma de conseguir los

logros y las satisfacciones de estos tres componentes, al tener esto claro se puede trabajar en una cultura organizacional flexible, que se adapte a las necesidades de cada uno, donde el colaborador se sienta satisfecho y comprometido con la organización y pueda generar así el autocontrol en sus procesos, el cuidado de los recursos, la infraestructura, los bienes y los activos que la componen. (Mejía, 2002)

Importancia de la gestión de riesgos en el sector gastronómico

Según la revista La Barra, El sector gastronómico en Colombia se encuentra ante una serie de desafíos para el año 2024, lo anterior, debido a los impuestos, la transformación digital y el incremento del salario mínimo. (López, 2024)

En el caso de los impuestos, se enfrenta a nueva normatividad legal al tener que implementar el impuesto saludable y el impuesto del plástico de un solo uso. Estos impuestos, impactan directamente a los costos de la materia prima lo que se traduce a la obligación de subir los precios de su oferta para compensar con los gastos. Respecto al salario mínimo correspondiente al año 2024 q supera el millón trescientos mil pesos, lleva a un incremento del 12% aproximadamente respecto al año anterior en los gastos operacionales en el sector, llevando a realizarse nuevos ajustes a la carga prestacional de los colaboradores para cumplir con la normatividad legal vigente. (López, 2024)

Ambas situaciones y entre otras, hacen que el sector gastronómico y las empresas que lo comprenden se enfrente a mantener su rentabilidad y la calidad de sus servicios en un escenario económico cada vez más complejo, donde el equilibrio entre el costo y precios se vuelve fundamental para su supervivencia (López, 2024)

Es por lo que, la gestión de riesgos en las empresas del sector gastronómico cobra una gran relevancia y una clave de éxito para enfrentar estas variables, asumir riesgos de manera inteligente es la única forma en que las organizaciones pueden reinventarse y transformarse para sobrevivir, crear valor y prosperar en una época de incertidumbre, mientras desarrollan resiliencia para proteger el valor frente a amenazas complejas y en constante cambio (PricewaterhouseCoopers PwC, 2024)

Evaluación de las estrategias actuales para reducir impactos de riesgos en Tesorería

Una manera en que la organización puede mitigar los impactos es sosteniendo una gestión activa de los riesgos, donde continuamente implemente un proceso de identificación, evaluación y gestión de los riesgos, especialmente financieros, basándose en los cambios constantes del entorno, este proceso se debe fundamentar en el manejo adecuado de la información y la disponibilidad de los datos en tiempo real, para esto es importante destacar el uso de los sistemas de información y tecnologías, que mejora la integración, el flujo y la integridad de los datos para la gestión en tesorería. (Bergentoft & Stryker, 2022)

Es importante definir también un plan de mejora en la automatización de procesos o actividades que son más operativas y llevan al error más constantemente, además de implementar controles adecuados en el manejo de las cajas donde se tiene el flujo de dinero constante, hacer énfasis en los motivos de descuadres o pérdidas económicas, identificar además de cuáles son las actividades más repetitivas para llegar a un mismo fin y reducirlas para que los procesos sean más eficientes y los tiempos se puedan invertir en el análisis de información más relevante a las empresas. (Escudero, 2020)

La comunicación juega un papel importante en la administración de los riesgos, cuando se identifiquen las causas, los riesgos y los planes de tratamiento, estos deben ser conocidos y aprobados por el consejo administrativo de las empresas, al ser aprobados, se debe difundir a los demás colaboradores para que estos conozcan cuales son los tratamientos que desde sus roles deben implementar y a que peligros podrían estar expuestos, como reducirlos y cuáles son los planes que la empresa ha acordado, y de debe generar también una comunicación externa para las partes interesadas, ya que como se ha mencionado, las partes interesadas están en constante monitoreo del entorno y sus cambios y como esto influye en la toma de sus decisiones, además, al tener una cultura basada en la gestión de riesgos se da el parte de seguridad a clientes y proveedores de que sus transacciones están seguras y protegidas. (FERMA, 2003)

4.3 Marco conceptual

Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (ISO 31000, 2018)

Gestión del riesgo: Actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización en lo relativo al riesgo (ISO 31000, 2018)

Fuente de riesgos: Elemento que, por sí solo o en combinación con otros, tiene el potencial de generar riesgo (ISO 31000, 2018)

Política de gestión del riesgo: Declaración de las intenciones y orientaciones generales de una organización en relación con la gestión del riesgo (NC-ISO GUÍA 73: 2015).

Fraude: Engaño malicioso con el que se trata de obtener una ventaja en detrimento de alguien; sustracción maliciosa que alguien hace a las normas de la ley o las de un contrato en perjuicio de otro (Mejía, 2011).

Contexto externo: Entorno externo en el que la organización busca alcanzar sus objetivos (NC-ISO GUÍA 73: 2015).

Contexto interno: Entorno interno en el que la organización busca alcanzar sus objetivos (NC-ISO GUÍA 73: 2015).

Criterios de riesgo: Términos de referencia respecto a los que se evalúa la importancia de un riesgo (NC-ISO GUÍA 73: 2015).

Identificación del riesgo: Proceso que comprende la búsqueda, el reconocimiento y la descripción de los riesgos (NC-ISO GUÍA 73: 2015).

Descripción del riesgo: Representación estructurada del riesgo que contiene generalmente cuatro elementos: las fuentes, los sucesos, las causas y las consecuencias (NC-ISO GUÍA 73: 2015).

Fuente del riesgo: Elemento que, por si solo o en combinación con otros, presenta el potencial intrínseco de engendrar un riesgo (NC-ISO GUÍA 73: 2015).

Peligro: Fuente de un daño potencial (NC-ISO GUÍA 73: 2015).

Dueño del riesgo: Persona o entidad que tiene la responsabilidad y autoridad para gestionar un riesgo (NC-ISO GUÍA 73: 2015).

Análisis del riesgo: Comprender la naturaleza de los riesgos y sus características, implica una consideración detallada de incertidumbres, fuentes de riesgo, consecuencias, probabilidades, eventos, escenarios, controles y su efectividad (ISO 31000, 2018)

Probabilidad: Posibilidad de que algún hecho se produzca (NC-ISO GUÍA 73: 2015).

Exposición: Grado al que se somete una organización y/o una parte interesada en caso de un suceso (NC-ISO GUÍA 73: 2015).

Consecuencia: Resultado de un suceso que afecta a los objetivos. (NC-ISO GUÍA 73: 2015)

Probabilidad: Medición de la posibilidad de que algo se produzca (NC-ISO GUÍA 73: 2015).

Frecuencia: Número de sucesos o de efectos en una unidad de tiempo definida.

Matriz de riesgos: Herramienta que permite clasificar y visualizar los riesgos (NC-ISO GUÍA 73: 2015).

Nivel de riesgo: Magnitud de un riesgo, expresado según la combinación de las consecuencias y su probabilidad (NC-ISO GUÍA 73: 2015).

Apetito por el riesgo: Cantidad y tipo de riesgo que una organización está preparada para buscar o retener (NC-ISO GUÍA 73: 2015).

Tolerancia al riesgo: Disponibilidad de una organización o de las partes interesadas para soportar el riesgo después del tratamiento del riesgo con objeto de conseguir sus objetivos (NC-ISO GUÍA 73: 2015).

Riesgo residual: Riesgo remanente después del tratamiento del riesgo (NC-ISO GUÍA 73: 2015).

5. Diseño metodológico

5.1 Tipo de monografía

Monografía en consultoría: Se presentan las conclusiones del análisis de experiencias y procesos de diagnóstico e intervención, empleados en empresas o instituciones, aplicando los conocimientos particulares del programa de especialización. En ella se deben incluir la descripción del problema que se aborda, que es lo que se recomienda, la teoría al respecto, como la enfrentan las instituciones o empresas y un aporte crítico al respecto.

5.2 Instrumentos

5.2.1 Instrumento: Análisis de documentos:

Revisión de documentos internos: Manuales de procedimientos, políticas, registros de eventos adversos, indicadores.

Objetivo: Identificar los riesgos documentados por la organización, los controles establecidos y las medidas de mitigación implementadas.

Fuentes adicionales:

Normativa aplicable: Leyes, decretos, regulaciones y normas relevantes para las actividades de tesorería de la empresa.

Hallazgos:

La documentación se encuentra desactualizada, los últimos años de actualización fueron 2016, 2019 y 2021, además en la guía de descarga de extractos solo se habla de Bancolombia y Davivienda, no se tiene en cuenta los demás bancos con los que cuenta la compañía. Se debe definir cuál es el tope del saldo permitido en la cuenta tes de caja en la guía de cruce de saldos.

Se encuentra la carta descriptiva para cargo con el que cuenta el área de tesorería, solo que en ellas no debe ir el nombre de la persona que ocupa o que ocupó el cargo, solo se debe hacer mención del cargo y en el momento de hacer la entrega de este se debe tener una copia firmada por el responsable de crearlo y definirlo y la firma de la persona que recibe el cargo, esto debe ser anexado a su hoja de vida dentro de la empresa.

Se tienen controles para el manejo de los recursos recibidos por cada punto de venta, se tiene además el plan de incidencias el cual sirve de control de manejo de riesgo en el área, se cuenta también con la política de manejo los datafonos y

políticas sobre el deterioro o pérdida de estos, falta establecer en el documento de políticas de seguridad tesorería el monto de los paquetes de efectivo que deben ser resguardados en la caja fuerte e ingresados en el sistema de facturación, ni el monto de la base de caja utilizado en los puntos de venta.

Hay algunos documentos que fueron revisados por el área de control interno los cuales no han sido actualizados con las anotaciones que realizó el área, estos son: el plan de respuesta de incidencias donde quedó pendiente definir como hacer los denuncios a Redeban y PCI. En el procedimiento de girada está pendiente actualizar el cargo del responsable de la revisión de la girada. Y en el documento de cuadro de caja tesorería quedó pendiente definir las políticas.

Se debe reforzar la documentación de facturación ya que la empresa en este momento realiza este proceso de manera electrónica según lo solicitado por ley, y este documento no se encuentra actualizado o formulado, falta la documentación referente a la custodia de documentos y seguridad de la información y la presentación de temas legales debe estar sustentada por las leyes o decretos de las cuales se apoyaron para realizarla.

Como ultima anotación cabe resaltar que se manejan demasiados formatos para diligenciar dentro del área, se debe revisar cuales de estos si son realmente necesarios o cuales requieren ser modificados de acuerdo con los nuevos procesos que se llevan a cabo.

5.2.2 Instrumento: *Entrevista semi estructurada:*

Objetivo: Conocer la percepción que tienen los empleados sobre el sistema de gestión de riesgos para el área de tesorería.

Alcance: Se enfocará en el proceso de Tesorería, que incluye los macroprocesos de ingresos, egresos, gestión financiera y gestión de facturación.

Selección de participantes: Se eligen participantes clave para las entrevistas, Líder de Tesorería, Analista Senior de Tesorería, Auxiliares de Ingresos, Analista de Egresos y Auxiliares de Facturación.

Entrevista:

Nombre completo:

Cargo:

Duración en el cargo:

Edad:

Dirección y Liderazgo:

¿Cuáles son los principales riesgos identificados en los procedimientos de tesorería?

¿Cómo se clasifican estos riesgos según su impacto y probabilidad de ocurrencia?

¿Qué factores externos e internos han influido en la identificación de estos riesgos?

¿Qué medidas se han implementado para mitigar riesgos?

¿Cómo se evalúa la efectividad de las medidas de mitigación implementadas?

¿Se realizan simulacros o pruebas de las medidas de mitigación?

¿Cómo se comunican las medidas de mitigación al personal de Tesorería?

¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones en gestión de los controles?

¿Qué temas se abordan en las capacitaciones?

¿Cómo se evalúa el conocimiento del personal sobre gestión de sus controles?

Operativos:

¿Cuáles son los controles que identificas dentro del proceso?

¿Cuáles son los riesgos más comunes en las actividades diarias?

¿En qué etapas de los procesos de Tesorería se presentan estos riesgos?

¿Qué factores contribuyen a la ocurrencia de estos riesgos?

¿Se han enfrentado a situaciones de riesgo no contempladas en los procedimientos?

¿Cómo se gestionaron estas situaciones de riesgo no contempladas?

¿Se han actualizado los procedimientos para incluir estas nuevas situaciones de riesgo?

¿Cómo se reportan los incidentes o riesgos identificados?

¿Existe un canal formal para reportar incidentes o riesgos?

¿Cómo se investigan y analizan los incidentes o riesgos reportados?

¿Qué medidas se toman como resultado de los reportes de incidentes o riesgos?

5.3 Diagnóstico de la organización

La compañía es una Sociedad Anónima desde el año 1996, su objeto social consiste en la prestación de servicios y asesoramiento para la explotación, procesamiento, transformación, envase, compraventa, distribución, importación y exportación de toda clase de bienes de consumo y alimento.

El domicilio principal de la compañía se encuentra en el departamento de Antioquia, en la ciudad de Medellín.

La compañía del sector restaurantes, objeto de este trabajo, registró durante el año 2023 una venta de 50 mil millones de pesos, lo que representa un aumento del 33.85% respecto al 2022. Estas ventas están compuestas por los formatos de servicios a la mesa y venta a domicilio, con 31 puntos de venta a nivel departamental.

Cuenta con 1.500 empleados, donde, el 90% son mujeres y el 10% hombres, la mayor concentración de mujeres se encuentra en los puntos y en la sede administrativa y la mayor parte de su población son bachilleres.

Se encuentra certificada como una Empresa B, para lo cual, trabajan en reducir la desigualdad, disminuir los niveles de pobreza, promover un medio ambiente más sano, fortalecer las comunidades y crear empleos de alta calidad con dignidad y propósito.

La empresa obtuvo la certificación PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard) para garantizar la seguridad en el uso de tarjetas de crédito, considerando el alto volumen de transacciones financieras realizadas.

5.4 Metodología para identificar los eventos de riesgo

La metodología empleada para la identificación de los riesgos se basa en la revisión de la documentación y en la realización de entrevistas semi estructuradas presentadas y discutidas con diferentes personas de la organización de las tres líneas de defensa, los flujos normales del negocio y señales de alerta derivadas de los diferentes monitoreos con que cuenta la Organización, lo que permite considerar al momento de la evaluación tanto el

criterio del dueño del proceso, como de los integrantes del área, quienes aportan su conocimiento específico en materia de riesgo. Los riesgos así identificados se registran en la Matriz de Riesgos, herramienta de gestión que permite determinar objetivamente cuáles son los riesgos relevantes, medirlos (en términos de probabilidad e Impacto), al igual que la evaluación de los controles existente en la compañía.

5.4.1 Matriz de riesgos por eventos y factores de riesgo

La construcción de la matriz de riesgos por eventos y factores de riesgo se construye teniendo en cuenta las siguientes etapas:

Identificación de eventos de riesgos:

En esta fase se identifican y priorizan los eventos de riesgos o situaciones de riesgo, generando una clasificación bajo los criterios de la cualificación que permita la administración de los niveles de riesgos, de forma tal que éstos lleguen al nivel considerado como aceptable por la empresa.

- **Eventos de riesgo:** Para determinar cuáles son los posibles eventos de riesgos de la Compañía, debemos partir del siguiente planteamiento: ¿cuáles son las situaciones de riesgo que pueden presentarse en la Entidad? teniendo en cuenta el histórico de las evaluaciones realizadas, experiencia de los dueños de proceso e información relevante derivada del análisis de expertos, recomendaciones realizadas por los entes de control, y documentos de referencia, se recoge la información más relevante y se determina cuáles son aquellos eventos de riesgos que exponen a la organización a un riesgo.
- **Agente Generador:** A cada uno de los eventos de riesgo se le debe asociar un factor de riesgo, con el propósito de evaluar los impactos que pueda tener el comportamiento del riesgo en cada uno de ellos.
- **Causas del evento de riesgo:** consiste en determinar ¿cómo y por qué puede suceder? Habiendo identificado una lista de eventos, se deben considerar las causas posibles. Identificar causas implica identificar las circunstancias que podrían ocasionar la materialización del evento de riesgo. Se entiende por causa

que origina el riesgo, los motivos por los cuales los factores de riesgos pueden materializar el riesgo.

- **Consecuencia:** Es el efecto o impacto potencial que un evento o riesgo puede tener en los objetivos de una organización si se llega a materializar. Las consecuencias se analizan para entender la severidad de un riesgo y son un factor clave para evaluarlo y priorizarlo. Estas pueden ser de carácter financiero, operativo, reputacional o legal. La identificación de estas consecuencias puede llevar a la organización a establecer controles y acciones que minimicen el impacto de los riesgos.

5.4.2 Medición del riesgo Inherente

En esta fase se mide el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo. Los riesgos inherentes son evaluados de acuerdo con la magnitud del impacto y la probabilidad de ocurrencia, según las medidas cualitativas de probabilidad e impacto.

El análisis de riesgos involucra medir la probabilidad o posibilidad de ocurrencia del riesgo inherente de cada uno de los eventos y factores de riesgo identificados, así como el impacto o efectos o daños sobre la empresa en caso de materializarse. La mejor forma y la más idónea para medir o evaluar el riesgo, es mediante una valoración cualitativa.

Para determinar la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo, la compañía ha considerado la siguiente información:

- Experiencia de la empresa.
- Opinión de expertos.
- Historial de eventos anteriores.
- Documentos de referencia.
- Los controles establecidos en el proceso.

El riesgo inherente o criticidad se calcula de la siguiente manera: probabilidad de ocurrencia (PO) por el impacto (IM):

$$R_i = PO * IM$$

Tabla 1 Criterios de probabilidad

PROBABILIDAD		CRITERIOS DE PROBABILIDAD			
		RIESGO ESTRATÉGICO	RIESGO LEGAL	RIESGO OPERATIVO	RIESGO REPUTACIONAL
MUY ALTA	5	Se produce cada vez que se cambia de proveedores o se explota un nuevo mercado.	Se produce por daños a terceros.	Se produce por problemas en la logística de las materias primas y productos terminados.	Afectación por temas de malas prácticas por parte de las prácticas de fincas asociadas.
ALTA	4	Se produce cada vez que hay una desviación en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Se produce por cobro de cartera vía jurídica.	Se produce por insuficientes materias primas para ejecutar la operación.	Afectación por parte de los empleados de la empresa.
MODERADA	3	Se produce cada vez que se implementa un nuevo proyecto y/o producto	Se produce por pago de cartera vía jurídica.	Se produce por mala calidad de las materias primas.	Afectación a la imagen de un producto.
BAJA	2	Se produce cada vez que se cambian los miembros de la Junta Directiva.	Se produce por incumplimiento de las obligaciones laborales de la empresa.	Se produce por cese en las actividades de los colaboradores.	Afectación a los directivos de la empresa.
MUY BAJA	1	Se produce cada vez que se cambian los objetivos empresariales.	Se produce por procesos que implican afectación a grupos de interés.	Se produce por afectaciones a la planta que dificultan la producción.	Afectación al buen nombre de la empresa.

Tabla 2 Criterios de impacto

IMPACTO		CRITERIOS DE IMPACTO				
		AFECCIÓN ECONÓMICA	OPERATIVO	REPUTACIONAL	MEDIO AMBIENTE	LEGAL
SIGNIFICATIVO	5	Pérdidas mayores a los 800 millones de pesos por años.	Pérdidas en la capacidad operativa entre el 80% y 100% por año.	Pérdidas de mercado entre el 79% y 100% por año.	Gastos por multas entre 350 y 450 millones por año	Gastos por multas y demandas entre 200 y 400 millones de pesos por año.
MAYOR	4	Pérdidas entre los 600 y 799 millones de pesos por año.	Pérdidas en la capacidad operativa entre el 60% y 79% por año.	Pérdidas de mercado entre el 60% y el 79% por año.	Gastos por multas entre 250 y 349 millones por año.	Gastos por multas y demandas entre 150 y 199 millones de pesos por año.
IMPORTANTE	3	Pérdidas entre los 400 y 599 millones de pesos por año.	Pérdidas en la capacidad operativa entre el 40% y 59% por año.	Pérdidas de mercado entre el 40% y el 59% por año.	Gastos por multas entre 150 y 249 millones por año.	Gastos por multas y demandas entre 100 y 149 millones de pesos por año.
BAJO	2	Pérdidas entre los 200 y 399 millones de pesos por año.	Pérdidas en la capacidad operativa entre el 20% y 39% por año.	Pérdidas de mercado entre el 20% y el 39% por año.	Gastos por multas entre 50 y 149 millones de pesos por año.	Gastos por multas y demandas entre 50 y 99 millones de pesos por año.
MENOR	1	Pérdidas entre los 0 y 199 millones de pesos por año.	Pérdidas en la capacidad operativa entre el 0 y 19% por año.	Pérdidas de mercado entre el 0 y 19% por año.	Gastos por multas entre 0 y 49 millones de pesos por año.	Gastos por multas y demandas entre 0 y 49 millones de pesos por año.

Calificación y valoración de los controles de los riesgos

Se construye la matriz de controles, con el objetivo de identificar claramente los controles existentes por evento y factor de riesgo, y tener un conocimiento claro de la documentación que soporta dicho control, evaluándolo y determinando una calificación objetiva de dicho control. El control se debe traducir en una disminución de la posibilidad de ocurrencia o del impacto del riesgo, en caso de materializarse.

Los criterios utilizados son los siguientes

- Oportunidad:
- Preventivo: Los controles preventivos son acciones y mecanismos que se implementan para prevenir las desviaciones del proceso y que son ejecutados

antes de iniciar un proceso o actividad. Por lo general los controles preventivos son los que muestran resultados más eficientes. Se aplican sobre la causa del riesgo y su agente generador, con el fin de disminuir la posibilidad de ocurrencia. Permite prevenir y resolver los problemas. Exige de los gestores de riesgo la autoevaluación y el autocontrol.

- **Detectivo:** los controles detectivos son acciones implementadas para identificar desviaciones durante la ejecución de un proceso. La eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Identifican el error, pero no lo previenen, actuando como alarmas que permiten registrar el problema y sus causas. Sirven como verificación del funcionamiento de los procesos y de sus controles preventivos. Es una alarma que se acciona frente a una situación anormal, como, por ejemplo, las señales de alerta
- **Correctivo:** estrategia orientada a reducir el impacto de la materialización de riesgos. Se implementa mediante la aplicación de barreras entre los recursos y los riesgos de la institución. Control orientado a la recuperación de los efectos ocasionados.

Tabla 3 Tipo de control

TIPO DE CONTROL	CALIFICACIÓN
Preventivo	100
Detectivo	60
Correctivo	20

- **Naturaleza:**
 - **Automático:** Son actividades de control ejecutadas a través de alguna aplicación, por lo que tienen un carácter mecánico. Se caracterizan porque la ejecución de la actividad de control no está acompañada de una valoración subjetiva.
 - **Semiautomático:** Son actividades de control en las que se combina la ejecución mecánica de una aplicación con la intervención de una persona. Estos controles dependen en parte de sistemas automatizados para recopilar o procesar datos, pero requieren una revisión, validación o ajuste manual por parte del

responsable del proceso. Se caracterizan por la interacción entre un proceso automatizado y un cierto grado de valoración subjetiva o juicio aplicado por quien realiza el control.

- Manual: Son actividades de control ejecutadas por personas de forma manual. Se caracterizan porque la ejecución de la actividad de control está acompañada normalmente por un mayor o menor grado de valoración aplicado por la persona que realiza el control.

Tabla 4 Naturaleza del control

NATURALEZA DEL CONTROL	CALIFICACIÓN
Automático	100
Semiautomático	60
Manual	20

- Documentación del Control

El control se encuentra documentado dentro de los procesos, procedimientos, políticas y en la segregación de funciones, lo que asegura que cada actividad de control esté claramente definida y alineada con los objetivos organizacionales.

- Documentado
- No documentado, en ejecución
- No documentado

Tabla 5 Documentación del control

DOCUMENTACIÓN DEL CONTROL	CALIFICACIÓN
Documentado	100
No documentado, en ejecución	60
No documentado	20

- Frecuencia del control

- Continuo: Son controles que se realizan de manera constante. Su objetivo es monitorear y detectar situaciones de riesgo de forma inmediata, permitiendo una respuesta rápida ante cualquier desviación o problema.

- Periódico: Son controles que se ejecutan en intervalos habituales, ya sea diarios, semanales, mensuales, trimestrales, o anuales, dependiendo del riesgo y de los requerimientos del proceso. Su frecuencia es predefinida y programada.
- Discrecional: Son controles que se ejecutan según la necesidad o el criterio de la persona responsable, sin una frecuencia fija o programada.

Tabla 6 Frecuencia del control

FRECUENCIA	CALIFICACIÓN
Continuo	100
Periódico	60
Discrecional	20

- Asignación del responsable

El control tiene un responsable asignado para su ejecución

- Si
- No

Tabla 7 Asignación del responsable del control

ASIGNACIÓN DEL RESPONSABLE	CALIFICACIÓN
SI	100
NO	0

5.4.3 Medición del riesgo Residual

En esta fase cada uno de los eventos de riesgo que resulten con una calificación de alto o medio, debe ser objeto de los procedimientos y controles para la administración o mitigación del riesgo (plan de tratamiento). Según lo anterior, se debe generar, para cada factor de riesgo y con base en eventos de riesgo, la respectivas acciones correctivas o planes de mejoramiento según sea el caso.

Para definir los niveles de efectividad de riesgos se determinó la siguiente escala:

Tabla 8 Escala de efectividad

ESCALA CALIFICACIÓN	EFFECTIVIDAD
100%-90%	Muy Efectivo
89% -65%	Efectivo
64%-0%	No efectivo

A partir del resultado de la efectividad de riesgo y teniendo en cuenta el tipo de control, se realizará una reducción de la probabilidad o el impacto así:

Tabla 9 Escala de reducción de probabilidad

ESCALA DE REDUCCIÓN DE PROBABILIDAD		
ENTRE		REDUCCIÓN
100%	90%	-3
89%	70%	-2
69%	60%	-1
<	59%	0

6. Resultados

Se realizó una matriz de riesgos donde se identifican los principales riesgos del área de tesorería, sus causas, controles y responsables, a continuación, se presentará la matriz por secciones y se dará explicación de cada una de ellas:

Tabla 10 Riesgos y Agentes generadores

ID RIESGO	RIESGO	AGENTE GENERADOR
R1-TES	Fraude	Empleados, Clientes, Terceros
R2-TES	Incapacidad de cumplir con las obligaciones de pago (Financiero, DIAN, Proveedores)	Empleados
R3-TES	Fallas operativas	Empleados
R4-TES	Incumplimiento normativo	Empleados
R5-TES	Publicación de información confidencial	Empleados, sistemas informáticos

Mediante la realización del diagnóstico de la documentación y la realización de las entrevistas al personal de tesorería se identificaron 5 riesgos principales que son: Fraude, incapacidad de cumplir con las obligaciones de pago (Financiero, DIAN, Proveedores), fallas operativas, incumplimiento normativo y publicación de información confidencial. Entre los agentes generadores del riesgo se identificaron que principalmente son los empleados, en segunda medida los clientes, terceros y sistemas informáticos.

Tabla 11 Causas y consecuencias de los riesgos

ID RIESGO	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS
R1-TES	Fraude	Falta de segregación de funciones	*Pérdidas financieras *Daño a la reputación *Sanciones legales *Deterioro de la confianza
		Colusión interna o externa	
		Falta de controles en la gestión de efectivo	
		Suplantación de clientes con bonos virtuales	

ID RIESGO	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS
R2-TES	Incapacidad de cumplir con las obligaciones de pago (Financiero, DIAN, Proveedores)	Proyección errada del flujo de caja	*Incumplimiento de las obligaciones financieras
		Falta de capital para el pago de las obligaciones	*Daño a la reputación
		Retraso en la causación de la factura	*Sanciones legales *Problemas legales *Deterioro de las relaciones comerciales
R3-TES	Fallas operativas	Negligencia del personal	*Retrasos en los pagos
		Errores de digitación	*Errores en la información financiera
		Falta de capacitación	*Pérdidas *Ineficiencia *Errores en la información financiera y contable
R4-TES	Incumplimiento normativo	Desconocimiento de la normativa	*Sanciones legales
		Errores en la interpretación de la ley	*Problemas legales *Daño a la reputación
		No cumplir con los requerimientos DIAN	*Cierre del negocio
R5-TES	Publicación de información confidencial	Falta de controles de acceso	*Daño a la reputación
		Hackeo a los sistemas de información	*Pérdida de confianza de los clientes
		Negligencia del personal	*Acciones legales *Sanciones.

En esta sección se puede observar las causas y consecuencias de acuerdo con el riesgo identificado, el riesgo de fraude se da por deficiencias en los controles internos de la compañía, como la falta de segregación de funciones, colusión interna o externa, falta de controles en la gestión del efectivo y la suplantación de clientes con bonos virtuales; esto genera pérdidas financieras, daño a la reputación de la compañía, sanciones legales deterioro de la confianza a empleados o terceros

El riesgo de la incapacidad de cumplir con las obligaciones de pago (Financiero, DIAN, Proveedores) se da por la proyección errada del flujo de caja, falta de capital para el pago de las obligaciones o retrasos en la causación de las facturas. La materialización de este riesgo puede ocasionar el incumplimiento a las obligaciones financieras, daño a la reputación, sanciones económicas por parte de la Dian o por contratos, problemas legales y el deterioro a las relaciones con las partes interesadas.

Por su parte el riesgo de fallas operativas se da por la negligencia del personal, errores en digitación y la falta de capacitación a los empleados, lo cual ocasiona el retraso en los pagos y errores en la información financiera.

El incumplimiento normativo por su parte es causado por el desconocimiento de las normas, errores en la interpretación de la ley y no cumplir con los requerimientos de la DIAN, lo cual da paso a sanciones, problemas legales, daño a la reputación o en mayor impacto el cierre del negocio.

En cuanto a la publicación de información confidencial se da por la falta de controles de acceso, hackeo a los sistemas de información o la negligencia del personal, lo que puede ocasionar nuevamente el daño a la reputación, la pérdida de confianza de los clientes o acciones legales por parte de un tercero.

Tabla 12 Evaluación del riesgo inherente

EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE					
ID RIESGO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	SEVERIDAD	NIVEL DE RIESGO
R1-TES	Fraude	5	3	15	Alto
R2-TES	Incapacidad de cumplir con las obligaciones de pago (Financiero, DIAN, Proveedores)	4	5	20	Extremo
R3-TES	Fallas operativas	4	3	12	Alto
R4-TES	Incumplimiento normativo	3	5	15	Alto
R5-TES	Publicación de información confidencial	4	4	16	Alto

Realizando la evaluación del riesgo inherente con la metodología propuesta, se determina que el riesgo más relevante es la incapacidad de cumplir con las obligaciones de

pago, arrojando una calificación de riesgos «Extremo». Por otro lado, los riesgos de fraude, fallas operativas, incumplimiento normativo y la publicación de información confidencial obtuvieron un nivel de riesgo «Alto».

Tabla 13 Controles de los riesgos

ID RIESGO	RIESGO	CONTROL	TIPO DE CONTROL	NATURALEZA DEL CONTROL	DOCUMENTACIÓN DEL CONTROL	ASIGNADO	FRECUENCIA	CALIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD	ESCALA DE EFECTIVIDAD	ASIGNACIÓN DE RESPONSABLE
R1-TES	Fraude	En el Sistema POS y ERP, se configuran por perfil y por usuario las actividades que se realizan en los sistemas.	Preventivo	Automático	No documentado, en ejecución	SI	Continuo	92%	Muy Efectivo	Dirección Administrativa
		Controles de acceso físico y lógico para restringir el acceso a la información financiera y a los sistemas de tesorería. Esto incluye el uso de contraseñas seguras en los sistemas y caja fuerte.	Preventivo	Semiautomático	No documentado, en ejecución	SI	Continuo	84%	Efectivo	Líder Tesorería
		Revisión diaria de los cuadros de caja de los puntos de venta, donde se concilian los diferentes medios de pago.	Detectivo	Semiautomático	Documentado	SI	Continuo	84%	Efectivo	Auxiliares de ingreso
R2-TES	Incapacidad de cumplir con las obligaciones de pago (Financiero, DIAN, Proveedores)	Cada bono virtual debe tener un código y están configurados para que solo puedan ser utilizados una vez.	Preventivo	Automático	No documentado	SI	Continuo	84%	Efectivo	Líder Tesorería
		La planificación financiera con proyecciones de flujo de caja se realiza semanalmente para mitigar los riesgos de iliquidez o de proyección errada del flujo de caja.	Preventivo	Semiautomático	No documentado	SI	Periódico	68%	Efectivo	Dirección Administrativa
		Programación anual de los pagos tributarios, con recordatorios para asegurar que las declaraciones y pagos se realicen a tiempo	Preventivo	Semiautomático	Documentado	SI	Periódico	84%	Efectivo	Dirección Contable
R3-TES	Fallas operativas	Causación diaria de las facturas por parte de CS Contabilidad	Preventivo	Semiautomático	No documentado, en ejecución	SI	Continuo	84%	Efectivo	Dirección Contable
		Capacitación inicial a los nuevos empleados sobre sus funciones, los procedimientos de la empresa y las normas de seguridad. Capacitación continua para mantener al personal actualizado sobre los cambios en los procesos.	Preventivo	Manual	Documentado	SI	Periódico	76%	Efectivo	Líder Tesorería
		Conciliación diaria de los medios de pago versus las revisiones de las cajas.	Detectivo	Semiautomático	Documentado	SI	Continuo	84%	Efectivo	Líder Tesorería
R4-TES	Incumplimiento normativo	Capacitación inicial a los nuevos empleados sobre sus funciones, los procedimientos de la empresa y las normas de seguridad. Capacitación continua para mantener al personal actualizado sobre los cambios en los procesos.	Preventivo	Manual	Documentado	SI	Periódico	76%	Efectivo	Líder Tesorería
		Capacitación al personal, en la normatividad legal vigente cada que se realizan cambios en las normas aplicables en el CS Tesorería	Preventivo	Manual	Documentado	SI	Periódico	76%	Efectivo	Dirección Contable
		El CS Contabilidad cuenta con un experto en las normas tributarias, el mismo, da las indicaciones para el cumplimiento, a su vez, el CS Tesorería informa las inconsistencias al CS Contabilidad en lo referente a la aplicación de la norma.	Preventivo	Semiautomático	Documentado	SI	Periódico	84%	Efectivo	Dirección Contable
R5-TES	Publicación de información confidencial	Parametrización de los software de la compañía que incluyen todos los requerimientos de la DIAN	Preventivo	Automático	Documentado	SI	Continuo	100%	Muy Efectivo	Dirección Administrativa
		Se identifica la identidad de los usuarios mediante contraseñas seguras y autenticación de dos factores. Los permisos de acceso de cada usuario se asignan en función de su rol y responsabilidades.	Preventivo	Semiautomático	Documentado	SI	Continuo	92%	Muy Efectivo	Líder Tesorería
		Uso de firewalls, software antivirus y sistemas de detección de intrusos para proteger los sistemas y la información de accesos no autorizados.	Preventivo	Automático	No documentado, en ejecución	SI	Continuo	92%	Muy Efectivo	Líder TIC
		Clausula de confidencialidad en los contratos laborales para los empleados que manejan información sensible dentro de los procesos.	Preventivo	Semiautomático	Documentado	SI	Continuo	92%	Muy Efectivo	Dirección Gestión Humana

Para el riesgo de fraude se tienen controles de segregación de funciones en los sistemas ERP y POS, también el control de accesos para la información financiera y tesorería, se realiza una revisión diaria de los cuadros de caja por punto de venta y cada bono virtual tiene un código único y están configurados para que solo puedan ser usado una única vez. Estos controles se clasifican entre preventivos y detectivos, automáticos y semiautomáticos, en su mayoría no están documentados aún, solo se encuentra documentado el control de los cuadros de caja, todos los controles se encuentran asignados y tienen una frecuencia continua, el promedio de calificación de la efectividad es del 86%, para este riesgo son controles que en su mayoría son efectivos.

En cuanto al riesgo de Incapacidad de cumplir con las obligaciones de pago (Financiero, DIAN, Proveedores) se tienen controles de planificación financiera con

proyecciones de flujo de caja, se realiza una programación anual de los pagos tributarios y se hace una causación diaria de las facturas por parte de contabilidad, estos controles son preventivos, semiautomáticos, se cuenta con la documentación del control de la programación de los pagos tributarios, los demás se encuentran sin documentar, tienen asignación, la frecuencia es periódica excepto para el de la causación de las facturas que es continuo, el promedio de la calificación de efectividad es del 79% siendo controles efectivos.

Para el riesgo de fallas operativas se tiene como controles la capacitación del nuevo personal, y una capacitación continua para mantener al personal actualizado, se tiene también la conciliación diaria de los medios de pago versus la revisión de las cajas, el control de la capacitación es preventivo manual y el control de la conciliación es detectivo semiautomático, se encuentran documentados y asignados, la capacitación es periódica y la conciliación es continua, estos controles tienen un promedio de calificación de efectividad de un 79% siendo efectivos.

Los controles para el riesgo de incumplimiento normativo se dan por medio de la capacitación al personal en cuanto a la normatividad legal vigente, se cuenta con un experto en normas tributarias y se informa por parte de tesorería de las inconsistencias en lo referente a la aplicación de la norma al departamento de contabilidad, además se cuenta con la parametrización del software de acuerdo a los requerimientos de la DIAN, estos controles son preventivos, la capacitación es manual, el informe de inconsistencias es semiautomático y la parametrización del software es automático, estos controles se encuentran documentados y asignados, son periódicos y continuos, tienen un promedio de calificación de efectividad del 87% siendo efectivos y el control de la parametrización del sistema, muy efectivo.

En cuanto al riesgo de publicación de información confidencial se tienen como controles la identificación de la identidad de los usuarios mediante contraseñas seguras, los permisos de acceso a los sistemas se dan de acuerdo a los roles y funciones, se da uso a sistemas antivirus y de detección de intrusos además de que se cuenta con una cláusula de confidencialidad en los contratos laborales, estos controles son preventivos, el uso de los firewalls es un control automático no documentado, los demás son semiautomáticos y se

encuentran documentados, todos tienen asignación de responsable, son continuos, tienen una efectividad promedio del 91% siendo muy efectivos.

Tabla 14 Evaluación del riesgo residual

ID RIESGO	RIESGO	CONTROL	EVALUACIÓN DE RIESGO RESIDUAL			
			PROBABILIDAD	IMPACTO	SEVERIDAD	NIVEL DE RIESGO
R1-TES	Fraude	<p>En el Sistema POS y ERP, se configuran por perfil y por usuario las actividades que se realizan en los sistemas.</p> <p>Controles de acceso físico y lógico para restringir el acceso a la información financiera y a los sistemas de tesorería. Esto incluye el uso de contraseñas seguras en los sistemas y caja fuerte.</p> <p>Revisión diaria de los cuadros de caja de los puntos de venta, donde se concilian los diferentes medios de pago.</p> <p>Cada bono virtual debe tener un código y están configurados para que solo puedan ser utilizados una vez.</p>	3	3	9	Moderado
R2-TES	Incapacidad de cumplir con las obligaciones de pago (Financiero, DIAN, Proveedores)	<p>La planificación financiera con proyecciones de flujo de caja se realiza semanalmente para mitigar los riesgos de iliquidez o de proyección errada del flujo de caja.</p> <p>Programación anual de los pagos tributarios, con recordatorios para asegurar que las declaraciones y pagos se realicen a tiempo</p> <p>Causación diaria de las facturas por parte de CS Contabilidad</p>	2	5	10	Alto
R3-TES	Fallas operativas	Capacitación inicial a los nuevos empleados sobre sus funciones, los procedimientos de la empresa y las normas de seguridad.	2	3	6	Moderado

		<p>Capacitación continua para mantener al personal actualizado sobre los cambios en los procesos.</p> <p>Conciliación diaria de los medios de pago versus las revisiones de las cajas.</p> <p>Capacitación inicial a los nuevos empleados sobre sus funciones, los procedimientos de la empresa y las normas de seguridad. Capacitación continua para mantener al personal actualizado sobre los cambios en los procesos.</p>				
R4-TES	Incumplimiento normativo	<p>Capacitación al personal, en la normatividad legal vigente cada que se realizan cambios en las normas aplicables en el CS Tesorería</p> <p>El CS Contabilidad cuenta con un experto en las normas tributarias, el mismo, da las indicaciones para el cumplimiento, a su vez, el CS Tesorería informa las inconsistencias al CS Contabilidad en lo referente a la aplicación de la norma.</p> <p>Parametrización del software de la compañía que incluyen todos los requerimientos de la DIAN</p>	1	5	5	Moderado
R5-TES	Publicación de información confidencial	<p>Se identifica la identidad de los usuarios mediante contraseñas seguras y autenticación de dos factores. Los permisos de acceso de cada usuario se asignan en función de su rol y responsabilidades.</p> <p>Uso de firewalls, software antivirus y sistemas de detección de intrusos para proteger los sistemas y la información de accesos no autorizados.</p> <p>Cláusula de confidencialidad en los contratos laborales para los empleados que manejan información sensible dentro de los procesos.</p>	1	4	4	Bajo

Una vez evaluados los controles existentes en el área de tesorería, se procede a determinar el riesgo residual, donde, aún el riesgo con mayor nivel es la incapacidad de cumplir con las obligaciones de pago con una calificación «Alta», en segunda instancia, con un nivel de riesgo «Moderado», se encuentran el fraude, las fallas operativas y el incumplimiento normativo, por último, el riesgo que tuvo una reducción significativa fue la publicación de información confidencial con una calificación «Baja».

7. Conclusiones

Este trabajo monográfico hace énfasis en la utilidad de implantar un Sistema de Gestión de Riesgos en el área de la tesorería de las empresas del sector restaurante, para poder hacer frente a los retos de los ámbitos económicos y normativos que se viven la actualidad. En primer lugar, se puede concluir que la tesorería es una función importante que exige la gestión de riesgos de forma anticipada para obtener la viabilidad financiera y así, la continuidad de la empresa. Los riesgos identificados, de tipo fraude, incapacidad para hacer frente a las obligaciones, fallas operativas, incumplimientos normativos, y la divulgación de información clasificada pueden impactar negativamente la estabilidad y la reputación de la organización.

La revisión de documentos y las entrevistas al personal del área de tesorería permitieron concluir que los controles preventivos, detectivos y correctivos son herramientas que permiten mitigar los riesgos identificados dentro del proceso. Ahora bien, se identificaron oportunidades de mejora, especialmente en lo que respecta a la documentación de los procesos de trabajo y la actualización de las políticas internas, lo cual, le permitiría al área optimizar la gestión y los controles internos.

El análisis de los controles existentes concentrados en el nivel de eficacia de cada uno y la determinación del riesgo residual para la organización demostró que, aunque se tienen controles eficaces para la mayor parte de los riesgos, el área de la tesorería tiene limitaciones respecto al cumplimiento de las obligaciones financieras que es el riesgo más crítico; la adopción de buenas prácticas, la capacitación continua del personal e implementar las tecnologías más avanzadas de seguridad y de monitoreo son claves para reducir la probabilidad y el impacto de los riesgos.

Finalmente, este trabajo monográfico propone una metodología para el diseño y la evaluación de un sistema de gestión de riesgos en el área de la tesorería adaptada a las necesidades del sector. La puesta en práctica de este sistema no solo permite un mayor refuerzo financiero, haciendo más robusta la seguridad operativa, sino que, incluso, coadyuva a la creación de una verdadera cultura de la gestión del riesgo en el seno de la organización, generando de esta manera el entorno necesario para poder tomar decisiones estratégicas e informadas.

Referencias

- Bergentoft, N., & Stryker, J.-F. (2022). *Encuesta Global de Deloitte acerca de la función de Tesorería Corporativa*. Deloitte.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (2022). *LEY No. 2195 DE 2022*. Bogotá D.C: CONGRESO DE LA REPÚBLICA.
- Cuban National Bureau of Standards. (2015). *NC ISO GUÌA 73:2015 GESTIÓN DEL RIESGO-VOCABULARIO*. La Habana, Cuba: Cuban National Bureau of Standards.
- Escudero, L. (12 de Agosto de 2020). *La gestión de la tesorería y la protección de la caja, elementos clave para la supervivencia de los negocios*. Obtenido de www.kendocorp.com: <https://kendocorp.com/blog/administrar-mi-negocio/la-gestion-de-la-tesoreria-y-la-proteccion-de-la-caja-elementos-clave-para-la-supervivencia-de-los-negocios>
- FERMA. (2003). *Estándares de Gerencia de Riesgos*. Bruselas: FERMA.
- Gonzales, L. (2019). *Fundamentos de la gestión de riesgos*. Air Force Safety Center Public Affairs. Obtenido de <https://www.getabstract.com>: <https://www.getabstract.com/es/resumen/fundamentos-de-la-gestion-de-riesgos/43182?u=grupoexito>
- Hasper Tabares, J., Correa Jaramillo, J., Benjumea Arias, M., & Valencia Arias, A. (2017). Tendencias en la investigación sobre gestión del riesgo empresarial: un análisis bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1-16.
- Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificación (ICONTEC). (2013). *NTC ISO 31010: 2013 GESTIÓN DE RIESGOS. TECNICAS DE VALORACIÓN DEL RIESGO*. Bogotá DC, Colombia: Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificación (ICONTEC).
- Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificación (ICONTEC). (2018). *NTC ISO 31000:2018 Administración/Gestión de riesgos-Lineamientos guía*. Bogotá DC, Colombia: Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificación (ICONTEC).
- ISO. (2019). *IEC 31010 Gestión de riesgos: técnicas de evaluación de riesgos*.
- ISO 31000. (2018). *Norma Internacional ISO 31000 Administración/Gestión de riesgos - Lineamientos guía*.
- KPMG. (2019). *Vientos de cambio La gestión de riesgos en el mundo digital*.
- López, A. (2024). Retos del sector gastronómico para este 2024 . *La Barra*.

- Martínez Hernández, R., & Blanco Dopico, M. I. (2017). Gestión de riesgos: reflexiones desde un enfoque de gestión empresarial emergente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 697-700.
- Mejía Quijano, R. C. (2002). Cómo crear un ambiente de control en las organizaciones. *Revista Universidad EAFIT*, 32-38.
- Mejía Quijano, R. C. (2006). *Administración de riesgos Un enfoque empresarial*. Medellín: Fondo editorial Universidad Eafit.
- PricewaterhouseCoopers PwC. (2024). *Encuesta Global de Riesgo 2023-2024 de PwC Colombia*. Bogotá: PricewaterhouseCoopers PwC.
- RAE. (s.f.). <https://dle.rae.es/riesgo>. Obtenido de <https://dle.rae.es/riesgo>
- Soler González, R., Varela Lorenzo, P., Oñate Andino, A., & Naranjo Silva, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia Unemi*, 51-62.