

**IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE TESORERÍA
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AGRICOLA EN CALI**



**DEISY YONELI MUÑOZ RUIZ
CARMENZA MARTINEZ ORDOÑEZ**

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA
SANTIAGO DE CALI, COLOMBIA**

2019

**IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE TESORERÍA
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AGRICOLA EN CALI**

DEISY MUÑOZ RUIZ

CARMENZA MARTINEZ ORDOÑEZ

Modalidad:

Monografía

Director:

RICARDO ASTUDILLO VILLEGAS Mg. Finanzas

Grupo de Investigación: GISESA

Línea de Investigación: Gestión Empresarial y Desarrollo Sustentable

UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA

SANTIAGO DE CALI, COLOMBIA

2019

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO	12
1.1 ANTECEDENTES	12
1.2 CASOS OCURRIDOS EN COLOMBIA.....	15
1.2.1 INTERBOLSA.....	15
1.2.2 SALUDCOOP.....	15
1.2.3 DMG 16	
1.3 ESTUDIOS RELACIONADOS	17
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	21
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
2.2 FORMULACIÓN	22
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
3. OBJETIVOS.....	23
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
4. JUSTIFICACIÓN.....	24
5. MARCOS DE REFERENCIA.....	26
5.1 MARCO CONTEXTUAL	26
5.1.1 COMPONENTES DE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.....	27
5.1.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	28
5.1.3 VENTAS POR AÑO EMPRESA AGRÍCOLA	29
5.2 MARCO TEÓRICO.....	30
5.2.1 TEORÍA DE LOS SISTEMAS	30
5.2.2 TEORÍA DEL RIESGO Y EL CONTROL.....	35
5.2.3 VALORACIÓN DE RIESGOS	42
SEPARACIÓN DE FUNCIONES / FUNCIONES INCOMPATIBLES (...)	44
5.3 MARCO LEGAL.....	48

6. METODOLOGÍA.....	52
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
6.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	53
6.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
7.1 REFERENTE TEÓRICO DE LOS RIESGOS EN EL ÁREA DE TESORERÍA EN LAS EMPRESAS.....	54
7.1.1 DEFINICIÓN DEL RIESGO	54
7.1.2 SURGIMIENTO, EVOLUCIÓN E IMPORTANCIA DE LOS INSTRUMENTOS DERIVADOS	56
7.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGRÍCOLA EN CALI	57
7.2.1 FILOSOFÍA DEL ÁREA DE TESORERÍA.....	57
7.2.2 OBJETIVOS DEL ÁREA DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGRÍCOLA EN CALI	57
7.2.3 DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL ÁREA DE TESORERÍA	58
7.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE TESORERÍA	58
7.2.5 PROCESO DEL ÁREA DE VENTAS.....	59
7.2.6 ENTREVISTA Y TRABAJO DE CAMPO	60
7.3 RIESGOS DEL ÁREA DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGRÍCOLA EN CALI, CON BASE EN EL PROCESO DE SGR.....	63
7.3.1 INVENTARIO DE PROCESOS	63
7.3.2 METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	63
7.3.3 SISTEMA GESTIÓN DE RIESGOS	65
8. CONCLUSIONES.....	66
9. RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS.....	68
ANEXOS.....	72

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama de tesorería de la empresa del sector agrícola	59
Figura 2. Proceso de ventas	60
Figura 3. Información orientada a la consecución de objetivos.....	62
Figura 4. Marco normativo	64

Lista de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Portafolio de productos	29
Cuadro 2. Objetivos y funciones de la administración de riesgos financieros	46
Cuadro 3. Tipos de riesgos financieros.....	46
Cuadro 4. Proceso de la administración del riesgo.....	47
Cuadro 5. Dimensiones de la transferencia del riesgo.....	48
Cuadro 6. Leyes y decretos.....	49
Cuadro 7. Entrevista.....	61
Cuadro 8. Proceso de recaudo.....	61
Cuadro 9. Proceso de pagos	62
Cuadro 10. Inventario de procesos.....	63

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Proceso de pagos	72
Anexo B. Proceso de Recaudo.....	73
Anexo C. Gestion de Riesgos	74

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se recopilan diferentes teorías del mercado de medición y control del riesgo, las cuales son la base principal para lograr los objetivos planteados para el proyecto. El trabajo es de carácter investigativo, el cual comprende aspectos relacionados con la medición, control y gestión de riesgos.

Las economías modernas han contribuido a la generación de cambios a nivel de las empresas pequeñas, medianas y grandes. El sector agrícola no está ajeno a esta evolución, si se tiene en cuenta que es de mucha importancia en la economía de nuestro país, por lo tanto las empresas deben invertir recursos en tecnología y capacitación del personal, que permite permanecer en constante evolución con el fin de ser empresas más competitivas.

Los riesgos financieros están presentes en todas las áreas de las empresas, por lo cual los administradores deben estar preparados y anticiparse a las diferentes situaciones que puedan presentarse. Las empresas deben de tener un sistema de gestión de riesgo, el cual ayudará a reducir las situaciones adversas que puedan ocurrir.

El presente documento pretende, en particular, la identificación de los riesgos en el departamento de tesorería de una empresa del sector agrícola de la ciudad de Cali, de tal manera que le permita a esta empresa mejorar sus sistemas de control y tener procesos con alto nivel de seguridad en el área financiera, para generar sus productos con un buen nivel de calidad y finalmente crear valor a la empresa.

1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

1.1 Antecedentes

La empresa del sector agrícola en Cali representa el corazón de la cultura cafetera Colombiana. La primera finca “Potosí” fue adquirida en 1930, en la zona norte del Valle del Cauca, como parte de un movimiento cultural, económico y social, donde muchas familias, principalmente del departamento de Antioquia, empezaron a buscar tierras no ocupadas en las regiones del sur y centro de Colombia. La pareja que inicio esta empresa tuvo 14 hijos, los cuales fueron asignados para trabajar y vivir en la finca. En 1945, la pareja de esposos decidió introducir tres diferentes variedades de cafés, a la ya existente y de esta forma fue como se empezó el cultivo de Bourbon Amarillo, Bourbon Rojo y Caturra (Quiceno, 2007).

Durante los próximos años no hubo cambios importantes en su estilo de vida, además de levantar y criar una gran familia, como era la tradición de Colombia en esos días. A raíz de este hecho y la falta de mano de obra, los hijos de la familia pudieron compensarla haciendo trabajos en la finca. Después de 11 niños y muchos años de trabajo duro, la finca fue muy productiva, independientemente de los cambios internos en el país y los altibajos del mercado internacional del Café. Dos de los once niños, mostraron especial interés en la producción y procesamiento del café, decidiendo darle una nueva dirección a este producto, cambiando los cultivos a la producción orgánica, a finales de los años 90. Además de Potosí, otra finca en la región de Trujillo fue adquirida para ampliar la producción orgánica, finca La Esperanza (Villareal, 2004).

En el año 2007, uno de sus hijos tuvo la oportunidad de arrendar y administrar una finca de café en la región de Boquete en Panamá, llamada “La Carleida”; justo a la par de la finca

Hacienda La Esmeralda, famosa por haber redescubierto y lanzado al mundo la variedad Geisha, la cual estaba rompiendo los records internacionales de precio de cafés especiales. Finalmente, un año después, esta empresa logro conseguir el primer lugar con la variedad Geisha en el “Best Of Panamá”, organizado por la Asociación de Cafés Especiales de Panamá. En tan solo un par de años se logró tener el mejor café de esa área de tierras altas panameñas que le habían dado al mundo del café uno de sus tazas legendarias y en este punto, se decidió traer algunas de las semillas de Geisha a Colombia, iniciando una nueva era en la historia de la empresa (Prensa latina, 2016).

Ese esfuerzo dio frutos en el año 2012, cuando la empresa del sector agrícola en Cali logró colarse dentro de “Los Diez Mejores Cafés del Mundo” que todos los años escoge la Asociación de Cafés Especiales de Estados Unidos, SCAA, por sus siglas en ingles. Son fincas de 28 países productores de alrededor del mundo que envían más de 250 muestras seleccionadas dentro de sus mejores lotes (El nuevo siglo, 2012). Ese año, la empresa del sector agrícola, en Cali realizo una hazaña que todavía no ha sido superada: posiciono tres cafés dentro de los 10 mejores del mundo, consiguiendo ocupar el segundo, cuarto y el séptimo lugar. Fue un momento brillante en la historia de la empresa, porque de ahí en adelante se entró a jugar en las grandes ligas, llevando el café especial de Colombia (Chagiendo, 2011).

Hoy en día, esta empresa del sector agrícola, en Cali se especializa en la producción y comercialización de variedades especiales de cafés, enfrentando grandes desafíos como la adaptación de estas variedades a las condiciones de suelo y clima de Colombia y directamente a todos los mercados de cafés especiales en el mundo. Se realizaron exportaciones a diferentes países como Estados Unidos, La Unión Europea, Australia, China, Japón, entre otros. Los perfiles son reconocidos y muy apreciados, pues actualmente se producen cultivos como Geisha,

Pacamara, Bourbon, Mokka y Sudan Rume, en tres diferentes procesos (lavado, honey y natural), y el propósito es cada día continuar mejorando y buscando siempre marcar la diferencia (El país, 2017).

La empresa del sector agrícola en Cali cuenta para sus registros contables con el aplicativo AgroWin desde el año 2012, este software apoya a las compañías para integrar sus procesos de negocios ayudando a toda la empresa a funcionar ordenadamente.

Sin embargo, la empresa del sector agrícola en Cali no cuenta con un sistema de gestión de riesgos, por lo tanto, todas las áreas como son: Ventas, Logística, Servicios Comerciales, Crédito y Cobranzas, Contabilidad y Tesorería, presentan ausencia en el seguimiento de sus procedimientos para evaluar y detectar los posibles riesgos que se puedan presentar en la realización de las actividades.

Según Juan Pablo Zorrilla Salgado (2004):

Para un proyecto específico, el percance puede ser un producto terminado con menor calidad, costos más elevados, retrasos en el programa de actividades, o no alcanzar en absoluto el propósito y la intención del proyecto. En otras palabras, un riesgo es un problema en espera de ocurrir o no. Toda actividad conlleva un riesgo, ya que la actividad exenta de ello representa inmovilidad total. Pero aun así, si todos nos quedamos en casa sin hacer nada y se detuviera toda actividad productiva y de servicios, aún existiría el riesgo, no cabe duda que menores pero existirían, el riesgo cero no existe.

1.2 Casos ocurridos en Colombia

En la última década las empresas y personas naturales en Colombia han visto como los riesgos financieros hacen presencia en sus tesorerías por acciones u omisiones presentadas por sus directivos, para el presente estudio se ilustran tres casos como son:

1.2.1 Interbolsa

Este escándalo fue lo suficientemente complejo y enredado como para que, desde afuera, a simple vista, nadie lo hubiera podido detectar por completo y para que aún hoy, muchos no tengan claro qué fue lo que pasó. Sin embargo, como lo han expuesto las autoridades y divulgado estudiosos del tema, como Valencia, el asunto se podría resumir en que la compañía interiorizó una cultura de riesgo excesivo en las inversiones, de operaciones en las que mediaban el conflicto de interés –ser parte y contraparte en un negocio–, la falta de transparencia –por ejemplo, en la remuneración a los comisionistas para sacar ventaja en las declaraciones de renta– e incluso el manejo abusivo y desinformado del dinero de los inversionistas. (Medina, 2017)

1.2.2 Saludcoop

Según Julián Amorocho Becerra, en su publicación del 11 de julio de 2018, el ex interventor de la EPS Saludcoop Guillermo Grosso fue señalado por la Contraloría por aparentemente haber prolongado el desfaldo en la entidad. El hallazgo fiscal reportado alcanza \$80.631 millones, dinero identificado tras una auditoría sobre las cuentas de 2015, habría sido destinado para gastos administrativos, cuando debieron haberse destinado para la prestación de

servicios de salud a los afiliados de la EPS. Estos hechos son un caso aparte al desfaldo por el que Saludcoop fue intervenida para después ser liquidada. El ente de control fiscal hizo este hallazgo tras analizar los gastos de administración reportados por la EPS, en los que notaron que se superaba el límite previsto por la normatividad, que era de \$266.961 millones. Por su parte, Saludcoop reportó \$371.469 millones en este rubro (Amorocho, 2018).

Al respecto, el contralor Edgardo Maya, en su calidad de denunciante, presentó el hallazgo ante el Procurador y el Fiscal para que estos evalúen la posibilidad de abrir investigaciones penales y disciplinarias a las que haya lugar.

Sobre esto, el Ministerio de Salud aseguró que este hallazgo “se trata de una confusión contable, del desconocimiento (o el desacuerdo, quizás) por parte de la Contraloría sobre la manera como se contabilizaron las provisiones”.

Como explicación, la cartera de salud sostuvo que las nuevas provisiones para efectos de saneamiento contable “podrían contabilizarse como un mayor gasto administrativo sin afectar el límite legal (Amorocho, 2018)

1.2.3 DMG

A juicio de la revista Dinero, esta estafa ofrecía: Invierta un millón de pesos y en 48 horas gana tres veces más. A mayor riesgo mayor utilidad.

Una vez el Gobierno intervino varias empresas por captación ilegal de recursos tras decretar estado de emergencia social, se pensó que la amarga experiencia para miles de inversionistas afectados había quedado en el pasado.

Sin embargo, después de seis años este fenómeno no ha desaparecido en Colombia y cada día surgen más captadoras en diferentes regiones del país.

Los mayores afectados fueron los clientes de DMG Grupo Holding S.A., encabezada por David Murcia Guzmán, creador y principal accionista de la firma y quien fue extraditado a Estados Unidos donde fue juzgado por lavado de activos. Precisamente una parte de los afectados aún conservan una esperanza de recuperar lo perdido después de que estalló el escándalo (Dinero, 2019).

Según la Superintendencia financiera, las empresas deben proteger sus activos de los clientes que pueden estar vinculados con actividades de lavado de activos o financiación del terrorismo, para poder mitigar este riesgo, antes de hacer algún tipo de contrato de compra venta, se debe de consultar la lista Clinton, la cual nos garantiza que los recursos de los futuros clientes no están relacionados con operaciones ilícitas (Dinero, 2019).

1.3 Estudios relacionados

Sobre los riesgos asociados a las áreas financieras, existen trabajos previos. A continuación, se presentan 3 investigaciones en el tema:

A. Medición y Control de Riesgos Financieros en Empresas del Sector Real. Esta investigación pretende que las empresas del sector real comprendan la importancia de identificar, medir y gestionar el riesgo financiero como elemento complementario al desarrollo del objeto social para el cual fueron constituidas. Una gestión adecuada de los riesgos financieros permite a la compañía mantenerse en dirección de sus objetivos de rentabilidad, promoviendo la eficiencia en las operaciones y el mantenimiento del capital, garantizando la solvencia y estabilidad de la empresa.

El análisis financiero no se limita exclusivamente a evaluar las partidas que componen los estados financieros de una empresa, se trata de una herramienta de poder predictivo de hechos económicos en el futuro. A través del análisis de riesgos financieros se puede identificar, medir gestionar y en términos generales controlar las posibles pérdidas que se pueden presentar por la volatilidad de los factores de riesgo (Mosquera, 2016).

El diseño y adopción de un modelo de medición, control y administración de riesgos debe estar acorde con los objetivos estratégicos, con el plan de negocios y con el método de administración de riesgos adoptado por la organización; soportado por metodologías de comprobado valor técnico para la medición de riesgos del mercado.

Las empresas no incurren solamente en riesgos financieros cuando realizan actividades de inversión y financiación, dado que en el desarrollo del objeto social se encuentran muchas operaciones que generan riesgos, tales como la adquisición de inventarios, otorgamiento de créditos a clientes, excedentes líquidos en ventas de contado, ampliación de la planta productiva, comercialización de subproductos entre otros (Mosquera, 2016).

B. Metodología para la implementación de un sistema de control Interno en el área de tesorería de inversiones Juan y Shirley S.A. Esta investigación considera la empresa INVERSIONES JUAN Y SHIRLEY SA, dedicada al comercio al por mayor y al por menor de artículos para el hogar, ubicada en la ciudad de Bogotá.

Tiene la situación que el incremento constante en las ventas, traía consigo situaciones de riesgo que hacían necesaria la implementación de controles en el área de tesorería, la cual maneja los recursos monetarios de la compañía y al carecer de un control interno bien estructurado, podría desencadenar en pérdidas de dinero cometidas por los funcionarios a cargo del proceso,

por ende poder tomar decisiones basados en la realidad del negocio y no en especulaciones (Cárdenas & Melo, 2017).

En la actualidad, donde el comercio al por mayor tiene una aceleración incontenible, donde los riesgos son mayores, donde la ética y los valores entorno al dinero y poder, están tan latentes y fuertemente definidos, es indiscutible el hecho que INVERSIONES JUAN Y SHIRLEY SA, se vea expuesta y envuelta en riesgos en el área de tesorería, por la falta de un sistema de control interno, que le proporcione herramientas para tomar acciones preventivas y correctivas, que le asegure a la empresa un camino hacia el crecimiento, para llevar a cabo la realización de sus metas, a nivel corporativo.

Todas las entidades, de cualquier tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria, enfrentan riesgos en todos los niveles de sus organizaciones. El control interno contribuye a la prevención, detección, corrección y posterior seguimiento de los errores o fraudes que se puedan presentar y que afecten el normal funcionamiento de la empresa, poniendo en riesgo el negocio en marcha. Algunas de las situaciones de riesgo son las salidas de dinero efectuadas por el tesorero, sin la debida autorización, pago de facturas sin que se haya recibido la mercancía, gastos innecesarios. Por esta razón, en la empresa INVERSIONES JUAN Y SHIRLEY S.A., es conveniente desarrollar un eficaz y efectivo sistema de control interno para el área de tesorería (Cárdenas & Melo, 2017).

C. Formulación del Mapa de riesgo. Este trabajo pretende formular el mapa de riesgos de la Gestión Financiera de la Gobernación de Santander, como instrumento que ayude a alcanzar los objetivos y propone un instrumento que proporcione a la administración un aseguramiento razonable para el logro de los mismos. El proceso financiero es considerado eje central de la Gobernación, como quiera que se desarrollen las actividades que apalancan el

cumplimiento de la Misión Institucional y el plan de desarrollo, con características especiales implícitas como son el manejo de recursos económicos y el seguimiento a su ejecución, actividades que son accesibles y están expuestas a riesgos

En el desarrollo de las actividades de la Administración Pública, se presentan factores internos y externos que pueden generar inconvenientes e interferir en el logro de sus objetivos. Es aquí donde surge la importancia de identificar las situaciones administrativas que ponen en riesgo el cumplimiento de dichos objetivos, valorarlos y adoptar mecanismos para controlar y minimizar su impacto, labor que podemos definirla como administración del riesgo. La administración del riesgo ayuda al conocimiento y mejoramiento de la entidad contribuye a elevar la productividad y a garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo, brindándole un manejo sistemático a la entidad (Infante & Marín, 2014)

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del Problema

Una empresa del Sector Agrícola en Cali en su trayectoria ha tenido un constante crecimiento en el procesamiento y ventas de sus productos. La siguiente tabla muestra las ventas históricas de los últimos 5 años.

Tabla 1. Histórico Ventas

AÑO	VENTAS (Millones)
2013	\$3.627
2014	\$4.042
2015	\$5.258
2016	\$6.109
2017	\$7.609

Fuente: Elaboración Propia

El incremento en las ventas conlleva a que la compañía tenga un mayor flujo de tesorería por lo tanto se hace necesario el control. Pero actualmente la tesorería no cuenta con un Sistema de Gestión de Riesgos (SGR) y de continuar en la situación actual, estará permanentemente expuesta a riesgos en la parte financiera que la pueden llevar a hacerse menos competitiva y por su tamaño requiere implementar el SGR para que la Administración tenga un mejor control de los riesgos.

2.2 Formulación

En el desarrollo de la presente investigación, se buscará dar respuesta al siguiente cuestionamiento: ¿A qué riesgos está expuesta la gestión financiera de tesorería en una empresa del sector agrícola en Cali?

2.3 Sistematización del Problema

El área de Tesorería es de gran importancia en todas las empresas, ya que es la que maneja y sobre la cual gira la liquidez y es el componente principal del flujo del efectivo. Por tal motivo se identifican los riesgos financieros teniendo en cuenta el SGR en el área de Tesorería de una empresa del sector agrícola en Cali, la cual no dispone de la misma actualmente y es necesaria para dar el mayor aprovechamiento a los recursos asignados y mejores resultados en la gestión Administrativa, evitando reprocesos, pérdidas financieras, demandas legales, que afecten el logro de los objetivos de la organización.

En la sistematización del problema, se presentan las siguientes inquietudes:

¿Cuál es el referente teórico de los riesgos a los cuales están expuestas las áreas de Tesorería en las diferentes empresas?

¿Cuál es la situación actual del área de tesorería de la empresa del sector agrícola en Cali?

¿Cómo caracterizar los riesgos del área de tesorería de esta empresa del sector agrícola en Cali, con base en el proceso de SGR?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Identificar los riesgos a que se expone la gestión financiera de tesorería en una empresa del sector agrícola en Cali.

3.2 Objetivos Específicos

- Investigar el referente teórico de los riesgos a los cuales están expuestas las áreas de tesorería en las diferentes empresas.
- Conocer la situación actual del área de tesorería de una empresa del sector agrícola en Cali.
- Caracterizar los riesgos del área de tesorería de una empresa del sector agrícola en Cali, con base en el proceso de SGR.

4. JUSTIFICACIÓN

Es importante tener en cuenta que el concepto de la Administración del riesgo debe partir de una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la organización; este compromiso incluye la sensibilización de los funcionarios de la entidad, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en este proceso; la definición de un equipo de trabajo responsable de liderar el ejercicio y la implementación de las acciones propuestas, el monitoreo y el seguimiento.

El objetivo fundamental, es el de minimizar los efectos adversos de los riesgos, con un costo mínimo mediante la identificación, evaluación y control de los mismos (Dorta, 2004).

Con la Formulación de la matriz del sistema de gestión de riesgo SGR en el área de tesorería de una empresa del sector agrícola en Cali, se logra a corto plazo proteger los recursos, mejorar la eficiencia y eficacia operativa en los procesos, buscando la excelencia continua y una mayor probabilidad de alcanzar las metas propuestas. Las personas encargadas de formular el sistema de gestión de riesgo, son profesionales idóneos con amplia investigación en el tema y dispuestos a identificar, controlar y gestionar los riesgos en el área de tesorería dentro de la organización.

En este sentido, este trabajo se plantea como una propuesta al área de Tesorería de una empresa del sector agrícola en Cali, ya que en la actualidad la organización no tiene documentado el SGR, y por lo tanto no se puede evidenciar ni controlar los riesgos que están latentes en esta área. Una vez realizado este trabajo otras empresas pueden utilizar esta guía para mejorar el área de tesorería.

La dinámica de la empresa y su entorno hacen necesario la estructuración del SGR, ya que su ausencia puede generar reprocesos administrativos, pérdidas financieras, demandas legales, afectando el logro de los objetivos de la organización.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 Marco Contextual

En el año 2002 nació una empresa agrícola en Cali de carácter familiar y que se dedica a la actividad exportadora de café. Su ubicación central se encuentra en la ciudad de Cali y hace presencia en regionales de Caicedonia y Trujillo con miras a ampliarse hacia otras regiones del país.

La administración de esta empresa agrícola en Cali, cree que a través de un pago justo a sus colaboradores se puede incrementar la productividad, mantener la calidad y mejorar las condiciones de vida de las familias y el entorno social (Salas, 2009). Sin embargo, no es el único elemento de motivación; para tal fin adelantan actividades de integración y formación, mantienen una buena comunicación y tratan de mantener la estabilidad laboral, independiente de su condición física, sexual, raza, creencia religiosa y política. En cada una de sus fincas se ha adecuado lugares para ofrecer un descanso recuperador y alimentación para los recolectores. Además, se cumplen con los estándares de descanso diario y semanal para que el trabajador pueda desarrollar sus actividades personales y familiares.

Enfrentan un reto histórico para el café en Colombia, la mano de obra en el campo es cada vez más escasa, costosa y la población de recolectores es de una edad promedio mayor (Dinero, 2017). Por esta razón tratan de fomentar la educación pre-escolar, primaria y secundaria en las fincas o en su entorno, especialmente apoyando a los hijos de los recolectores. Con esto buscan que las niñas y los niños se enamoren del campo y se motiven a permanecer en el. Su

propósito es brindar elementos que dignifiquen la vida en el campo y resalte todos los valores que representa vivir allí (Dinero, 2017).

5.1.1 Componentes de la filosofía de la empresa

5.1.1.1 Misión

Ofrecemos una experiencia placentera a los consumidores de nuestros productos a través de la Producción, Transformación y Comercialización del mejor café de Colombia como propuesta de valor para nuestros clientes. Nuestra existencia se fundamenta en un comportamiento socialmente responsable con:

- Nuestros accionistas: Siendo sostenibles, rentables y sanos financieramente.
- Nuestros colaboradores: Procurando la mejora en su calidad de vida.
- Nuestro medio ambiente: Reduciendo los impactos negativos de nuestros procesos.
- Nuestras demás partes interesadas: Legitimando nuestra actividad a través de la buena vecindad.

5.1.1.2 Visión

La empresa será una INSTITUCIÓN socialmente rentable, sostenible e innovadora.

- A 2018 debemos fortalecer las bases para nuestro crecimiento.
- A 2021 debemos crecer de manera rentable y sostenible.

5.1.1.3 Valores Corporativos

Responsabilidad: Entendemos que nuestras acciones deben adicionar valor a la comunidad, por esto nuestras operaciones deben conducirse con seriedad, minimizando el impacto ambiental y mejorando la calidad de vida de nuestros colaboradores y vecinos.

Confianza: Cumplimos nuestra palabra y honramos los compromisos adquiridos en el tiempo acordado, en las condiciones pactadas y a un precio razonable.

Austeridad: Invertimos en lo necesario, basados en la eficiencia, siempre pensando en los impactos futuros y la conveniencia para la sostenibilidad de la organización.

Honestidad: Desarrollamos nuestros negocios con transparencia y rectitud.

Trabajo en equipo: Unimos nuestros esfuerzos para lograr las metas de la organización y cumplir con las expectativas de nuestras partes interesadas.

Innovación: Dedicamos parte de nuestros recursos para investigar y desarrollar productos y procesos que brinden una experiencia placentera a nuestros consumidores y permitan cumplir los objetivos organizacionales. (Página de Intranet Empresa Agrícola en Cali, 2018)

5.1.2 Portafolio de productos

Los tipos de café que la empresa ofrece a sus clientes se han denominado de la siguiente manera:

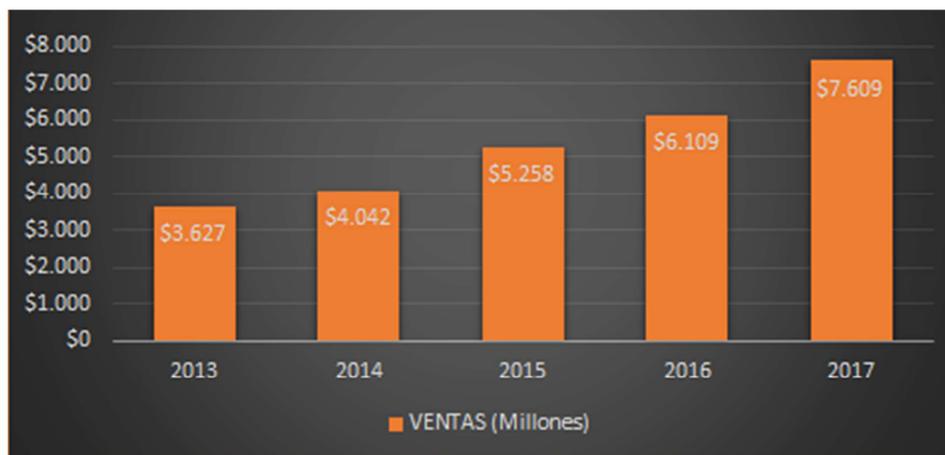
Cuadro 1. Portafolio de productos

Portafolio de Productos	
<ul style="list-style-type: none"> • Geisha • Sudam Rune • Borubon • Pacamara • Mokka • Estate 	<ul style="list-style-type: none"> • Geisha Cerro Azul • Geisha Margaritas • Bourbon Amarillo • Bourbon Rojo • Estate Burila

Fuente: Elaboración Propia

5.1.3 Ventas por año empresa agrícola

Acorde con los estados financieros de la empresa, las ventas históricas de los últimos cinco años presentan la siguiente información:

Gráfico 1. Ventas por año de una empresa del Sector agrícola 2013 – 2017

Fuente: Elaboración Propia

Para efectos del desarrollo de este trabajo se realiza en una empresa del sector agrícola en Cali, durante un periodo de cinco años, (2013 al 2017) un comparativo de las ventas, donde se evidencia el crecimiento sostenido de las mismas cada año.

5.2 Marco Teórico

5.2.1 Teoría de los sistemas

La Teoría de Sistemas se ha incorporado en los ámbitos académicos, científicos, sociales, económicos, gubernamentales, de la administración pública, así como de la empresa privada o cualquier organización, teniendo en cuenta su capacidad de describir, interrelacionar, transformar y concluir sobre las sinergias que le permiten a las organizaciones cumplir sus objetivos como sistema abierto.

Se toma como referencia dos definiciones de sistemas y sus aspectos más relevantes: “Un sistema es una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas.

Un sistema se compone de los siguientes elementos:

- Físicos: Formas, reportes, equipo, material, papel.
- De información: Datos, archivo de datos (memoria), instrucciones ¿Cómo hacerlo?, procedimientos ¿Que hacer y cómo hacerlo? (método), medidas evaluaciones – comparaciones,
- Humanos: Quién, acciones tomadas, conexiones – interrelaciones”. (Gomez, 2001)

"Un sistema se define como una serie de funciones o actividades en una organización que funcionan juntas para alcanzar los objetivos de la organización”. (Stoner, 1996)

5.2.1.1 Características de los sistemas.

La característica inicial de un sistema consiste en estar compuesto por partes que ejercen interacción, cada una de las cuales reviste intereses propios, sin esas interacciones el estudio de sistemas sería relativamente poco interesante, pues son ellos los que enriquecen mucho el comportamiento de un sistema y hacen de su análisis una tarea muy compleja.

Los componentes de un sistema están integrados por subpartes y, a su vez, éstas están ligadas mediante diversas interfaces.

La descripción completa del comportamiento del sistema exige la descripción del comportamiento de cada componente, así como las interrelaciones de esos componentes. Los límites de un sistema son necesariamente arbitrarios, o sea, cualquier rama de la jerarquía de un sistema puede ser considerada como un sistema en sí mismo.

En general, existen interacciones entre un sistema y su ambiente, pero las variables exógenas se tratan como si fueran incontrolables, se considera que sólo las variables endógenas, que se emplean para describir un sistema, son susceptibles de cierto grado de control significativo.

La fijación de un límite esencial arbitrario entre un sistema y su ambiente entraña el peligro de que las interacciones significativas no se consideren en forma explícita, tal fracaso introduce a la penalidad tradicionalmente asociada con las suboptimizaciones, es decir, la de lograr que sus metas locales no guarden coherencia con las metas superiores o globales.

La estructura interna de un sistema como un límite con el ambiente, es un tanto cuanto convencional.

En resumen, todo sistema, cualquiera que sea su naturaleza, tiene tres características básicas:

- Todo sistema contiene otros sistemas (subsistemas) y a la vez está contenido en otros sistemas de carácter superior. Esto da como resultado, haciendo hincapié en la idea, una auténtica categorización de suprasistemas, sistemas y subsistemas.
- Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema. Se puede deducir que los objetivos constituyen el factor o elemento que direcciona todas las partes del conjunto.
- La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el conjunto. Sin dejar de reconocer la importancia de las otras características, ésta constituye uno de los soportes básicos para la construcción del modelo o matriz de análisis administrativo.” (Gomez, 2001)

5.2.1.2 Principios de los sistemas

La integración (o coherencia) y la independencia (aditividad) no son dos propiedades separadas, puesto que son los extremos de una misma propiedad. Integración e independencia son fenómenos de calidad, pero aún no se cuenta con un método sensible para la medición de esta propiedad en una escala de proporcionalidad. Sin embargo, esta propiedad es de utilidad en su idea general, puesto que todos los sistemas presentan un grado de integración.

La teoría general de sistemas es análoga al principio de las partes integrantes dentro de un todo.

Por tanto, el principio de integración es vital en el concepto de sistemas. Los principios de integración según Johnson, Kast y Rosenzwing son los siguientes:

- El todo es primero y las partes son secundarias.

- La integración es la condición de la interrelacionalidad de las muchas partes dentro de una.
- Las partes así constituidas forman un todo indisoluble en el cual ninguna parte puede ser afectada sin afectar todas las otras partes.
- El papel que juegan las partes depende del propósito para el cual existe el todo.
- La naturaleza de la parte y su función se derivan de su posición dentro del todo y su conducta es regulada para relación del todo a la parte.
- El todo es cualquier sistema o complejo o configuración de energía y se conduce como una pieza única, no importando qué tan compleja sea.
- La totalidad debe empezar como una premisa y las partes, así como sus relaciones, deberán evolucionar a partir del todo.

El todo se renueva a sí mismo constantemente mediante un proceso de trasposición; la identidad del todo y su unidad se preservan, pero las partes cambian. Este proceso continúa indefinidamente, algunas veces es planeado y observado, en tanto que otras ocurren sin notarlo, a menudo es alentado, pero otras veces se le resiste.

Una organización es un todo integrado en donde cada sistema y subsistema están relacionados con la operación total. Su estructura, por tanto, es creada por cientos de sistemas arreglados en orden jerárquico. La salida del más pequeño de los sistemas resulta la variable de entrada para el próximo sistema mayor, que a su vez proporciona la variable de entrada para un nivel superior. (Gomez, 2001)

5.2.1.3 Componentes de los sistemas

Las partes componentes de cualquier sistema son las siguientes:

Insumos: constituyen los componentes que ingresan (entradas) en el sistema dentro del cual se van transformando hasta convertirse en producto (salidas)

Procesador: es el componente que transforma el estado original de los insumos o entradas, en productos o salidas. Factor básico del procesador será la tecnología utilizada, dependiendo del tipo o clase de sistema. Además de la tecnología, el procesador estará constituido por normas, procedimientos, estructuras administrativas, etc. Su forma, composición y funcionamiento, estará en relación del diseño que se elabore.

Productos: son las salidas o la expresión material de los objetivos de los sistemas; son los fines y las metas del sistema. En la administración los productos serán los bienes, los servicios, etcétera.

Regulador: es el componente que gobierna todo el sistema, al igual que el cerebro en el organismo humano. En la administración el regulador estará constituido por los niveles directivos y gerenciales que establecen las "reglas del juego", por medio de políticas que se instrumentan en planes, estrategias, tácticas, etcétera.

Retroalimentación: los productos de un sistema pueden constituir insumos del contexto o sistema superior. Mediante la retroalimentación los productos inciden en el sistema superior, el cual genera energía a través de los insumos que vuelven a entrar en el sistema para transformarse nuevamente en productos o salidas. Además, la retroalimentación mantiene en funcionamiento al sistema. Si bien hay una relación entre todos los componentes, en caso de que exista un desajuste o falta de relación insumo-producto, el regulador adoptará las decisiones o acciones correctivas que se pongan en práctica por medio de la retroalimentación.” (Gomez, 2001).

5.2.2 Teoría del riesgo y el control.

El término riesgo para los siguientes autores se define como:

Según Juan Pablo Zorrilla Salgado (2004):

Para un proyecto específico, el percance puede ser un producto terminado con menor calidad, costos más elevados, retrasos en el programa de actividades, o no alcanzar en absoluto el propósito y la intención del proyecto. En otras palabras, un riesgo es un problema en espera de ocurrir o no. Toda actividad conlleva un riesgo, ya que la actividad exenta de ello representa inmovilidad total. Pero aun así, si todos nos quedamos en casa sin hacer nada y se detuviera toda actividad productiva y de servicios, aún existiría el riesgo, no cabe duda que menores pero existirían, el riesgo cero no existe.” (Zorrilla, 2004)

Entiende el concepto de riesgo como un factor cualitativo que describe cierto grado de incertidumbre sobre los resultados futuros de la inversión. También lo conceptualiza como “situaciones donde la probabilidad puede aplicarse a los resultados futuros (Toala, s.f.).

Riesgo es la exposición a la posibilidad de pérdidas económicas y financieras, de daños en las cosas y en las personas o de otros perjuicios como consecuencia de la incertidumbre que origina el llevar a cabo una acción (García, 2017).

El riesgo es una medida de incertidumbre que refleja hechos presentes o futuros que pueden ocasionar una ruptura en el flujo de información o incumplimiento en el logro de los objetivos organizacionales (García, 2017)

Para efectos de este trabajo se entenderá un riesgo como “Un problema en espera de ocurrir o no. Toda actividad conlleva un riesgo, ya que la actividad exenta de ello representa inmovilidad total”.

En el sector empresarial toma gran importancia la definición del riesgo financiero, el cual hace referencia a la posibilidad de pérdida o incertidumbre que se tiene sobre el rendimiento de una inversión, imposibilitando que el negocio cubra sus obligaciones financieras en determinado periodo de tiempo y se vuelva inestable: el riesgo financiero es aquel asociado a todo tipo de financiación.

Tanto el riesgo financiero como el económico son parte de las responsabilidades que asumen las compañías al adentrarse en la industria para competir por crear una reputación comercial. El riesgo financiero está íntimamente ligado a las finanzas corporativas debido a que la exposición a riesgos que viven las empresas se derivan de las decisiones previas de inversión y financiación, así como repercuten en el valor financiero de la corporación (Enciclopedia financiera, 2018)

5.2.2.1 Definiciones de control.

Control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y metas.

Brown y Moberg, en su libro *Teoría de la Organización y la Administración*, definen que:

Control es mantener las actividades de la organización en conformidad (alineados y en curso) con los planes y objetivos. El objetivo de los sistemas de control es inspeccionar todas las actividades e identificar las desviaciones significativas de los estándares de rendimiento esperado (Moberg, 2004).

Según Glen Welsh (2004),

El control puede definirse simplemente como la acción necesaria para asegurar que se están alcanzando los objetivos, planes y políticas. Para ser efectivo debe

descansar sobre una base firme de planificación y se fundamenta también en el concepto de retroalimentación, el cual requiere medición de resultados e inicia acciones correctivas diseñadas para asegurar el logro de los objetivos.

Para Gerardo Gutiérrez Plaza, en su libro *La Administración por Control*, el control es asegurarse que las acciones dirigidas se realicen de acuerdo con los objetivos predeterminados y dentro de los límites de la estructura organizacional. (Plaza, 2004)

Koontz O'Donnel y Wihrich (1985) en su libro *Elementos de Administración*, indican que la función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño para asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para lograrlos están siendo llevados a cabo.

5.2.2.2 Importancia del control

El control es importante por las siguientes razones:

- Contribuye a medir y corregir las labores ejecutadas por los subordinados, a fin de lograr los objetivos.
- Permite el análisis de lo realizado con lo planeado.
- Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- Se constituye, para los jefes, en una herramienta a través de la cual se comprueban si los objetivos de la empresa son alcanzados conforme a la planificación.

5.2.2.3 Objetivos del control

Los Objetivos Básicos del Control son:

Del propósito del control. Significa que el verdadero objetivo al que debe estar orientado el control, es a detectar oportunamente las variaciones actuales y futuras de un plan.

La eficiencia del control. Significa que el grado de eficiencia de las técnicas de control está determinado por su capacidad para descubrir y señalar no solo las desviaciones, sino también las causas de éstas.

La responsabilidad del control. Significa que el control es una función específica de un jefe al que se le ha encomendado la responsabilidad de ejecutar un plan.

La correspondencia con los planes. Este principio se refiere a que debe existir una identificación total de los controles con los planes, de tal manera que el control sea un reflejo de la estructura de los planes.

La existencia de normas. La eficiencia del control está supeditada al establecimiento previo de normas objetivas, claras y adecuadas a los planes.

La flexibilidad del control. Los controles deben permitir que se les introduzcan cambios tan pronto como sea necesario, de manera que se adapten a las nuevas condiciones externas o internas con la mayor rapidez posible.

Principio de la acción. La existencia del control es justificable, siempre que la observación de desviaciones de los planes, conlleve a la aplicación inmediata de las medidas correctivas necesarias.

5.2.2.4 Características del control

Las principales características del control son:

- **Establecer normas**

Las normas son patrones, puntos de referencias que permiten identificar, comparar y determinar si una cantidad o cualquier otro factor en estudio es inferior, igual o superior al patrón o modelo establecido.

- **La comparación o medición**

Al aplicar la norma al hecho o realidad objeto de la comparación, se origina el resultado. Para que el resultado responda a la realidad se requiere:

- a) Que se haya comprendido y descrito claramente el resultado.
- b) Que la norma haya sido lógicamente establecida.

- **La acción correctiva**

Es la razón de ser del control, posibilita que, conocida una realidad, se corrijan las desviaciones existentes entre ésta y la norma, en un permanente esfuerzo por acercar el ser al debe ser, el suceso a su modelo ideal.

5.2.2.5 Clasificación del control

Las dos clasificaciones más importantes del control son: convencional y técnico – convencional

Clasificación del Control

CLASIFICACION	TIPO
a) Clasificación convencional	
<ul style="list-style-type: none"> • Según su relación con lo controlado - Directo o indirecto 	- Interno o externo
<ul style="list-style-type: none"> • Según la oportunidad de realización - Perceptivo - Posterior 	- Previo (o el que guía)
<ul style="list-style-type: none"> • Según el objeto de control - De mérito - De resultado 	- De legalidad
<ul style="list-style-type: none"> • Según su alcance - Sobre las personas - Sobre la gestión 	
<ul style="list-style-type: none"> • Según la forma del acto - Legislativo - Administrativo - Jurisdiccional - Técnico 	
<ul style="list-style-type: none"> - Manual • - Mecánico 	
<ul style="list-style-type: none"> • Según el instrumento empleado para controlar - Institucional - Automático - Mixto 	- Humano
<ul style="list-style-type: none"> • Según la medición que emplea - Digital - Analógico-digital 	- Analógico
<ul style="list-style-type: none"> • Según el nivel operativo - Procedimental - Técnico 	- Normativo
b) Clasificación técnico convencional	
<ul style="list-style-type: none"> • Según el sistema o tipo de control empleado - Sistemas de control de lazo cerrado - Sistemas de control adaptables - Sistemas de control de aprendizaje 	- Sistemas de control de lazo abierto
<ul style="list-style-type: none"> • Según la esfera jurídico-económica de aplicación; ➤ Control de legalidad o Control político ➤ Control administrativo o Control fiscal 	- Público:

Fuente: Material de Seminario Fedecredito "Control Interno"

5.2.2.6 Tipos de control

Control previo. Es el conjunto de mecanismos y procedimientos que se utilizan para

analizar las operaciones que se haya proyectado realizar, antes de su autorización o antes de que esta surta sus efectos, con el propósito de determinar la veracidad y legalidad de dichas operaciones, y finalmente su conformidad con los planes, programas y presupuestos.

Control concurrente. Este tipo de control es el que se lleva a cabo mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un supervisor observa en forma directa las acciones de un empleado, puede corregir los problemas a medida que aparezcan. También las computadoras se pueden programar para proporcionar al operador una respuesta inmediata si comete un error, si usted procesa una orden equivocada, los controles concurrentes del programa rechazarán su orden y quizás hasta le digan cual es el error.

Control posterior. Este tipo de control es el que se lleva a cabo después de la acción. De esta forma, se procede a determinar las causas de cualquier desviación que se aleje del plan, y los resultados se aplican a actividades futuras similares (Gómez, 2001)

5.2.2.7 Componentes del control Interno

Según el informe COSO, los componentes del control interno son; ambiente de control, valoración de riesgos, información y comunicación, actividades de control y monitoreo.

Ambiente de control. El ambiente de control está influenciado por la historia y la cultura de la entidad. Influye en la conciencia de control de su gente. Las entidades efectivamente controladas se esfuerzan por tener gente competente, inculcan actividades de integridad y conciencia de control a todo lo ancho de la empresa, y establecen un tono por lo alto positivo.

Establecen las políticas y los procedimientos apropiados incluyen a menudo un código de conducta el cual fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, en aras de conseguir los objetivos de la entidad. (Mantilla, 2005)

5.2.3 Valoración de riesgos

La definición de objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos. Primero que todo, deben definirse los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para administrarlos.

Actividades de control. Las actividades de control se puede dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relacionas: operaciones, información financiera, o cumplimiento.

Información y comunicación. La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Como se discutió atrás, los sistemas de información pueden proporcionar información al personal apropiado a fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento. Pero las comunicaciones también deben darse en un sentido amplio, relacionándose con las expectativas las responsabilidades de los individuos y de los grupos, y otros asuntos importantes.

Monitoreo. Los sistemas de control interno cambian con el tiempo. La manera como se aplican los controles tiene que evolucionar. Debido a que los procedimientos pueden tornarse menos efectivos, o quizás no se despeñen ampliamente. Ello puede ocurrir a causa de la llegada de personal nuevo, la variación de la efectividad del entrenamiento y la supervisión, la reducción de tiempo y recursos u otras presiones adicionales. Además, de las circunstancias para las cuales se diseñó el sistema de control interno pueden también cambiar, originando que se llegue a ser menos capaces de anticiparse a los riesgos originados por las nuevas condiciones. Por

consiguiente, la administración necesita determinar si el sistema de control interno continúa siendo relevante y capaz de manejar los nuevos riesgos (Mantilla, 2005)

5.2.3.1 Objetivos del control interno en el ciclo de tesorería

Los objetivos del Control Interno del ciclo de tesorería son de: autorización, procesamiento, clasificación, verificación, evaluación y protección física, los cuales pueden sintetizarse en la siguiente forma: (Estupiñan, 2006)

5.2.3.2 Control interno de las transacciones en efectivo.

Casi todos los procesos relacionados con el manejo de efectivo son responsabilidad del departamento de finanzas bajo la dirección del tesorero: manejar y depositar los ingresos en efectivo; firmar cheques; invertir el efectivo ocioso; custodiar el efectivo, los valores negociables y otros activos negociables. Además, el departamento de finanzas pronostica las necesidades de efectivo y celebra convenios financieros a corto y a largo plazo.

En teoría, las funciones de los departamentos de finanzas y de contabilidad deberían integrarse de modo que brinde la seguridad de que:

- a) Todo el efectivo que debería haberse recibido se *recibió* realmente, se registró con precisión y se depositó al instante.
- b) Los desembolsos de efectivo se efectuaron solo para los fines autorizados y se registraron correctamente.
- c) Se mantienen los saldos de efectivo en un nivel adecuado, pero no excesivo, para lo cual se pronostican los ingresos y los pagos relacionados con las operaciones normales. Por tanto, con toda anticipación se conoce la necesidad de obtener préstamos o de invertir el exceso de efectivo. (Whittington, 2004)

5.2.3.3 Control interno en el área de tesorería

El área de Tesorería presenta una sensibilidad muy particular dentro del esquema de control interno propuesto, ya que a través de ella fluyen los fondos de la empresa.

Si bien es innegable que los diferentes sectores –haciéndose eco de lo que dijimos respecto del <<control cruzado por oposición de intereses>>- han de colaborar en la tarea de prevenir situaciones anómalas en un área altamente sensible, no es por ello menos importante que la Tesorería misma adopte un conjunto de medidas tendientes a reducir dichos riesgos.

Si bien alguna de las medidas incluidas en el presente capítulo ya han sido esbozadas (Con distinto grado de detalle) , a continuación se enuncian algunas simples medidas de prevención (quizá no todas las que pudiesen adoptarse), desde el punto de vista tesorería. Ellas son:

SEPARACIÓN DE FUNCIONES / FUNCIONES INCOMPATIBLES (...)

- a. Prohibición del acceso de personal de Tesorería a los registros contables (...)
- b. Acceso físico a la oficina de Tesorería / Recinto cerrado (...)
- c. Análisis de la conveniencia de contratar seguros sobre el dinero en caja y en tránsito. (...)
- d. Apertura de correspondencia (...)
- e. Deposito diario e íntegro de la cobranza (...)
- f. Detalle en la boleta de depósitos de los cheques incluidos (...)
- g. Control de Talonarios de Recibo y Cheques que no están en uso (...)
- h. Recuentos diarios de Caja por parte del personal afectado a las tareas de movimientos de fondos (...)

- i. Firmantes dados de Baja (...)
- j. Canje de cheques (...)
- k. Correspondencia de los bancos: Extractos Bancarios y Avisos de Cheques Devueltos (...)
- l. Proyección de Cobranzas y Pagos para análisis financiero (...)
- m. Posición Financiera Semanal (Pungitore, 2013)

5.2.3.4 La administración de riesgos financieros.

La administración de riesgos financieros es una rama especializada de las finanzas corporativas, que se dedica al manejo o cobertura de los riesgos financieros

La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que “importa” porque incide en el bienestar de la gente... Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo (Bodie & Meerton, 1999)

Por esta razón, un administrador de riesgos financieros se encarga del asesoramiento y manejo de la exposición ante el riesgo de corporativos o empresas a través del uso de instrumentos financieros derivados. Para brindar un panorama más particular sobre la administración de riesgos en el cuadro No. 1, se puede apreciar la diferencia entre objetivos y funciones de la administración de riesgos financieros.

Cuadro 2. Objetivos y funciones de la administración de riesgos financieros

OBJETIVOS	FUNCIONES
Identificar los diferentes tipos de riesgo que pueden afectar la operación y/o resultados esperados de una entidad o inversión.	Determinar el nivel de tolerancia aversión al riesgo.
Medir y controlar el riesgo “no- sistemático”, mediante la instrumentación de técnicas y herramientas, políticas e implementación de procesos.	Determinación del capital para cubrir un riesgo.
	Monitoreo y control de riesgos.
	Garantizar rendimientos sobre capital a los accionistas.
	Identificar alternativas para reasignar el capital y mejorar rendimientos.

Fuente: (Fragoso, 2002)

También es de suma importancia conocer los tipos de riesgos a los que se enfrenta toda empresa, así como, su definición; ver cuadro No. 2 donde se presentan todos los tipos de riesgos financieros más generales y comunes.

Cuadro 3. Tipos de riesgos financieros

TIPO DE RIESGO	DEFINICIÓN
RIESGO DE MERCADO	Se deriva de cambios en los precios de los activos y pasivos financieros (o volatilidades) y se mide a través de los cambios en el valor de las posiciones abiertas.
RIESGO CRÉDITO	Se presenta cuando las contrapartes están poco dispuestas o imposibilitadas para cumplir sus obligaciones contractuales
RIESGO DE LIQUIDEZ	Se refiere a la incapacidad de conseguir obligaciones de flujos de efectivo necesarios, lo cual puede forzar a una liquidación anticipada, transformando en consecuencia las pérdidas en “papel” en pérdidas realizadas
RIESGO OPERACIONAL	Se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano
RIESGO LEGAL	Se presenta cuando una contraparte no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción
RIESGO TRANSACCIÓN	Asociado con la transacción individual denominada en moneda extranjera: importaciones, exportaciones, capital extranjero y prestamos
RIESGO TRADUCCIÓN	Surge de la traducción de estados financieros en moneda extranjera a la moneda de la empresa matriz para objeto de reportes financieros
RIESGO ECONÓMICO	Asociado con la pérdida de ventaja competitiva debido a movimientos de tipo de cambio

Fuente: Elaboración propia en base a: (LEWENT, 1990), (Fragoso, 2002) , (JORION, 1999), (BACA, 1997) y, (DÍAZ, 1996)

Una vez explicados los fundamentos de objetivos y funciones de la administración de riesgos, así como, los tipos de riesgos financieros, es importante conocer a su vez, el proceso de cómo se administra el riesgo paso a paso, de manera muy general (ver cuadro No.3).

Cuadro 4. Proceso de la Administración del Riesgo

PASO	DEFINICIÓN
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	Determinar cuáles son las exposiciones más importantes al riesgo en la unidad de análisis (familia, empresa o entidad).
EVALUACIÓN DEL RIESGO	Es la cuantificación de los costos asociados a riesgos que ya han sido identificados.
SELECCIÓN DE MÉTODOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Depende de la postura que se quiera tomar: evitación del riesgo (no exponerse a un riesgo determinado); prevención y control de pérdidas (medidas tendientes a disminuir la probabilidad o gravedad de pérdida); retención del riesgo (absorber el riesgo y cubrir las pérdidas con los propios recursos) y finalmente, la transferencia del riesgo (que consiste en trasladar el riesgo a otros, ya sea vendiendo el activo riesgoso o comprando una póliza de seguros).
IMPLEMENTACIÓN	Poner en práctica la decisión tomada.
REPASO	Las decisiones se deben de evaluar y revisar periódicamente.

Fuente: Elaboración propia, en base a Bodie (1998).

Es importante recalcar la importancia del método de transferencia del riesgo, ya que hoy en día es el método más utilizado en la administración de riesgos, a su vez, es el método al que se recurre a través de instrumentos derivados.

El método de transferencia del riesgo, cuenta con tres dimensiones, la de protección o cobertura, la de aseguramiento y la de diversificación (ver cuadro No.4).

Cuadro 5. Dimensiones de la Transferencia del Riesgo

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
PROTECCIÓN O COBERTURA	Cuando la acción tendiente a reducir la exposición a una pérdida lo obliga también a renunciar a la posibilidad de una ganancia.
ASEGURAMIENTO	Significa pagar una prima (el precio del seguro) para evitar pérdidas.
DIVERSIFICACIÓN	Significa mantener cantidades similares de muchos activos riesgosos en vez de concentrar toda la inversión en uno solo.

Fuente: Elaboración propia, en base a Bodie (1998).

5.3 Marco Legal

El marco legal, en sus aspectos legales y jurídicos, se encuentra organizado a partir de leyes y decretos, que han sido expedidos, reemplazados o modificados por el Congreso Nacional de la República de Colombia, a través del tiempo.

A continuación, se presentan las leyes y decretos relacionados con el tema objeto de investigación:

Cuadro 6. Leyes y decretos

<p style="text-align: center;">DECRETO 410 DE 1971 (marzo 27)</p>	<p>Diario Oficial No. 33.339 del 16 de junio de 1971 Por el cual se expide el Código de Comercio</p>	<p>ARTÍCULO 1o. <APLICABILIDAD DE LA LEY COMERCIAL>. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.</p> <p>ARTÍCULO 2o. <APLICACIÓN DE LA LEGISLACIÓN CIVIL>. En las cuestiones comerciales que no pudieren regularse conforme a la regla anterior, se aplicarán las disposiciones de la legislación civil.</p>
<p style="text-align: center;">CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991</p>	<p>Título XII Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública.</p>	<p>Artículo 333, establece la libertad económica y toma la empresa como la base para el desarrollo. El artículo textualmente dice: La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. [...]. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. [...]. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. [...]. Artículo 58 hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria. El Artículo establece: Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando la aplicación de una ley por motivo de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá dar paso al interés público o social. [...]. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.</p>

<p style="text-align: center;">LEY 7 DE 1991 (enero 16)</p>	<p>Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país, se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se determina la composición y funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crean el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica, se confieren unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones</p>	<p>ARTICULO 1o. Las disposiciones aplicables al comercio exterior se dictarán por el Gobierno Nacional conforme a las previsiones del numeral 22 del artículo 120 de la Constitución Nacional en armonía con lo dispuesto en el numeral 22 de su artículo 76 y con sujeción a las normas generales de la presente Ley. Tales reglas procurarán otorgar al comercio exterior colombiano la mayor libertad posible en cuanto lo permitan las condiciones de la economía.</p> <p>ARTICULO 2o. Al expedir las normas por las cuales habrá de regularse el comercio internacional del país, el Gobierno Nacional deberá hacerlo con sometimiento a los siguientes principios: 1. Impulsar la internacionalización de la economía colombiana para lograr un ritmo creciente y sostenido de desarrollo. 2. Promover y fomentar el comercio exterior de bienes, tecnología, servicios y en particular, las exportaciones. 3. Estimular los procesos de integración y los acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales que amplíen y faciliten las transacciones externas del país. 4. Impulsar la modernización y la eficiencia de la producción local, para mejorar su competitividad internacional y satisfacer adecuadamente las necesidades del consumidor. 5. Procurar una legal y equitativa competencia a la producción local y otorgarle una protección adecuada, en particular, contra las prácticas desleales del comercio internacional. 6. Apoyar y facilitar la iniciativa privada y la gestión de los distintos agentes económicos en las operaciones de comercio exterior. 7. Coordinar las políticas y regulaciones en materia de comercio exterior con las políticas arancelaria, monetaria, cambiaria y fiscal.</p>
<p style="text-align: center;">LEY 9 DE 1991 (Enero 17)</p>	<p>Por la cual se dictan normas generales a las que deberá sujetarse el Gobierno Nacional para regular los cambios internacionales y se adoptan medidas complementarias</p>	<p>Artículo 23. El Comité Nacional de Cafeteros dictará las medidas conducentes a garantizar la calidad de café de exportación, que serán observadas por la Federación Nacional de Cafeteros y por los exportadores privados. La Federación vigilará el cumplimiento de estas medidas y sus decisiones serán apelables ante el Comité Nacional de Cafeteros.</p>
<p style="text-align: center;">DECRETO 2685 DE 1999 (Diciembre 28)</p>	<p style="text-align: center;">MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO</p> <p>Por el cual se modifica la Legislación Aduanera.</p>	<p>CAPITULO XIII CONTROL AL TRANSPORTE Y LA EXPORTACION DE CAFE ARTICULO 337. CONTRIBUCIÓN Y RETENCIÓN CAFETERA. <Artículo derogado por el artículo 676 del Decreto 390 de 2016, una vez cumplido lo dispuesto por los artículos 674 y 675> De conformidad con los artículos 19 y 21 de la Ley 9a. de 1991, la exportación de cualquier tipo de café sólo podrá realizarse una vez se haya pagado la Contribución Cafetera respectiva y efectuado la retención vigente, cuando ella opere.</p> <p>Cuando la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia realice embarques de café bajo la modalidad de consignación o depósito en el exterior, la contribución cafetera se liquidará y pagará una vez se presente la declaración de exportación definitiva.</p>

<p>LEY 1231 DE 2008 (julio 17) Diario Oficial 47053 17/07/08</p>	<p>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</p>	<p>ARTÍCULO 10. ARTÍCULO 772. <FACTURA>. <Artículo modificado por el artículo 1 de la Ley 1231 de 2008. El nuevo texto es el siguiente:> Factura es un título valor que el vendedor o prestador del servicio podrá librar y entregar o remitir al comprador o beneficiario del servicio. Jurisprudencia Vigencia</p> <p>No podrá librarse factura alguna que no corresponda a bienes entregados real y materialmente o a servicios efectivamente prestados en virtud de un contrato verbal o escrito.</p> <p>El emisor vendedor o prestador del servicio emitirá un original y dos copias de la factura. Para todos los efectos legales derivados del carácter de título valor de la factura, el original firmado por el emisor y el obligado, será título valor negociable por endoso por el emisor y lo deberá conservar el emisor, vendedor o prestador del servicio. Una de las copias se le entregará al obligado y la otra quedará en poder del emisor, para sus registros contables.</p> <p>PARÁGRAFO. Para la puesta en circulación de la factura electrónica como título valor, el Gobierno Nacional se encargará de su reglamentación.</p>
<p>LEY 1273 DE 2009 (enero 5) Diario Oficial 47223 5/01/09</p>	<p>Por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado denominado “de la protección de la información y de los datos”- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones.</p>	<p>ARTÍCULO 269A: ACCESO ABUSIVO A UN SISTEMA INFORMÁTICO. El que, sin autorización o por fuera de lo acordado, acceda en todo o en parte a un sistema informático protegido o no con una medida de seguridad, o se mantenga dentro del mismo en contra de la voluntad de quien tenga el legítimo derecho a excluirlo, incurrirá en pena de prisión de cuarenta y ocho (48) a noventa y seis (96) meses y en multa de 100 a 1.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes. - Para la interpretación de este artículo debe tenerse en cuenta que mediante el artículo 25 de la Ley 1288 de 2009, publicada en el Diario Oficial No. 47.282 de 5 de marzo de 2009, se modifica el artículo 195 'Acceso abusivo a un sistema informático' de la Ley 599 de 2000, artículo que había sido derogado expresamente por esta Ley 1273 de 2009. El texto del artículo 25 de la Ley 1288 de 2009, establece: (Por favor remitirse a la norma para comprobar la vigencia del texto original que a continuación se transcribe:) 'ARTÍCULO 25. ... 'Artículo 195. Acceso abusivo a un sistema informático. El que abusivamente se introduzca en un sistema informático protegido con medida de seguridad o se mantenga contra la voluntad de quien tiene derecho a excluirlo, incurrirá en pena de prisión de cinco (5) a ocho (8) años'. Interés: Delegatura de Protección de Datos Personales.</p>
<p>LEY 1314 DE 2009 (julio 13)</p>	<p>Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.</p>	<p>ARTÍCULO 1o. OBJETIVOS DE ESTA LEY. Por mandato de esta ley, el Estado, bajo la dirección del Presidente la República y por intermedio de las entidades a que hace referencia la presente ley, intervendrá la economía, limitando la libertad económica, para expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia, por cuya virtud los informes contables y, en particular, los estados financieros, brinden información financiera comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas por parte del Estado, los propietarios, funcionarios y empleados de las empresas, los inversionistas actuales o potenciales y otras partes interesadas, para mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras. Con tal finalidad, en atención al interés público, expedirá normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información, en los términos establecidos en la presente ley.</p>

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de Investigación

Esta es una investigación de carácter exploratorio puesto que se indagara sobre los temas de la administración de las Tesorerías, en términos generales para cualquier organización y los riesgos a los que están expuestas para evitar lo que ha venido ocurriendo con las organización actualmente , además en una investigación de corte descriptiva porque se va a trabajar sobre los procesos y procedimientos de la empresa del Sector Agrícola en Cali y se va a revisar detalladamente lo que están haciendo y finalmente determinar a qué riesgos están expuestos, además es cualitativa puesto que está aportando los insumos necesarios para la toma de decisiones importantes al interior de la organización.

6.2 Método de la investigación

Se utilizará el método deductivo, puesto que en el análisis general de los riesgos a los que se expone la situación financiera de la empresa, se identificara cual es la situación particular y los riesgos que está corriendo la empresa dedicada del sector agrícola en Cali. La técnica a utilizar para poder desarrollar este método es la observación, puesto que se revisarán no solamente aspectos normativos, sino también los aspectos procedimentales del actuar específico de la empresa.

6.3 Fuentes y técnicas de recolección de información

Se trabajará a manera de fuentes primarias, las entrevistas para el levantamiento de la información, se diseñará una guía para realizar las entrevistas para conocer de primera mano de la empresa que es lo que está ocurriendo en el manejo de la Tesorería.

Se complementara con fuentes secundarias como textos, búsqueda de internet, documentos e información de la empresa del sector agrícola en Cali.

6.4. Diseño de la Investigación

Para poder desarrollar esta investigación primero se hará un acercamiento con la empresa, los directivos y sus colaboradores. Posteriormente se revisara bibliografía del tema de los riesgos de Tesorería, luego se hará la presentación del proyecto. De allí en adelante se hará el desarrollo de cada objetivo planteado, fortaleciendo el tema teórico sobre lo que es la función del riesgo en las Tesorerías, se realizará la parte descriptiva de los procedimientos de Tesorería para la empresa y se identificará y levantara el mapa del SGR de acuerdo a las teorías planteadas.

7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 Referente teórico de los riesgos en el área de tesorería en las empresas

7.1.1 Definición del Riesgo

De acuerdo con De Lara Haro (2005)

“El riesgo es la incertidumbre acerca de un evento futuro. Está asociado tanto a un resultado favorable como desfavorable. La correcta identificación, medición, monitoreo y control de riesgos permite a las instituciones: optimizar el rendimiento sobre el capital, ajustado por el nivel de riesgo, optimizar las decisiones relativas a su operación, prevenir pérdidas y proteger el capital”.

En materia financiera existen varios tipos de riesgos. El libro “Medición y control de riesgos financieros” presenta seis tipos de riesgos que a continuación, se hace una descripción breve de estos (Ávila, 2005)

7.1.1.1 Riesgo de mercado

Es la pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (Tasas de interés, tipos de cambio, etc.). También se puede definir más formalmente como la posibilidad de que el valor presente neto de un portafolio se mueva adversamente ante cambios de las variables macroeconómicas que determinan el precio de los instrumentos que componen una cartera de valores.

7.1.1.2 Riesgo de crédito

Es el más antiguo y probablemente el más importante que enfrentan los bancos. Se puede definir como la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago.

7.1.1.3 Riesgo de liquidez

Se refiere a las pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable.

7.1.1.4 Riesgo legal

Se refiere a la pérdida que se sufre en caso de que exista incumplimiento de una contraparte y no pueda exigirse por la vía jurídica cumplir con los compromisos de pago.

Es el más antiguo y probablemente el más Se refiere a operaciones que tengan algún error de interpretación jurídica o alguna omisión en la documentación.

7.1.1.5 Riesgo operativo

Es un concepto muy amplio y se asocia con las fallas en los sistemas, procedimientos, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. También se relaciona con pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado de la organización.

7.1.1.6 Riesgo de reputación

Es el relativo a las pérdidas que podrán resultar como consecuencia de no concretar oportunidades de negocio atribuibles a un desprestigio de una institución por falta de capacitación del personal clave, fraude o errores en la ejecución de una operación. Para este caso en particular, el tema de estudio es el riesgo de mercado que implica fluctuaciones en los precios

que derivan en una adecuada planeación económica, por lo cual se deben buscar los mecanismos apropiados para contrarrestarlos. (Haro, 2005)

7.1.2 Surgimiento, Evolución e Importancia de los Instrumentos Derivados

A lo largo de la historia de la humanidad, el ser humano siempre ha estado expuesto algún tipo de riesgo, sea económico, político o social.

Los orígenes de los instrumentos derivados se remontan a la Edad Media, donde se utilizaban para poder satisfacer la demanda de agricultores y comerciantes a través de contratos a futuro.

Hacia 1730, se creó oficialmente un mercado de arroz de Dojima designado como “cho-ai-mai”, o “mercado de arroz a plazo”, *“presentando ya las características de un auténtico mercado de futuros moderno”* (Haro, 2015)

Para el año de 1874, se funda el “Chicago Mercantile Exchange”, proporcionando un mercado central para los productos agrícolas perecederos.

Los instrumentos derivados tomaron mayor importancia hacia la exposición al riesgo a partir de 1971, con el cambio del patrón oro al dólar (Bretton Woods). (Zorrilla, 2004)

La inestabilidad del petróleo en la década de los 70's provocó inestabilidad en otros commodities apareciendo el riesgo de precios de los commodities.

Por todo lo antes mencionado, se puede afirmar que los instrumentos derivados son herramientas financieras de gran relevancia en el mundo, ya que reducen la exposición al riesgo de las empresas, evitando impactos económicos y financieros negativos. (Zorrilla, 2004)

7.2 Situación actual del área de tesorería de una empresa del sector agrícola en Cali

De acuerdo al segundo objetivo planteado en este trabajo de investigación se procede a documentar situación actual del área de tesorería de una empresa del sector agrícola en Cali.

7.2.1 Filosofía del área de Tesorería

Ofrecemos una experiencia placentera a los consumidores de nuestros productos a través de la producción, transformación y comercialización del mejor café de Colombia como propuesta de valor para nuestros clientes (Zorrilla, 2004).

- Nuestra existencia se fundamenta en un comportamiento socialmente responsable con:
Nuestros accionistas: Siendo sostenibles, rentables y sanos financieramente.
- Nuestros colaboradores: Procurando la mejora en su calidad de vida.
- Nuestro medio ambiente: Reduciendo los impactos negativos de nuestros procesos

7.2.2 Objetivos del área de Tesorería de una empresa del sector agrícola en Cali

- Cumplir con los requisitos del cliente
- Mejorar continuamente los productos y procesos
- Mejorar la competencia del equipo de trabajo
- Aumentar las ventas en el mercado internacional
- Incrementar la rentabilidad para el logro de los objetivos. (Zorrilla, 2004)

7.2.3 Documentos utilizados en el área de Tesorería

Para llevar a cabo una revisión del estado actual de la organización en cuanto a sus procesos y procedimientos y control de riesgos a continuación revisamos los documentos empleados en el área de tesorería:

Factura de venta: El responsable de este documento es la auxiliar de facturación de tesorería, la factura se genera con la información suministrada por el área de ventas.

Comprobante de Egreso: El responsable de este documento es el auxiliar de cuentas por pagar de tesorería, se genera al momento de realizar los pagos a proveedores y demás cuentas por pagar, luego este documento pasa al área de contabilidad.

Cheques: Este documento valor va anexo al comprobante de egreso, se entrega al proveedor al momento de su pago, se mantiene en custodia en caja fuerte y en responsabilidad de la Jefe de Tesorería.

Comprobantes de ingreso: El responsable de este documento es la auxiliar de facturación de tesorería, se realiza cuando ingresan los pagos por los servicios prestados, y se pasa esta información al área de cartera.

Cartas de Crédito: Documento expedido por la entidad bancaria al momento de realizar una exportación, queda custodiada en la caja fuerte y en responsabilidad del Jefe de Tesorería.

7.2.4 Estructura Organizacional del área de tesorería

El área de Tesorería de la empresa del Sector Agrícola en Cali, está conformada por un Jefe de Tesorería, dos auxiliares y un mensajero.

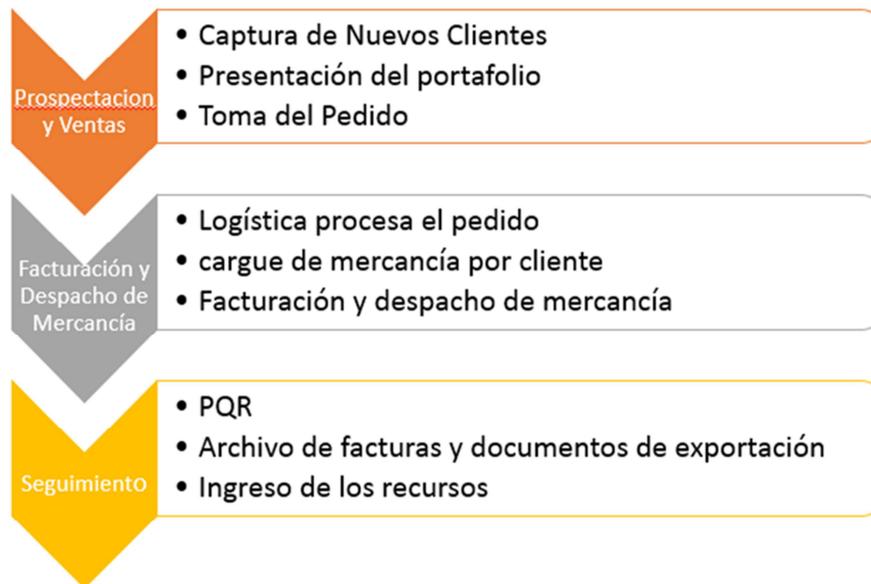
Figura 1. Organigrama de Tesorería de la Empresa del sector agrícola



Fuente: Pagina de Intranet Empresa Agrícola en Cali, 2018

7.2.5 Proceso del área de ventas

A continuación, se muestra el proceso de ventas de una empresa una empresa del sector agrícola en Cali, que corresponde a la revisión del estado actual, debido a que después de realizadas las ventas se genera una factura y un recibo de caja y se da ingreso a los recaudos.

Figura 2. Proceso de ventas

Fuente: Elaboración Propia

7.2.6 Entrevista y trabajo de campo

Se realiza el trabajo de campo y entrevista al personal en el área de tesorería de una empresa agrícola en Cali, con la finalidad de conocer cuál es el proceso y los controles de riesgo que manejan actualmente para realizar las actividades y evidenciar en general como está la situación actual en el área, obteniendo el siguiente resultado:

Cuadro 7. Entrevista

Fecha: Noviembre 15 de 2018

Área: Tesorería

Cargo: Jefe de Tesorería

Antigüedad : 4 años

Proceso de Administración de los Recursos Financieros:

En el cargo de tesorero, el principal objetivo es “Velar por el correcto manejo de los recursos económicos de la empresa depositados en cuentas bancarias y fondos de valores”, dentro de los cuales se encuentran:

Controlar y custodiar los procedimientos correspondientes al área de tesorería con el fin de asegurar el buen manejo del disponible

Manejo de caja general

Controlar los saldos de los bancos,

Custodiar el efectivo y los diferentes títulos valores

Preparar informe de estado de flujo de efectivo y entregar al gerente para que tome decisiones.

Mantener las buenas relaciones con las entidades financieras.

Asumir, además todas las responsabilidades que surjan de las funciones, la complementación de las mismas y las que sean encomendadas.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 8. Proceso de recaudo

Fecha: Noviembre 15 de 2018

Área: Tesorería

Cargo: Auxiliar de facturación

Antigüedad : 3 años

Procesos de Recaudos:

Revisión de órdenes de compra

Elaboración de facturas de venta

Elaboración de notas crédito

Envío al cliente la factura de venta y demás documento de exportación

Entregar informes semanales al Tesorero

Fuente: Elaboración Propia

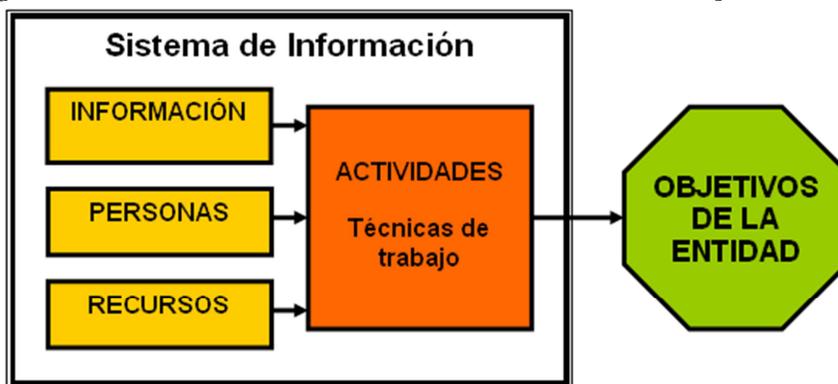
Cuadro 9. Proceso de pagos

Fecha: Noviembre 15 de 2018 Área: Tesorería Cargo: Auxiliar de cuentas por pagar Antigüedad : 1 año
<p style="text-align: center;">Proceso de Pagos:</p> <p>Hacer cotizaciones para realizar compras y o reparaciones de los activos de la empresa Llevar los registros de acreencias con terceros Registrar las operaciones activas de créditos Se contabilizan las facturas de compras y gastos notas crédito y notas debito Entregar informe semanal de cuentas por pagar.</p>

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al trabajo de campo realizado, se evidencia en el área de Tesorería de la empresa agrícola en Cali, su visión sistémica para agrupar sus recursos y fusionarlos en pro del bienestar de los objetivos institucionales, como se muestra a continuación:

Figura 3. Información orientada a la consecución de objetivos



Fuente: (Gómez, 2001)

No obstante, la falta SGR en sus procesos y procedimientos, para el desarrollo de las actividades impide verificar el efectivo aporte que brinda a los objetivos de la entidad.

7.3 Riesgos del área de tesorería de una empresa del sector agrícola en Cali, con base en el proceso de SGR

Según el tercer objetivo planteado en este trabajo de investigación se procederá a establecer e identificar los riesgos a los cuales está expuesta el área de tesorería de una empresa del sector agrícola en Cali.

Para empezar a realizar el SGR, se generó un inventario de los procesos y procedimientos tomando en cuenta la situación actual de la empresa, por lo tanto se pudo detectar cuáles son los riesgos que se deben controlar y mitigar en esta área.

7.3.1 Inventario de procesos



Fuente: Elaboración Propia

7.3.2 Metodología para la identificación de los riesgos

Se tomó como referencia la teoría de sistemas entre otros y se tuvo en cuenta la información recopilada en el trabajo de campo y la entrevista realizada a los colaboradores de la empresa.

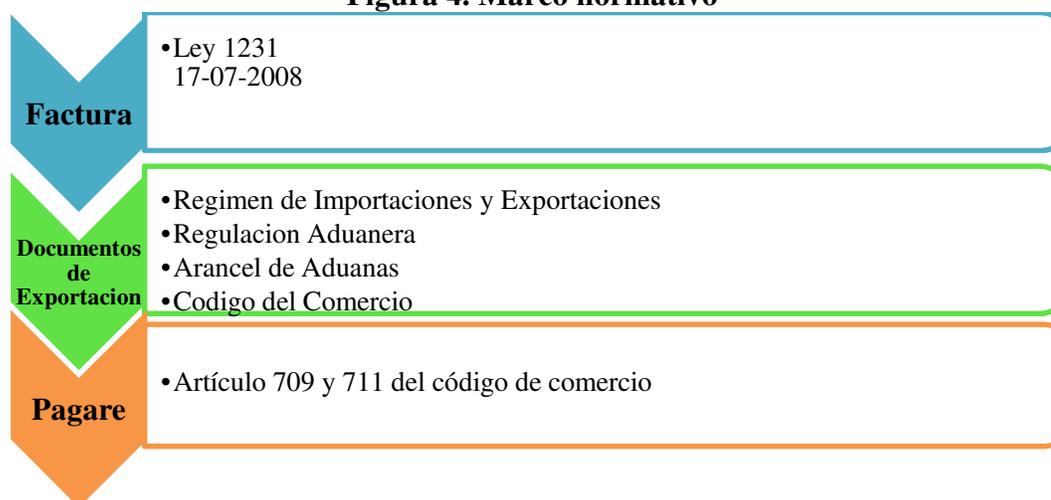
Planeación del estudio. Para llevar a cabo la identificación de los riesgos se realiza trabajo de campo y entrevistas a los colaboradores del área de tesorería de una empresa agrícola de Cali y las necesidades que se presentan actualmente en el área y tener un enfoque claro para el cumplimiento del objetivo propuesto.

Investigación de la situación actual. Se recopiló la información del área Tesorería, mediante entrevistas y trabajo de campo se obtuvo información de cómo realizan las actividades actualmente y cuáles son los controles frente a los riesgos, con cuántos colaboradores cuenta el área, documentos que manejan actualmente, el software que se utiliza, la normatividad, los recursos que maneja, el inventario de procesos, la estructura general de la empresa y del área de Tesorería

Análisis y crítica de la información. Se pudo establecer con los colaboradores del área de Tesorería que por la ausencia de la SGR están expuestos a constantemente a fraude, demandas, Prestigio de la empresa y hasta la quiebra de la misma. En este sentido es importante documentar El SGR y la normatividad que afectan el área.

Marco normativo. Es importante tener en cuenta la normatividad que aplica al área de Tesorería, porque protege a la empresa de incurrir en situaciones ilegales por falta de conocimiento de las mismas.

Figura 4. Marco normativo



Fuente: Elaboración Propia

7.3.3 Sistema gestión de riesgos

Es necesario mapear los riesgos para identificar los riesgos de la tesorería de una empresa del sector agrícola en Cali, donde se propone diseñar controles para minimizar la probabilidad de los mismos, teniendo en cuenta que el riesgo siempre va a estar presente en todas las organizaciones.

Los riesgos dentro de una organización hacen que los objetivos propuestos no se cumplan debidamente, un riesgo no detectado a tiempo puede ser una causa de la desintegración o extinción de la empresa.

Para el SGR de la empresa Agrícola, se estableció en el proceso de recaudos, pagos y administración de los recursos financieros, la identificación de las causas de los riesgos los cuales se clasificaron en tipo de riesgo, clasificación del riesgo, causas internas/ externas, evento del riesgo, efectos/ consecuencia y controles, todo esto para ayudar a minimizar y blindar a la empresa de que estos riesgos se materialicen y afecten su gestión.

El SGR por cada proceso va a estar claramente detallado en los anexos.

8. CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación exploratoria, descriptiva y cualitativa realizada en el área de tesorería de una empresa agrícola en Cali y con los objetivos planteados se puede concluir:

- La teoría que más se ajusta al trabajo de investigación y la que se tuvo en cuenta es la teoría de los Sistemas. También se tomó como referencia varios autores que hablan de riesgos a nivel general, dentro de estos riesgos cabe resaltar los que están más latentes dentro de las empresas como son: Mercado, Liquidez, Legal, Operativo, Reputación, cabe anotar también el control que se debe implementar para minimizar los riesgos.
- Mediante la entrevista y el trabajo de campo, se identificaron los objetivos, la filosofía, el organigrama, los documentos que se utilizan en el área de tesorería y sus procesos, evidenciando que esta área carece de una SGR, que estos están presentes constantemente y no tienen un adecuado control ni seguimiento.
- Se identificaron los riesgos más latentes para el área de tesorería de una empresa agrícola en Cali y se mapearon en una matriz del SGR, de tal forma que se socializaran y se tuvieran en cuenta para cada actividad que se fuera a realizar, esto con el fin de blindarse de posteriores demandas y demás situaciones que pudieran afectar la empresa. A lo largo de esta investigación se puede concluir que identificar, controlar y mapear los riesgos es una herramienta indispensable para el área de tesorería, puesto que su identificación permite enrutar el uso eficiente de los recursos organizacionales, (humanos financiero y más) y ayuda al logro de los objetivos de la empresa.

9. RECOMENDACIONES

Después identificar los riesgos de la tesorería de una empresa Agrícola en Cali, se recomienda lo siguiente:

- Mapear todos los riesgos que están presentes en la tesorería de una empresa agrícola en Cali, en una matriz del SGR que permita conocer y controlar los mismos.
- Implementar la matriz del SGR elaborada en este trabajo de investigación, en el área de tesorería de una empresa Agrícola en Cali, cumpliendo a cabalidad sus normas legales. Es de gran importancia tener actualizada esta matriz y cuando se realicen cambios socializarlos a las personas y áreas involucradas.
- Implementar un sistema de control interno en cada uno de las áreas que integran la empresa para minimizar riesgos existentes y de esta forma aportar al logro de los objetivos de la empresa.

REFERENCIAS

Amorocho Becerra J. (2018) Interventor de saludcoop, parte del desfalco. El colombiano.

Recuperado de: <https://www.pressreader.com/>

Arlenis García Suárez (2017) La gestión de riesgos financieros en las empresas. Un estudio

teórico. Gesstiopolis. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/la-gestion-de-riesgos-financieros-en-las-empresas-un-estudio-teorico/>

Ávila, Bustos JC. (2005). Trabajo de grado, Medición y Control de Riesgos Financieros. En

materia financiera existen varios tipos de riesgos. El libro “Medición y control de riesgos financieros” presenta seis tipos de riesgos que a continuación, se hace una descripción breve de estos Bogotá D.C.

Bodie, Z. (1999). Finanzas. Editorial Prentice Hall. México

Cárdenas Gaitán JG & Melo SK. (2017) Metodología para la implementación de un sistema de

control interno en el área de tesorería de inversiones Juan y Shirley S.A. Universidad Libre. Facultad de ciencias económicas administrativas y contables Bogotá D.C.,
Recuperado

de:
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10759/trabajo%20de%20grado%20monografia%20entrega%20final.pdf?sequence=1>

Chagüendo FE (2011) Cauca, octavo puesto en el ranking industrial de Colombia. el país.

Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/economia/cauca-octavo-puesto-en-el-ranking-industrial-de-colombia.html>

Díaz, TJ. (1996). Futuros y opciones financieros. Edita Limusa. México

Dinero (2017) Gremio de cafeteros busca optimizar mano de obra para elevar productividad del sector. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/cafeteros-quieren-optimizar-mano-de-obra-por-productividad/253101>

Dinero (2019) David Murcia Guzmán todos lo esperan y nada que lo deportan. Recuperado de: <https://www.dinero.com/Buscador?query=dmg>

Dorta, J. (2004). La Evaluación de los Riesgos como Componentes Básicos. España.

El nuevo siglo (2012) Cuatro cafés de Colombia entre los 10 mejores. Recuperado de: <https://elnuevosiglo.com.co/articulos/4-2012-cuatro-cafes-de-colombia-entre-los-10-mejores>

El país (2017) Aumenta la producción de cafés especiales en el Valle del Cauca. Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/economia/aumenta-la-produccion-de-cafes-especiales-en-el-valle-del-cauca.html>

Enciclopedia financiera (2018) Riesgo financiero. Recuperado de: <https://www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/riesgo-financiero.htm>

Estupiñan, R. (2006). Administración de Riesgos E.R.M y la Auditoría Interna.

Fragoso, J. (2002). Análisis y Administración de Riesgos Financieros.

Gómez Ceja, G. (s.f.). Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño. McGraw Hill.

Gómez Ceja G. (2001). Sistemas Administrativos Análisis y Diseño. México, D.F.: McGRAW-Hill.

Infante, A. & Marín Ariza LM. (2014). Trabajo de grado, Formulación mapa de riesgos de la Gestión Financiera de la Gobernación de Santander. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Especialización en Gestión Pública. Bucaramanga.

- Jorion, P. (1999). Valor en riesgo. Edita Limusa. México
- Koontz, H., O'donnell, C., & Weihrich, H. (1985). Administración (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Lewent, JC. (1990). Identifying, Measuring, and Hedging Currency Risk at Merck. EE.UU.
- Mantilla, S. (2005). Control Interno Estructura conceptual Integrada. Bogotá Colombia: Ecoe Ediciones.
- Moberg, B. y. (2004). Teoría de la Organización y la Administración.
- Mosquera, L.N. (2016). Sistema de control interno para el área contable y el área financiera de la empresa productora avícola del oriente S.A.S. Bogotá, Colombia: universidad de la Salle.
- Plaza, G. G. (2004). Administración por control.
- Prensa latina (2016) A punto Panamá Geisha, carrera por el mejor café del mundo. Recuperado de: <https://www.prensa-latina.cu/index.php?o=rn&id=274128&SEO=a-punto-panama-geisha-carrera-por-el-mejor-cafe-del-mundo>
- Pungitore, J. (2013). Sistemas Administrativos y Control Interno.
- Quiceno Quiceno LA (2007) La formación histórica de Sevilla- Valle, 1903 – 1920. Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Departamento de historia. Medellín. Recuperado de: http://200.24.17.74:8080/jspui/bitstream/fcsh/74/1/QuicenoLuis_formacionhistoricasevillavalle.pdf
- Salas Cruz C. (2009) El consumo responsable en Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Administración de empresas. Bogotá DC. Recuperado de: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis206.pdf>

Stoner, J. A. (1996). *Administracion*. Mexico: Prentice-Hall.

Toala Y. (s.f.) Riesgo Financiero de las Empresas. Recuperado de:

https://www.academia.edu/12361769/Riesgo_Financiero_de_las_empresas

Villareal Méndez N. (2004) Sectores campesinos mujeres rurales y estado en Colombia.

Universidad autónoma de Barcelona. Facultad de ciencias políticas y sociología.

Programa de estudios de doctorado en sociología. Recuperado de:

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5122/nvm1de2.pdf;jsessionid=F79B988C07>

F48D48BE239C7FE5986568?sequence=1

Whittington, R. (2004). *Principios de auditoría*. Ciudad de México.

Zorrilla, J. P. (2004). *La Administración de los Riesgos*. México.

ANEXOS

Anexo A. Proceso de pagos

**SISTEMA GESTION DE RIESGOS
TESORERIA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGRICOLA EN CALI
PROCESO DE PAGOS**

TIPO DE RIESGO	CLASIFICACION DEL RIESGO	CAUSAS INTERNAS /EXTERNAS	EVENTO DEL RIESGO	EFFECTOS/CONSECUENCIAS	CONTROLES
FINANCIERO	PERDIDA DE INGRESOS	1. CONTABILIZACION INADECUADA DE LAS FACTURAS POR PAGAR 2. SE REALICEN PAGOS DOBLES A LOS PROVEEDORES MEDIANTE ARCHIVOS PLANOS. 3. NO SE REALICE LA REVISION Y VALIDACION EN LA ENTREGA DE LOS CHEQUES 4. MODIFICACION DE LOS ARCHIVOS PLANOS ANTES DE CARGARLOS EN LA PÁGINA DEL BANCOS.	REALIZAR PAGOS POR MAYOR VALOR O PAGOS DOBLES A LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA	. FRAUDE SOBRECOSTOS . REPROCESOS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO . CLIENTE INTERNO Y EXTERNO INSATISFECHO. . AFECTA LA IMAGEN DE LA EMPRESAS. -	. REALIZAR ARQUEO DE CHEQUES TENIENDO EN CUENTA LOS FISICOS VS EL APLICATIVO CONTABLE. . VALIDACION DE LAS FACTURAS FSICAS VS APLICATIVO CONTABLE ANTES DE REALIZAR LOS PAGOS . TENER LA MODALIDAD DE ENCRIPACION DE LOS ARCHIVOS DE PAGO. . TENER LA MODALIDAD DE PAGOS DUALES UNA PERSONA CARGA LOS PAGOS Y OTRA PERSONA LOS APRUEBA TENIENDO EN CUENTA LOS ROLES. . CONCILIACION BANCARIA MENSUAL.
OPERATIVO	REPUTACIONAL	1. FALTA DE FLUJO DE EFECTIVO AL REALIZAR LOS PAGOS. 2. PERDIDA DE LAS FACTURAS POR PAGAR. 3. EL PROVEEDOR NO PRESENTE TODOS LOS DOCUMENTOS QUE SON REQUISITO PARA APROBAR EL PAGO.	FALTA DE OPORTUNIDAD EN LOS COMPROMISOS DE PAGO ADQUIRIDOS	. CLIENTES Y PROVEEDORES NO SATISFECHOS. . SUSPENSION DE LOS SERVICIOS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES . AFECTA LA IMAGEN DE LA EMPRESAS. -	. REVISAR EL FLUJO DE EFECTIVO ANTES DE AUTORIZAR LOS PAGOS. . ARCHIVAR Y REVISAR LAS FACTURAS PENDIENTES POR PAGAR DIARIAMENTE. . AVISAR OPORTUNAMENTE AL PROVEEDOR SI HACE FALTA DOCUMENTACION PARA LA APROBACION DE SU PAGO. . CONTAR CON INDICADORES DE GESTION.

Anexo B. Proceso de Recaudo

SISTEMA DE GESTION DE RIESGOS TESOREIA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGRICOLA EN CALI PROCESO DE RECAUDOS

TIPO DE RIESGO	CLASIFICACION DEL RIESGO	CAUSAS INTERNAS /EXTERNAS	EVENTO DEL RIESGO	EFFECTOS/CONSECUENCIA	CONTROLES
FINANCIERO	HURTO O FRAUDE	<ol style="list-style-type: none"> 1. FRAUDE EN LA INFORMACION AL DILIENCIAR LOS DOCUMENTOS. 2. FALTA DE SEGURIDAD EN LOS SITIOS DONDE SE RECAUDO EL DINERO. 3. DAÑOS EN LAS CAMARAS DE SEGURIDAD 4. DESCONOCIMIENTO DEL PROCEDIMIENTO DE RECUADO 	EL DINERO DE LA EMPRESA TANTO EFECTIVO COMO DINERO EN PAPEL SEAN HURTADOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. AFECTA EL FLUJO DE EFECTIVO- 2. REPROCESOS DE LAS ACTIVIDADES DE ESTE PROCEDIMIENTO. 3. AFECTA LA PARTE FISICA Y METAL DEL PERSONAL EN CASO DE QUE HAYA EXISTIDO HURTO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CONTAR CON POLITICAS EN LOS PROCEDIMIENTOS QUE CUBRAN ESTE TIPO DE RIEGO. 2. VALIDACION DIARIA DE LOS INGRESOS, BANCOS VS APLICATIVOS MANEJADOS EN LA EMPRESA. 3. EL ÁREA JURÍDICA SE GESTIONE LAS PÓLIZAS DE SEGURIDAD VIGENTE PARA EL MANEJO DEL DINERO, CON LAS QUE CUENTA LA EMPRESA Y SE ENGARGUE DE ACTUALIZARLAS Y RENOVARLAS ANUALMENTE. 4. CONTAR CON UN CIRCUITO CRRADO DE TELEVISION Y VELAR POR SU BUEN FUNCIONAMIENTO. 5. CONTAR CON PERSONAL DE SEGURIDAD CALIFICADO

Anexo C. Proceso Admón. de los Recursos Financieros

TESORERIA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGRICOLA EN CALI PROCESO DE ADMON DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

TIPO DE RIESGO	CLASIFICACION DEL RIESGO	CAUSAS INTERNAS /EXTERNAS	EVENTO DEL RIESGO	EFFECTOS/CONSECUENCIAS	CONTROLES
Operativo	Profesional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direccionamientos de la junta directiva 2. Que no exista un adecuado control y seguimientos a los ingresos y egresos de la empresa 	Mala destinación de los recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> . Afecta el flujo de caja . Perdida de la información y de los recursos financieros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la información antes de la toma de decisiones. 2. Personal capacitado para la ejecución de la actividades 3. Aplicativo contable que permita la generación confiable de los informes financieros
Tecnológico	Seguridad y acceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuente con una medida de seguridad informática a nivel bancario vs empresa 2. Inadecuado manejo de los usuarios y roles asignados 3. Que no se bloqueen los usuarios de los portales bancarios cuando se retiran de la empresa o cambian de cargo 	Vulneración de la información tecnológica (página web de los bancos)	<ul style="list-style-type: none"> . Hurto - fraude . Pérdida o alteración de la información . Suplantación de identidad . Afecta la imagen de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignar claves para el ingreso a los portales bancarios de acuerdo al rol 2. Manejar la encriptación de los archivos de pago antes de cargarlos a la página web del banco. 3. Implementar conexión segura con las páginas web de los bancos y asignar la ip de cada computador a la página web del banco. 4. Tener la modalidad de pagos duales en los portales de los bancos , segregación de funciones
Financiero	Riesgo de liquidez	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hacer una adecuada planeación al presentar un propuesta tanto para invertir como para créditos 2. No tener la información necesaria y crediticia de las entidades con los cuales se realizaran transacciones financieras. 3. No realizar oportunamente seguimiento al pago de las obligaciones financieras. 	Mal manejo de los recursos financieros de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> . Perdida en el flujo de efectivo . Demora en la recuperación de la perdida . Afectación de la imagen de la empresa . Posibles demandas legales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignar claves para el ingreso a los portales bancarios de acuerdo al rol 2. Manejar la encriptación de los archivos de pago antes de cargarlos a la página web del banco. 3. Implementar conexión segura con las páginas web de los bancos y asignar la ip de cada computador a la página web del banco. 4. Tener la modalidad de pagos duales en los portales de los bancos, segregación de funciones 5. Mantener el portafolio y la calificación de los bancos actualizados
Operativo	Información	<ol style="list-style-type: none"> 1- hurto al mensajero (títulos valores) 2. Traspapelo entre los colaboradores de la empresa (títulos valores) 3. Incendio 	Perdida de los documentos valores de la empresas	<ul style="list-style-type: none"> . Tramites largos para volver a obtener los títulos valores. . Se aumenta la carga operativa y administrativa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Custodiar los títulos valores en una caja fuerte contra incendios. 2. Contar con pólizas para cubrir este tipo de eventos