

Diseño de un Modelo de Gestión de Riesgos en la Comercialización Internacional de Mercancías en las Pymes: caso de Estudio Pymes en Cartagena

Alexander Molina Porras

**Universidad Tecnológica de Bolívar
Facultad de Ingeniería
Maestría en Logística Integral
Cartagena de Indias D. T. y Cultural
Octubre 2016**

Diseño de un Modelo de Gestión de Riesgos en la Comercialización Internacional de Mercancías en las Pymes: caso de Estudio Pymes en Cartagena

Alexander Molina Porras

Trabajo de grado para optar al título de:
Magíster En Logística Integral

Director

Luis Miguel Bolívar Caro

Magister en negocios internacionales e integración

Universidad Tecnológica de Bolívar

Facultad de Ingeniería

Maestría en Logística Integral

Cartagena de Indias D. T. y Cultural

Octubre 2016

Nota de Aceptación

Primer Jurado

Segundo Jurado

Tercer Jurado

Cartagena de Indias, octubre de 2016

Dedicatoria

A Dios, a mi familia y especialmente a mi padre que me sigue cuidando y guiando desde el cielo; y a todas las personas que me apoyaron de alguna u otra forma, y fueron parte fundamental en el desarrollo de este proyecto, y me dieron ánimos para lograr este objetivo tan importante para mi vida personal y profesional.

Agradecimientos

A Dios, primero que todo por darme la vida y la oportunidad de seguir preparándome profesionalmente y además por guiarme en cada paso que doy a través de sus bendiciones.

A mi madre, por todo el amor incondicional y apoyo brindado durante toda su vida.

A mi padre, que desde el cielo está cuidándome y protegiéndome, él sabe que sigo poniendo en práctica sus enseñanzas de vida para ser una persona de bien.

A mis hermanos, Marcos Javier Molina Porras, William Enrique Molina Porras, Roberto Carlos Molina Porras e Indira del Carmen Molina Porras, por todo el amor, apoyo, ánimo y confianza brindada durante todo este proceso.

A mi asesor, Ingeniero Luis Bolivar por su paciencia y apoyo constante para el desarrollo de esta investigación, en pro de lograr los objetivos de la misma.

A mis amigos, Carlos Alberto Marrugo Arnedo, Marlon Guevara Herazo y Jose Morelos Gomez, por su valiosa colaboración, apoyo y guía brindada de manera desinteresada en el desarrollo de este proyecto.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	12
Problema de Investigación	14
Contexto Histórico del Problema	15
Capítulo 1. Los Riesgos en la Comercialización Internacional de Mercancías	18
1.1 Procesos y Actividades Fuentes de Riesgos en la Comercialización Internacional.....	22
1.1.1 Análisis del Mercado.....	23
1.1.1.1. Identificación de la demanda y necesidades.	23
1.1.1.2. Identificación de la competencia.....	24
1.1.1.3. Conocimiento de aspectos políticos, legales y culturales del país destino	25
1.1.1.4. Conocimiento de condiciones de acceso al mercado	25
1.1.2. Estrategias.	26
1.1.2.1. Selección mercado destino	27
1.1.2.2. Definición mezcla de mercadeo por destino	27
1.1.2.3. Selección de forma de ingreso y expansión	28
1.1.2.4. Organización, implementación y control	30
1.1.3. Operaciones Comerciales	31
1.1.3.1. Negociación y contratación internacional	31
1.1.3.2. Implementación de servicio (servicio técnico y postventa)	32
1.1.4. Operaciones Logísticas	32
1.1.4.1. Abastecimiento.....	33
1.1.4.2. Trámites y documentos en el comercio internacional	35
1.1.4.3. Transporte internacional de mercancías	36
1.1.5. Operaciones Financieras	37
1.1.5.1. Exposición al mercado cambiario	37
1.1.5.2. Acceso a crédito	38
1.2 Gestión de Riesgos en el Comercio Exterior	39
1.2.1. Generalidades	39
1.2.2. Características de los riesgos	40
1.2.3. Gestión de riesgos en el comercio exterior	41
1.2.4 Casos documentados de internacionalización y sus riesgo	47
1.2.4.1. Caso Nestlé en Cuba	47
1.2.4.2. Caso CMS Electronics	50
1.2.4.3. Caso Unilever	52
1.3 Inventario de Riesgos en las Etapas del Proceso de Internacionalización	54

Capítulo 2. Las PYMES Exportadoras de Cartagena.....	58
2.1 El Concepto de PYME en el Mundo.....	58
2.2 Caracterización de las Pymes en Colombia y su Comportamiento en el Comercio Exterior	60
2.3 Caracterización de las Pymes Exportadoras en la Ciudad de Cartagena para los años 2013 al 2015.....	63
2.4 Proceso De Muestreo	70
2.5 Diseño Del Instrumento	71
Capítulo 3. Modelo de Gestión de Riesgos en el Comercio Exterior para las PYMES.....	72
3.1 Procesos Implementados por las Pymes Exportadoras	72
3.2 Mapa de Riesgos	79
3.3 Mapa de Calor	83
3.4 Análisis resultados mapa de calor	87
3.5 Modelo de gestión de riesgos en las PYMES exportadoras en Cartagena, Periodo 2013-2015.....	95
3.6 Análisis de riesgos logísticos	98
3.7 Observaciones relevantes de las PYMES exportadoras de Cartagena.....	98
3.8 Presentación de experiencia particular de la empresa comercializadora de manufacturas de metales – Tubos y Metales S.A.....	98
Capítulo 4. Conclusiones, recomendaciones y limitaciones	101
Referencias Bibliográficas	105
Anexos.....	110

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriculas Activas en Colombia – Empresas Jurídicas	14
Tabla 2. Matriculas Activas en Colombia – Empresas Personas Naturales.....	15
Tabla 3. Tratados Comerciales De Colombia – Vigentes y Suscritos	20
Tabla 4. Variables independientes de la demanda.	23
Tabla 5. Identificación de la competencia.....	24
Tabla 6. Formas de ingreso y expansión internacional más comunes	28
Tabla 7. Estrategias competitivas genéricas.....	30
Tabla 8. Factores a tener en cuenta para el manejo de inventarios - operaciones internacionales	34
Tabla 9. Principales documentos de exportación y sus características	35
Tabla 10. Riesgos a considerar en la cadena de suministros.....	44
Tabla 11. Riesgos básicos en el comercio exterior	45
Tabla 12. Restricciones enfrentadas por las firmas colombianas según grado de éxito en porcentaje de empresas y número de orden	46
Tabla 13. Riesgos materializados – Caso de estudio Nestlé	49
Tabla 14. Riesgos materializados – Caso de estudio CMS Electronics	52
Tabla 15. Riesgos materializados – Caso de estudio Unilever	54
Tabla 16. Inventario de Riesgos – Fases en la Internacionalización.....	54
Tabla 17. Referencias internacionales sobre definiciones de PYMES	58
Tabla 18. Clasificación según el tipo de empresa en Colombia.....	60
Tabla 19. Clasificación empresarial según tamaños por nivel de activos – Ley 905 de 2014, Art.2	64
Tabla 20. Estructura empresarial – Empresas Cartagena 2015.....	64
Tabla 21. Clasificación y cantidad de PYMES exportadoras años 2013 a 2015	65
Tabla 22. Países destino / exportaciones FOB US\$ PYMES cartageneras año 2013 al 2015.	66
Tabla 23. Mapa de Riesgos	80
Tabla 24. Medidas cualitativas de probabilidad.....	83
Tabla 25. Medidas cualitativas de consecuencias o impacto	83
Tabla 26. Medidas cualitativas de grado de control o influencia del empresario	83
Tabla 27. Escala materialización riesgos por número de PYMES Exportadoras de Cartagena	84
Tabla 28. Mapa de calor – PYMES exportadoras en Cartagena.....	86
Tabla 29. Matriz de análisis de riesgo cualitativo – nivel de riesgo	87
Tabla 30. Clasificación de riesgos en las PYMES exportadoras en Cartagena, Periodo 2013-2015.....	88

Tabla. 31 Modelo de gestión de riesgos en las PYMES exportadoras en Cartagena, Periodo 2013-2015	96
--	----

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Fuerzas que influyen en la mezcla de mercadeo por destino.....	27
Figura 2. Fases del proceso de internacionalización	39
Figura 3. Características de los Riesgos.....	41
Figura 4. Sectores de las PYMES en Colombia.....	61
Figura 5. Ubicación geográfica de las PYMES en Colombia.....	61
Figura 6. Factores que afectan los negocios en Colombia.....	62
Figura 7. Comercio Exterior PYMES en Colombia.....	63
Figura 8. Estructura empresarial – Empresas Cartagena 2015.....	65
Figura 9. Distribución por sectores económicos de las PYMES exportadoras en Cartagena 2013-2015	66
Figura 10. Porcentaje de participación por países destino PYME Exportadoras en Cartagena – Año 2015.....	68
Figura 11. Productos más exportados por valor FOB US\$.....	69
Figura 12. Medios de transporte más utilizados por las PYMES exportadoras en Cartagena 2013-2015	69
Figura 13. Ocurrencia actividades - análisis de mercados destinos	73
Figura 14. Frecuencia actividades - análisis de mercados destinos	73
Figura 15. Ocurrencia actividades - Estrategias a mercados destinos	74
Figura 16. Frecuencia actividades – estrategias a mercados destinos.....	74
Figura 17. Ocurrencia actividades – Operaciones comerciales a mercados destinos	75
Figura 18. Frecuencia actividades – Operaciones comerciales a mercados destinos.....	75
Figura 19. Ocurrencia Actividades – Operaciones logísticas a mercados destinos	76
Figura 19. Ocurrencia actividades – Operaciones logísticas a mercados destinos	77
Figura 20. Frecuencia actividades – Operaciones Logísticas a mercados destinos	77
Figura 21. Uso herramientas – Mercado cambiario	78
Figura 22. Acceso a crédito– Mercado financiero	79
Figura 23. Probabilidad - Consecuencias o Impacto - Riesgos PYMES exportadoras.....	90
Figura 24. Control – Probabilidad Riesgos PYMES exportadoras	92
Figura 25. Control – Impacto Riesgos PYMES exportadoras	94

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1. Formato de Encuesta.....	111
Anexo 2. Cuadro Novedades	114
Anexo 3. Respuestas de empresarios según los riesgos enfrentados – Observaciones	115

Introducción

Teniendo en cuenta los riesgos e incertidumbre que se generan en la comercialización internacional de mercancías en las PYMES (pequeñas y medianas empresas), es necesario tener un conocimiento pleno de éstos, de tal forma que sea posible enfrentarlos, solucionarlos y, lo más importante, encontrar la mejor decisión posible en un abanico de posibilidades. Asimismo, crear unos lineamientos claros y seguros a las PYMES de la región que permitan una negociación en un ambiente de mayor previsión, para poder concretar negocios con una clara mitigación de riesgos aceptable, que redunde en crecimiento y sostenibilidad, y que su vez sean estas PYMES el motor que jalone el desarrollo del país, lo cual constituye la base fundamental de este proyecto.

En este sentido el objetivo general de este proyecto, fue el diseño de un modelo de gestión que permita la identificación, evaluación, control y mitigación de los riesgos asociados a los procesos de comercialización internacional de mercancías por parte de las PYMES en la ciudad de Cartagena. Este modelo de gestión de riesgos en la comercialización internacional de mercancías beneficiará a las PYMES en aspectos tales como: reducción de costos, agilidad en los procesos, disminución en los tiempos tanto administrativos como logísticos, desarrollo de productos altamente competitivos y de calidad que le permitirán un crecimiento sostenible en el tiempo, además de un posicionamiento en el mercado destino.

Para alcanzar lo anterior, primeramente se estructuró un inventario de los riesgos en las actividades identificadas en el proceso de comercio exterior de las PYMES en Cartagena, seguidamente, se elaboró un mapa de riesgos de estas PYMES con el propósito de identificar los mismos en las actividades de comercialización internacional de mercancías, y por último, se diseñó el modelo de gestión de riesgos para la evaluación de las alternativas de acción y de desarrollo en las actividades de comercialización internacional de las PYMES exportadoras en Cartagena. Dada las características de los riesgos, el modelo plantea la posible mejor solución, con el fin de que el empresario pueda comercializar en un entorno de mayor certeza y seguridad.

La investigación desarrollada es de tipo aplicada y de estudio de casos, el cual servirá como instrumento para la toma de decisiones en las actividades del comercio exterior. Para el desarrollo de esta investigación se identificaron y analizaron las diferentes fases de las actividades del comercio exterior, como también los riesgos inherentes a estas actividades, igualmente se realizó análisis de los aportes conceptuales y casos de estudio a nivel internacional de distintos autores relacionados con el tema.

En este orden, se revisaron las diferentes definiciones de PYMES a nivel mundial y en Colombia, identificando sus características e indicadores de exportación para los periodos 2013 al 2015, se identificaron de primera mano, con el empresariado, los riesgos con los cuales se han enfrentado en el cambiante y complejo mundo de la comercialización internacional, para finalizar con un mapa de riesgos donde se exponen las eventualidades más comunes que los afectan; clasificando los riesgos por clases, categorías e impacto en las actividades de comercio exterior de las PYMES exportadoras en Cartagena, posteriormente se elaboró un modelo de gestión de riesgos en la comercialización internacional de mercancías en las PYMES exportadoras cartageneras, con el objetivo de presentar las posibles mejores opciones para mitigarlos, para que esta sea a su vez una herramienta útil en la toma de decisiones viables comercialmente y económicamente que redunden en una mejor y sostenible incursión en los mercados internacionales, al final presentamos un listado de conclusiones y recomendaciones de acuerdo al desarrollo de esta investigación, que permita a las PYMES exportadoras en Cartagena poder solventar de la mejor manera los riesgos inherentes a la comercialización internacional de mercancías en pro de su desarrollo económico y sostenible en el tiempo.

Problema de Investigación

Las PYMES en Colombia se enfrentan a un sin número de problemas que impiden un correcto desarrollo de su internacionalización. De acuerdo con los datos suministrados por Confecamaras, con corte 28 de abril de 2015 existen un total de 941.992 matrículas activas en registro mercantil como “Personas Jurídicas” de las cuales 933.342 corresponden a MYPYMES. Ver Tabla 1.

Tabla 1. Matrículas Activas en Colombia – Empresas Jurídicas

Matrículas Activas Registro Mercantil – SOCIEDADES						
ORGANIZACIÓN JURIDICA						
ORGANIZACION JURIDICA	GRAN EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MICROEMPRESA	NO DETERMINADA	TOTAL
EMPRESAS ASOCIATIVAS DE TRABAJO	31	12	99	17366	2912	20420
EMPRESAS INDUSTRIALES Y COMERCIALES DEL ESTADO	2	0	0	1	0	3
EMPRESAS UNIPERSONALES	14	139	1638	57664	3413	62868
OTRAS SOCIEDADES SOCIEDAD AGRARIA DE TRANSFORMACION	30	123	477	1882	3597	6109
	0	0	0	29	3	32
SOCIEDAD ANONIMA	3720	6529	10006	17774	3490	41519
SOCIEDAD COLECTIVA	14	10	20	475	257	776
SOCIEDAD COMANDITA EN POR ACCIONES	194	542	928	1596	901	4161
SOCIEDAD COMANDITA EN SIMPLE	181	941	4173	19831	5153	30279
SOCIEDAD EXTRANJERA	374	382	623	1563	218	3160

Fuente: (Confecamaras, 2015)

Matriculas Activas Registro Mercantil – SOCIEDADES						
ORGANIZACIÓN JURIDICA						
ORGANIZACION JURIDICA	GRAN EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MICROEMPRESA	NO DETERMINADA	TOTAL
SOCIEDAD LIMITADA	825	4590	27626	301851	101611	436503
SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS SAS	3265	12845	49581	249156	21315	336162
TOTAL	8650	26113	95171	669188	142870	941992

Fuente: (Confecamaras, 2015)

De igual manera hay 2.110.128 de organizaciones registradas como “Personas Naturales” de las cuales 2.109.805 son MIPYMES. Ver Tabla 2.

Tabla 2. Matriculas Activas en Colombia – Empresas Personas Naturales

Matriculas Activas Registro Mercantil - PERSONAS NATURALES						
ORGANIZACIÓN JURIDICA						
ORGANIZACION JURIDICA	GRAN EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MICROEMPRESA	NO DETERMINADA	TOTAL
PERSONA NATURAL	323	1.999	15.379	1.883.881	208.546	2.110.128
TOTAL	323	1.999	15.379	1.883.881	208.546	2.110.128

Fuente: (Confecamaras, 2015)

Muchas de estas tienen productos que tienen un alto potencial para venderse en los mercados internacionales, dicho mercado está influenciado por la globalización y la acelerada dinámica de las negociaciones, lo anterior trae consigo de manera inmersa riesgos e incertidumbres que desestimulan a las PYMES en Colombia a ampliar sus fronteras comerciales.

Contexto Histórico del Problema

La mayor parte de estos problemas en Colombia provienen del siglo XX, dada la implementación de los modelos económicos prevalentes. Aspectos como las diferencias de pensamiento entre liberales y conservadores en los años 1940 a 1990, los problemas de transporte creados por la compleja topografía, las dificultades geográficas y los precios del mercado mundial, impidieron que Colombia participara en la globalización del siglo XX. Solo hasta el siguiente siglo Colombia pudo insertarse en el mundo exportando café, sin embargo, la

formación académica de la clase política que lideraba en ese momento impidió entender la necesidad de los cambios internacionales y la importancia de importar tecnología extranjera o desarrollarla localmente para fortalecer los procesos productivos de la nación (Kalmanovitz, 2007).

Una revisión realizada por (Kalmanovitz, 2007), (Castro, 2006), (Urrutia, 2002), (Marrugo, 2013), (Esguerray Villar, 2007), da cuenta que cincuenta años de protección industrial y agrícola en Colombia en el siglo XIX debilitaron la capacidad tecnológica de sus industrias que, gracias al alto arancel defensivo, podían utilizar bienes de capital de segunda mano, no tener en cuenta la calidad de sus productos y despreocuparse por exportar. El arancel de este período contribuyó a que la moneda se devaluara, convirtiendo menos atractiva la demanda por importaciones. En general, el crecimiento económico colombiano de largo plazo fue muy bajo durante el siglo XIX, sin embargo, mejoró sustancialmente en el siglo XX. Esto como resultado de la globalización que experimentó el mundo.

Entre 1930 y 1950, hubo un leve descenso del crecimiento económico anual de Producto Interno Bruto (PIB), al tiempo que se profundizaba la industrialización. En este periodo de tiempo tomó fuerza el Modelo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI), pretendiendo pasar de una industria incipiente a una industria fortalecida y capaz de implementar políticas proteccionistas que permitieran el crecimiento hacia adentro. Es así como a partir de los años 50 se consolida en América Latina el modelo proteccionista, el cual tuvo como finalidad además de fortalecer la industria, mejorar los niveles de vida, a través del crecimiento de la productividad con generación de empleo.

En ese sentido, Colombia durante esta etapa buscó fortalecer la industria naciente, lo que condujo a la implementación de altas restricciones al comercio exterior. Dentro de todo este proceso el proteccionismo de la época era una manera de asegurar la permanencia en el mercado. De la misma forma, las restricciones de tipo fiscal, junto con la escasez de divisas desde los años 30 a los 70 fueron los aspectos más relevantes durante el desarrollo del Comercio Exterior Colombiano.

Desde los años 70 las exportaciones colombianas estaban compuestas básicamente de productos tradicionales tales como café, carbón, petróleo y sus derivados y ferroníquel. Es importante resaltar que igual de pequeña era la cantidad los clientes comerciales. Sin embargo, las mayores tasas de crecimiento del PIB se presentaron en los decenios sesenta y setenta, cuando la estrategia sustitutiva estuvo acompañada de una política importante de promoción de las exportaciones manufactureras, las cuales tuvieron un rápido crecimiento especialmente en el sub-período 1970 – 1974.

A partir del 1975, frente a la crisis del modelo proteccionista, producida por causas asociadas a lo económico, social, político, organizativo, ideológico y un mercado condicionado por la globalización, tomaron fuerza las ideas de liberalización económica planteadas por Friedman, las cuales, condujeron a que el libre mercado se convirtiera en la base del modelo económico predominante.

Con la implementación de este nuevo modelo económico neoliberal se invita a la reducción de la participación del Estado mediante la privatización de las empresas estatales, además, a la disminución de las barreras proteccionistas mediante una liberalización del mercado de bienes y de capitales, es decir, se incentiva a la libre movilización de las fuerzas productivas de una economía a otra.

En ese sentido, en Colombia han prevalecido dos tipos de modelos económicos, por un lado uno que se basa crecimiento en el desarrollo de la producción doméstica ampliando dicho mercado, y por otro un modelo que le da importancia al mercado externo como la única medida para el crecimiento de la demanda.

El primero le da preponderancia a la industrialización por sustitución de importaciones y el segundo pone de plano que la vía para conseguir el desarrollo económico es la promoción de las exportaciones (García, 2008). Sumado los cambios experimentados en el modelo económico del país, aparecen los riesgos en la comercialización internacional que impactan la rentabilidad de las empresas y se convierten en barreras que obstaculizan la oportunidad de nuevos negocios.

Como consecuencia de toda esta revisión literaria y analizando los modelos económicos de la última década de los noventa en Colombia, está claro que las PYMES no tenían el mínimo asomo a participar en un modelo de economía abierta toda vez que sus limitantes productivas, financieras y organizacionales, las exponían de manera directa a los grandes productores mundiales y en desventaja con los precios y altos niveles de calidad, afectando de esta forma el desarrollo económico de las mismas al igual que su permanencia en el mercado.

Capítulo1. Los Riesgos en la Comercialización Internacional de Mercancías

Son dos los componentes principales de los negocios internacionales: El comercio exterior y el comercio internacional. El primero se refiere a ese intercambio de bienes y servicios regido por leyes y regulaciones nacionales, y el segundo, se enfoca específicamente a las operaciones comerciales y/u operativa cristalizadas en un intercambio de bienes y servicios a través de las importaciones y exportaciones, así como también las inversiones directas, financiación internacional, mercadeo etc., que se realiza entre dos países (Daniels, Sullivan, Carrión, y Angel, 2004). Dentro del proceso de comercio internacional, se destaca la importancia de las actividades inherentes a este componente, tales como: Análisis de mercado, estrategias, operaciones comerciales, operaciones logísticas, operaciones financieras, actividades que coadyuvan a lograr la efectividad en los procesos del comercio internacional.

Por su parte, el comercio exterior tiene gran importancia para los países, puesto que es el sustento neto del flujo de recursos necesarios para el desarrollo de las economías de las regiones, es el componente vital para la estabilidad financiera de los países dado por los ingresos de sus exportaciones y los impuestos recaudados por sus importaciones, además los capitales que ingresan por inversión extranjera y todo el andamiaje tributario que trae consigo, siendo los anteriores determinados mediante leyes y normativas que retienen un porcentaje aplicado a los montos tranzados por operación (Ghosh, 2007).

En las operaciones y procesos en el comercio exterior, existen cuatro actores principales involucrados en el flujo de divisas: Importador, que es la persona o ente que compra los bienes y servicios del exterior o de una Zona Franca; el exportador, que es la persona o ente que vende bienes y servicios a los compradores del exterior o usuarios de Zona Franca. Por otra parte están los bancos comerciales por los cuales se canaliza de manera reglamentada el flujo de divisas de las operaciones del comercio exterior. En este proceso participan dos bancos: El banco emisor (banco del comprador) y el banco notificador o avisador (banco del vendedor). También están los organismos controladores y/o reguladores, los cuales supervisan y controlan las operaciones del comercio exterior tales como: Banco de la república, superintendencia financiera de Colombia, DIAN (dirección de impuestos y aduanas nacionales). Para el caso netamente operativo en lo que concierne al tema de las importaciones y exportaciones encontramos otros agentes no menos importantes tales como: agentes de carga, aseguradoras, empresas de transporte, agencias de aduana y otros organismos del estado que ejercen diferentes tipos de controles de tipo; de calidad, sanitario, etc. (Banrepublica, 2015).

En el proceso del comercio exterior se destacan las operaciones que intervienen en las actividades de la cadena de suministro, definida ésta como estructuras frágiles donde cada

agente moviliza bienes y flujos de información entre los nodos de una red, con el objetivo principal de maximizar eficiencia y rentabilidad convirtiendo el sistema más vulnerable ante la cantidad de riesgos que enfrenta, ya que funciona de manera impropia y, a su vez, al uso inadecuado o descoordinado por terceros. (Edmonson, 2004); (Dornier, 1998), Citados por (Young y Esqueda, 2005).

Es así como las actividades dentro de la cadena de suministro puede que no funcione bien debido a desarticulación de las funciones de algún participante de la misma, acarreando riesgos que afectan el flujo de caja y el normal desarrollo de los negocios internacionales. En el comercio internacional, la carga no se mueve sino con documentos, de manera que en su manejo pueden suceder hechos como la no entrega a tiempo de la posesión del bien al siguiente participante, fallas en el flujo de la información que obstaculiza la entrega del bien, retención de los bienes por parte de las aduanas hasta tanto no verificar la legislación aduanera de cada país o despachar por error el bien no transado, entre otros. Todo lo anterior se maneja en un ambiente lleno de riesgos que pueden administrarse, mitigarse, reconocerse o sencillamente ignorarse (Spekman y Risky), (Zsidisin, 2004); Citados por (Young y Esqueda, 2005).

Por su parte, Blackhurst (2009) considera que para las empresas es de vital importancia verificar el nivel de jerarquía de cada riesgo, diseñar un portafolio con sus posibles consecuencias, enfocándose a analizar que la decisión a tomar pueda o no resolver las dificultades sin impactar en gran medida los costos, logrando una solución eficiente ante cada eventualidad o riesgo latente. Si se logra focalizar la solución y que además caracterice nuestros productos con unas cualidades diferenciadoras, se obtendrá una ventaja competitiva en las operaciones de los mercados internacionales.

Uno de estos riesgos, con una alta visibilidad y a los que se ven enfrentadas las empresas nacionales, son los que tienen que ver con los tratados de libre comercio. De acuerdo al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, un tratado de libre comercio es “un acuerdo mediante el cual dos o más países reglamentan de manera comprensiva sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2004). Con el objetivo principal de aumentar el intercambio de bienes y servicios, inversión, entre dos o más países en pro de un bienestar de todos donde por lógica económica redundaría en crecimiento de las partes.

Para Porras (2003), el acuerdo comercial podría ser la antesala a un TLC (tratado de libre comercio) “La negociación de un acuerdo comercial, por ejemplo, se basa en la posibilidad de expandir la capacidad comercial de los países involucrados en ella” (Porras, 2003:8). Los hay por alcance parcial (liberar parcialmente el comercio a un reducido tipo de productos), por asociación estratégica (apertura arancelaria sobre ciertos productos y la cooperación tecnológica

o social) y Acuerdos de Complementación Económica (ACE) (aquellos firmados principalmente en un contexto latinoamericano con el fin de intercambiar mercancías y materias primas), éste último está contenido en la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Los tratados comerciales juegan un papel importante en el dinamismo de nuestro comercio exterior, la suscripción de acuerdos comerciales le permitieron a Colombia importar y exportar productos con beneficios arancelarios entre otros, redundando en mayor rentabilidad para nuestras empresas. (Mincomercio Industria y Turismo, 2016). A continuación, una descripción breve de los tratados vigentes y suscritos por Colombia. Ver Tabla 3.

Tabla 3. Tratados Comerciales De Colombia – Vigentes y Suscritos

Nombre	Países	Tipo	Decreto	Fecha Firma	Fecha Aprobado	Fecha Vigencia
Tratado de libre comercio entre los estados unidos mexicanos y la república de Colombia	México, Colombia y Venezuela	Tratado Libre Comercio	Ley No. 172 de 1994	Jun 13 /1994		Ene 1 /1995
Tratado de libre comercio entre la república de Colombia y las repúblicas de el Salvador, Guatemala y Honduras	Colombia, El Salvador, Guatemala y Honduras	Tratado Libre Comercio		Agosto 9 /2007		
Acuerdos Comunidad Andina CAN	Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú y Chile	Acuerdo Alcance Parcial				Octubre16 /1969
Acuerdo Caricom	Colombia Trinidad, Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal, Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas	Acuerdo Alcance Parcial		Julio 24 /1994		
Mercosur	Colombia, Ecuador, Venezuela, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay	Acuerdo de Complementación Económica	Ley 1000 de 2005	Octubre 18 /2004		

Fuente: Elaboración propia adaptado de Mincomercio Industria y Turismo, 2016.

Nombre	Países	Tipo	Decreto	Fecha Firma	Fecha Aprobado	Fecha Vigencia
Acuerdo Colombia-Chile	Colombia y Chile	y Acuerdo de Complementación Económica	Decreto 2717 de 31 Diciembre de 1993	Nov 27 / 2006		Mayo 8 /2009.
Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA)	Colombia y miembros de la Asociación Europea	- Tratado Libre Comercio	Ley 1372 del 7 de enero de 2010.	Nov 25 /2008		Julio 1 /2011
Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá	Colombia y Canadá	- Tratado Libre Comercio	Ley 1363 del 9 de diciembre de 2009	Nov 21 /2008		Agosto 15 /2011
Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América	Colombia USA	- Tratado Libre Comercio	Decreto 993 del 15 de mayo de 2012	Nov 22 /2006.	Octubre 21 /2011	Mayo 15 /2012
Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República de Colombia y la República Bolivariana de Venezuela	Colombia y Venezuela	- Acuerdo Alcance Parcial	Decreto N° 1860 del 6 de septiembre de 2012	Nov 28/2011		Abril 15 /2012
Acuerdo de complementación económica N° 49 celebrado entre la República de Colombia y la República de Cuba	Colombia y Cuba	- Acuerdo de complementación económica		de	Decretos 3275 y 3800 de Septiembre de 2008 y 4225 de Noviembre de 2008	Julio 10 /2001.
Acuerdo de alcance parcial suscrito entre la República de Colombia y la República de Nicaragua	Colombia y Nicaragua	- Acuerdo Parcial	Alcance			Año 1980 Año 1980
Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú	Colombia y Unión Europea y Perú	- Acuerdo Parcial	Alcance		Decreto 1513 del 18 de julio de 2013, Decreto 2247 del 5 de Noviembre de 2014	Junio 26 /2012 nov-14

Fuente: Elaboración propia adaptado de Mincomercio Industria y Turismo, 2016.

Nombre	Países	Tipo	Decreto	Fecha Firma	Fecha Aprobado	Fecha Vigencia
Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Corea	Colombia Corea del Sur	- Tratado Libre Comercio	Decreto 1078 del 2016	Feb 21 /2013	Dic 26 /2014	Julio 15 /2016
Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Costa Rica	Colombia Costa Rica	- Tratado Libre Comercio				Agosto 1 /2016
Israel, Panamá y la Alianza del Pacifico (Chile, Colombia, México, Perú)						

Fuente: Elaboración propia adaptado de Mincomercio Industria y Turismo, 2016.

Estos acuerdos han posibilitado que muchas empresas hayan podido expandir sus mercados a través de los negocios internacionales, logrando posicionar sus productos en otras latitudes con precios competitivos, dadas las bondades y beneficios que trae consigo este tipo de tratados. Cabe anotar también que estos acuerdos han afectado de manera negativa a muchos empresarios puesto que han perdido competitividad frente a grandes productores extranjeros, en muchos casos debido a las economías de escala y alta tecnificación que permiten a éstos ofrecer mejores precios en el mercado con altos estándares de calidad.

1.1 Procesos y Actividades Fuentes de Riesgos en la Comercialización Internacional

El continuo cambio a nivel global y una marcada tendencia de homogenización de los mercados internacionales, obliga a enfocarse de cierta manera en las ventajas comparativas y competitivas que permiten identificar nuevos mercados a los productos de una manera innovadora y con un componente de valor agregado, logrando la penetración y consolidación en el mercado destino. Lo anterior, en esta economía globalizada será de vital importancia para la permanencia, supervivencia y crecimiento de las empresas. Para Giménez y Piedecausa (2015), una definición concreta de internacionalización es “aquel proceso cultural de ámbito empresarial por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países que constituyen mercados distintos a su entorno geográfico natural”. Los mismos autores también amplían el concepto bajo varias actividades comerciales incluyentes al momento de buscar nuevos mercados fuera del territorio nacional, dentro las cuales se destacan las más importantes como lo son: Exportar, importar, invertir en el extranjero, implantar la producción en un país distinto al nuestro (Giménez y Piedecausa, 2015).

A continuación, se abordará en detalle cada fase con sus componentes más importantes. En este numeral también se analizarán factores de riesgos a los cuales se vieron enfrentadas empresas como Nestlé, CMS Electronics y Unilever, en algunas de las fases del proceso de internacionalización de mercancías. Posteriormente en este capítulo se detallará las particularidades de cada caso.

1.1.1 Análisis del Mercado. Buscar un conocimiento mayor del mercado distinguiendo y separando cada uno de sus elementos minimizará el riesgo, coadyuvando a una mejor toma de decisiones; la investigación o análisis del mercado “permite encontrar elementos preponderantes, comprobar supuestos e hipótesis, elaborar pronósticos, identificar elementos de causa y efecto” (Castro y Castro, 2009, p.7). Cabe resaltar que la información a buscar debe ser externa a la compañía, la cual se encuentra en el análisis del entorno que se desea estudiar.

Es preciso resaltar que dentro del análisis del mercado existen unos componentes importantes a tener en cuenta para así disminuir en lo posible y en un mayor grado el espectro de incertidumbre que conduzcan a una toma o un conjunto de posibles mejores decisiones.

Dentro de los principales riesgos que se identifican en el análisis del mercado a continuación se describen los siguientes:

1.1.1.1. Identificación de la demanda y necesidades. Una vez establecido el mercado y unas necesidades identificadas, el empresario debe enfocarse en determinar la demanda, es decir, cuantificar el interés por su producto y definir cómo este representa ingresos para la compañía.

La demanda está regida por variables independientes que aparecen cuando se unen la mezcla del marketing y las variables de situación. Ver Tabla 4.

Tabla 4. Variables independientes de la demanda.

Respuestas de Comportamiento	Variables de Resultado
Gustos	Ventas
Preferencias	Costos
Hábitos de compra	Beneficios
Hábitos de consumo	Tasa interna de retorno (TIR)
Intención de compra	Beneficio por acción
Compra	

Fuente: Elaboración propia con base a Nicolás y Castro (2009).

Considerando la demanda y los posibles riesgos de estimación errónea que puedan presentarse en esta, es importante analizar las causas que esta pueda derivar en relación con la sobrestimación de crecimiento de las ventas o, en su defecto, la subestimación en la proyección de las mismas en el sector. En tal caso se podrá lograr un alto grado de competitividad, si de manera circunstancial se tiene que la capacidad instalada de la empresa sea superior a la

demanda local, aplicando economías de escala para buscar nuevas oportunidades y mercados en el exterior (Galvis, 1998).

1.1.1.2. Identificación de la competencia. Que el empresario conozca la competencia, es quizás de los factores más sensibles en los procesos de posicionamiento en el mercado. Según Kirchner (2010) cuando el producto es nuevo e innovador, éste penetrará al mercado con una posición monopólica lo cual es una ventaja hasta que ingrese un competidor que obligue al análisis de una nueva política de precios; en un mercado cada vez más globalizado donde las necesidades cada vez están más atendidas por innumerables oferentes, se tiene que conocer las fortalezas y debilidades de la competencia y sobre estas diseñar una estrategia de mercadeo y evitar el riesgo de sucumbir ante ella. “La competencia no solo está formada por quienes ofrecen productos similares, sino también, por quienes ofrecen bienes sustitutos”. p. 214

De una manera práctica podemos guiarnos de la Tabla 5, para conocer e identificar a la competencia.

Tabla 5. Identificación de la competencia

DEBO PREGUNTARME...	DEBO RESPONDER CON...
¿Quiénes y cómo son?	Procedencia, empresa y marcas.
¿En dónde están?	Organización, fortalezas y debilidades.
¿Cuán fuertes y grandes son?	Precios de sus productos a sus diferentes niveles y canales (importador, distribuidor y consumidor).
¿Qué hacen?	Presentación, envase y embalaje de sus productos.
¿Cuáles son sus debilidades?	Participación de mercado. Promoción y publicidad que utilizan.

Fuente: Elaboración propia con base a (Leremar, 2010)

Cuando se analizan los riesgos de entrada de nuevos competidores al mercado y su correspondiente participación en el nivel de las ventas, es importante identificar y evaluar los atributos en término de innovación, calidad y elementos diferenciadores del producto que orientan el liderazgo y competitividad del mismo dentro la diversidad de productos existentes en el mercado.

Para la empresa CMS Electronics, fabricante de componentes electrónicos, represento un gran reto la llegada de nuevos competidores al mercado de este segmento, por cuanto debieron tomar decisiones ante este nuevo escenario suscitado a raíz del boom de la tecnología de los celulares y el inminente ingreso a este mercado de los países asiáticos, representando un alto riesgo para su participación en el mismo (Sternad, 2015).

En cuanto a los riesgos inherentes a un mercado monopolístico, se puede citar el caso de Nestlé una empresa multinacional líder en productos alimenticios que al ingresar al mercado de helados en Cuba, se encontró con la marca nacional de nombre Coppelia que le pertenecía al gobierno de la Isla. Para la multinacional fue un gran reto iniciar operaciones bajo este entorno, además de una falta de reconocimiento de la marca y un precio superior al del líder de mercado (Coppelia) lo que los colocaba en franca desventaja comercial (Walker y Bell, 2015).

1.1.1.3. Conocimiento de aspectos políticos, legales y culturales del país destino. No sin una importancia menor, se requiere que el empresario tenga un sólido conocimiento de los aspectos culturales, como también el entorno político y legal del país destino. Czinkota y Ronkainen(2007), establecen que “con el fin de tener éxito de los negocios internacionales, necesitamos ser capaces de manejar conflictos entre culturas. Esto a su vez requiere comprender las diferencias culturales de idioma, religión, valores, costumbres y educación para que podamos desarrollar competencia transcultural” (p33). Con lo anterior, queda claro que es un factor clave para el éxito en una negociación internacional, la rapidez de adaptación a esa otra cultura con la que se pretende iniciar relaciones comerciales.

Como caso particular se tiene la experiencia del riesgo materializado de la compañía multinacional Nestlé que al acceder al mercado de Cuba-Inversión extranjera se enfrentó a fuertes regulaciones gubernamentales, el cual le impedían a Nestlé-Coralac (nombre con la cual ingreso al mercado de Cuba) de asociarse con los agricultores para el tema de recepción de la leche; restricciones en publicidad, control de periódicos y medios por parte del gobierno, El gobierno cubano controlaba el precio del producto, evitando que Nestlé-Coralac ajustara estos precios para responder a las cambiantes condiciones del mercado, medidas estas que afectaron la libre oferta y demanda de productos en el mercado (Walker y Bell 2015).

Milesi (2007), en su estudio comparado sobre el éxito exportador PYME en Argentina, Chile y Colombia nos muestra un entorno sobre este tipo de empresas donde “se identifican restricciones y obstáculos que deben ser superados, entre los que destacan la fragilidad de los marcos institucionales de apoyo a las exportaciones; las imperfecciones del financiamiento; las dificultades para fortalecer los procesos asociativos y las incertidumbres que caracterizan a las volátiles economías de la Región”, marcado particularmente por las variaciones presentadas en las tendencias de consumo que en muchas ocasiones no responden a las nuevas exigencias de los consumidores en cuanto la introducción de nuevos atributos, ofertas e innovaciones en los productos.

1.1.1.4. Conocimiento de condiciones de acceso al mercado. El empresario tiene que tener un vasto conocimiento de toda la normatividad en cuanto a las regulaciones y normas que se requieren en los países destino y así evitar inconvenientes con las entregas de sus mercancías y sobrecostos en el proceso por el desconocimiento de las mismas. En la OMC (organización

mundial del comercio), se entiende por acceso de las mercancías a los mercados, las condiciones y las medidas arancelarias y no arancelarias convenidas por los Miembros para la entrada de determinadas mercancías a sus mercados (OMC, 2016). Aunque las PYME agrupan a más del 90% de las empresas de todo el mundo y lo corriente es que representen el 50% del PIB y el 60% de los puestos de trabajo, lo cierto es que están poco representadas en el comercio internacional. Solamente, generan el 30% de las exportaciones y atraen una proporción aún menor de la IDE (inversión directa extranjera) (OCDE, 1997a). En los países en desarrollo y países emergentes, las PYME son aún más importantes desde el punto de vista del número y de los puestos de trabajo, y es aún menos probable que tengan éxito con las exportaciones. Sobre la base de los datos disponibles, que hay que reconocer que son poco completos, se puede ver que la fortaleza de las PYME exportadoras varía considerablemente según los países en desarrollo. (OMC, 2016), (Forstater, MacGillivray, y Raynard, 2006).

Para el caso de CMS electronics básicamente se le materializaron varios riesgos en cuanto a temas políticos, legales y culturales al momento de acceder a mercados extranjeros, por ejemplo en Turquía donde estableció un oficina de ventas en el sector automotriz viendo unas oportunidades reales que no se pudieron cristalizar debido las decisiones en Ankara, en particular a restricciones a la libertad de expresión y otros en China cuando decidieron establecer alianzas comerciales con fabricantes locales de componentes electrónicos para satisfacer la demanda de sus clientes en Europa donde la protección de la propiedad intelectual, la falta de transparencia, y los altos niveles de proteccionismo y la burocracia con respecto a obtener las aprobaciones oficiales fueron los riesgos más comunes en el desarrollo de sus operaciones. CMS se vio obligado a producir en China debido a las normas de importación y exportación restrictivas y las acciones mínimas requeridas legalmente de la producción local, para atender ciertos segmentos locales. Las exportaciones de China a Europa eran menos rentables causados por las reglas y legislación estricta de China y los altos costos de transporte (Sternad, 2015).

En relación con el conocimiento de las condiciones de acceso al mercado de las PYMES exportadoras, se hace necesario indagar y estudiar factores importantes tales como las determinaciones arancelarias y no arancelarias en los países destino, con el propósito de que el empresario pueda conocer los procedimientos y operaciones requeridas en el proceso de comercio exterior disminuyendo así el riesgo que podrían incidir en la entrada, cumplimiento de los requerimientos (legislación) y consolidación del mercado.

1.1.2. Estrategias. Para Porter (2010), la estrategia es definida como la mezcla única de valor que permite generar una propuesta diferenciadora el cual el competidor no logra alcanzar. En este sentido el diseño de la estrategia para lograr una mayor competitividad en los mercados es el propósito de mayor relevancia de los empresarios dado que cuando está implementada de manera eficaz y efectiva se obtienen los resultados esperados en materia de liderazgo en el mercado y

rendimientos financieros. Para el análisis estratégico de los mercados se abordará las siguientes actividades:

1.1.2.1. Selección mercado destino. Es una tarea obligatoria del empresario determinar la oferta exportable de la empresa que quiere incursionar en los mercados extranjeros, teniendo en cuenta las capacidades internas en cuanto a producción, capacidad instalada, aspectos administrativos y financieros, sumados a los componentes técnicos del producto en cuanto su calidad, uso, aplicaciones, ciclo de vida, empaque y embalaje, es de vital importancia para el primer asomo a la ventana que trascienda los límites fronterizos, agregando un análisis detallado del entorno del país de origen en cuanto a políticas de fomento y promoción a las exportaciones o en su defecto todas aquellas limitaciones o trabas que las instituciones colocan en el camino; con base a lo anterior, componentes como el tamaño del mercado, fase de crecimiento del país, política de precios y las ventajas competitivas de los productos son los criterios determinantes en una buena selección del mercado destino, (Paramo Morales, 2013).

1.1.2.2. Definición mezcla de mercadeo por destino. El empresario debe considerar implementar la mezcla de mercadeo por destino, teniendo en cuenta que cada mercado es influido por las variables incontrolables (producto, precio, plaza y publicidad) que inciden en la dinámica del mercado y en las tendencias de consumo de los clientes. Arese (1999), se refiere a las fuerzas “estas influyen sobre la estrategia y el desarrollo del comercio a nivel internacional, no solo en la conformación y la dinámica de los escenarios, sino en relación con las variables señaladas anteriormente” (p304). Ver Figura 1.

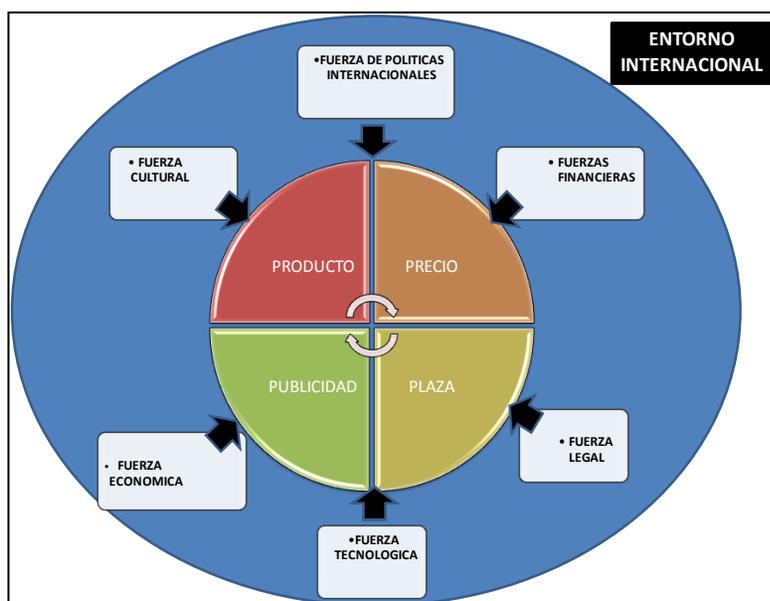


Figura 1. Fuerzas que influyen en la mezcla de mercadeo por destino

Fuente: Elaboración propia adaptada de Arese (1999)

Entre los riesgos que el empresario enfrenta con mayor frecuencia están los relacionados con el diseño incorrecto del producto y la aplicación inadecuada de la estrategia de marketing, los cuales son causados por la no identificación de necesidades en el país destino, falta de innovación y desarrollo de producto, así como la no apropiada investigación del mercado.

1.1.2.3. Selección de forma de ingreso y expansión. Para las empresas en muchos casos es de un valor incalculable que el ingreso a los mercados externos lo hagan a través de una participación directa en vez de una participación indirecta puesto que les brinda una mayor relación con su cliente brindándole confianza y conocimiento que coadyuvará a obtener un mayor conocimiento y experiencia en las negociaciones internacionales, lo anterior, también ayudará a disminuir sus costos por evitar una intermediación. Czinkota y Ronkainen (2007) realzan que “cuanto menos directa sea la participación de la empresa, menos probable es el desarrollo interno de un almacén de información y experiencia sobre cómo hacer negocios en el extranjero, información a la que la compañía puede acudir más adelante para su mayor expansión internacional” (p357). Pero también para ciertas empresas es muy importante recibir asistencia de un intermediario comercial como se explica en la Tabla 6.

Tabla 6. Formas de ingreso y expansión internacional más comunes

Estrategia	Definición	Características
Exportación e Importación	Salida de mercancías del territorio nacional a países externos o zonas francas, Entrada de mercancía de países externos hacia el territorio nacional o desde una zona franca.	Puede darse de manera directa o indirecta
Compañías Administradoras de Exportaciones (CAE)	Empresas que se especializan en el desempeño de servicios de negocios internacionales como representantes comisionistas o como distribuidores	Adquieren título sobre los bienes y distribuyen por su propia cuenta Servicio como agentes desarrollando negocios y estrategias de ventas No asumen todos los costos de penetración
Compañías Comercializadoras	Empresas que importan, exportan, intercambian invierten y fabrican a nombre de terceros.	Debido a su gran tamaño se benefician de economía a escala.

Fuente: Elaboración propia con base a Czinkota y Ronkainen (2007)

Estrategia	Definición	Características
Facilitadores del Sector Privado	Empresas que asisten con conocimientos e información el proceso de internacionalización pero no participan en la transacción	Realizan operación con altas tasas de rotación. Comparten información que ayuda a ingresar a los mercados Por lo general son empresas distribuidoras, bancos, empresas de servicios, cámaras de comercio y otras asociaciones de negocios
Facilitadores del Sector Publico	Entidades gubernamentales que facilitan los esfuerzos internacionales de las compañías	Son instituciones de apoyo y fomento a las exportaciones Bancos nacionales Universidades y escuelas superiores
Licencias	Es un contrato donde una empresa permite a otra a usar su propiedad intelectual a cambio de una compensación llamada regalía.	La compañía receptora es la licenciataria Puede incluir patentes, marcas registradas. Derechos registrados, tecnología, conocimientos técnicos o habilidades de negocios específicas. Reduce el riesgo de expropiación Puede no requerir inversión Oportunidad explotar los gastos de investigación y desarrollo Evita regulaciones país anfitrión Elimina el riesgo del fracaso del costo de Investigación y Desarrollo (RyD).
Franquicias	Concesión del derecho por una casa matriz (franquiciante) a otra entidad (franquiciataria) de hacer negocios de una manera prescrita.	Toma la forma de vender los productos del franquiciatario usando su nombre, producción y técnicas de mercadeo Usa su enfoque de negocios general. Alto grado de estandarización Reduce el riesgo al implementar un concepto probado

Fuente: Elaboración propia con base a Czinkota y Ronkainen (2007)

Cooperación entre Empresas	Acuerdo formal o informal entre dos o más compañías con un objetivo de negocio común	<p>Alianzas estratégicas con proveedores, clientes, competidores y compañías de otras industrias para alcanzar metas múltiples.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo para penetración de mercados externos 2. Comparten riesgos (jointventure) <p>Algunas se crean para bloquear y eliminar la competencia.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Complementan fortalezas para satisfacer un objetivo conjunto.
----------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia con base a Czinkota y Ronkainen (2007)

Kotler y Solis (1996) destacan que las compañías se unen en alianzas estratégicas y empresas conjuntas, con la intención de alcanzar objetivos claros para el ensanche de sus operaciones en el mercado global, especificando tres formas de incursionar en el mercado extranjero a saber:

1. Establecer una subsidiaria en el extranjero.
2. Adquirir competidores y otras empresas.
3. Formar alianzas y empresas conjuntas

De los riesgos de mayor incidencia en la actividad de selección de forma de ingreso y expansión, se encuentra el incumplimiento por parte de los intermediarios, el cual en ocasiones es presentado por el desconocimiento e incumplimiento por una de las partes, en lo que de conformidad con lo acordado no se cumplió, en aspectos como los legales, certificaciones etc.

1.1.2.4. Organización, implementación y control. La organización es fundamental para la coordinación y asignaciones de las funciones, creando así un sistema de reporte y comunicación que por lo general se establecen en el organigrama de las empresas indicando los nodos y/o unidades corporativas distribuidas en los diferentes países donde actúan; los empresarios pueden implementar un grupo de estrategias genéricas (ver Tabla 7) al momento de ingresar a los mercados foráneos.

Tabla 7. Estrategias competitivas genéricas

Estrategias	Características
Liderazgo total en costos	<p>Obtener menores costos de producción y distribución. Está en posibilidad de fijar precios más bajos que sus competidores y captar una mayor participación en el mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia adaptada de Kotler y Solis (1996) citando a Porter (1980)

Estrategias	Características
Diferenciación	Desempeño superior en alguna área. La empresa cultiva aquellos atributos que le darán una ventaja diferente de desempeño en alguna línea de negocio.
Enfoque	Concentrarse en uno o más segmentos del mercado, en vez, de participar en todo el mercado

Fuente: Elaboración propia adaptada de Kotler y Solis (1996) citando a Porter (1980)

Con relación al diseño de las estrategias competitivas genéricas, es importante ejecutar los controles para verificar y corregir los eventos que distan de alcanzar los objetivos organizacionales relacionados con dichas estrategias, reduciendo la incertidumbre propia de la dinámica de los mercados. En este sentido Kotler y Solis (1996), indican que “el ajuste estratégico de una empresa con su posición en el mercado, se erosionará sin remedio debido a que el ámbito del mercado siempre tenderá a cambiar más rápido que las “7 S” (por sus siglas en ingles style, staff, systems, strategy, structure, skills, share values) de la empresa” (p14). Un buen liderazgo ayuda a combatir la inercia característica muy propia de las grandes organizaciones. En efecto, este liderazgo debe orientar el seguimiento de las políticas estratégicas que conllevaran mediante el seguimiento y control de los procesos, a la minimización de los riesgos relacionados con la definición de estas políticas, que en últimas limitan el logro de los objetivos corporativos.

1.1.3. Operaciones Comerciales. Las operaciones comerciales son vitales en el comercio exterior, dado que con ellas se aseguran de manera formal los acuerdos entre las partes, llamados vendedores y compradores para satisfacer una necesidad manifiesta, al igual de aquellos compromisos adquiridos antes, durante y después a cada acuerdo (Cabanelas, 2003). De una buena sincronía de estos procesos dependerá el nivel de satisfacción de los clientes coadyuvando a establecer una buena imagen o marca del producto-empresa que al final permitirá el posicionamiento eficaz en cualquier mercado.

1.1.3.1. Negociación y contratación internacional. Rugman y Hodgetts (1997) define los negocios internacionales como “el estudio de las transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones” (p5). Básicamente este concepto se materializa en operaciones comerciales basadas en actividades económicas tales como las exportaciones, importaciones de bienes y servicios, así como las inversiones directas de fondos, donde concluyen las voluntades de las partes para alcanzar un fin y/u objetivo (Banrepública, 2015).

La contratación internacional es una actividad económica legal soportada en un contrato internacional, donde convergen las voluntades de dos o más partes para el logro unificado de

unos objetivos claros y precisos con el fin de realizar una transacción comercial. A su vez el carácter de internacionalización estará supeditado a que este trascienda los puntos limítrofes jurídicos privados internos entre dos países en pro y en los beneficios económicos de las empresas (Giménez, 2013).

Los Incoterms (términos de comercio internacional) son pieza fundamental en la confección de un contrato internacional, estos se establecen dentro del mismo contrato. Este término tiene como objetivo facilitar la interpretación entre vendedor y comprador dejando de manera clara las obligaciones entre las partes. Flores, (2013) los define como aquellas normas “que regulan la entrega de las mercancías, productos y que se utilizan para aclarar los costos de las transacciones comerciales internacionales que establecen las obligaciones/responsabilidades entre el comprador y el vendedor, delimitando la práctica actual en el transporte internacional de dichas mercancías” (p1).

Dentro de los principales riesgos que se asumen en la negociaciones y contrataciones internacionales por razones de responsabilidades implícitas (Incoterms), lo constituyen el incumplimiento en la entrega de las cantidades en las fechas acordadas (Arias, 2013) y el impago del cliente, considerando este último Serantes (2013), aquel que se presenta por situaciones de iliquidez del importador, plazos de pago y los costos financieros incurridos en el proceso de negociación; situación que se deriva por la falta de conocimiento sobre las herramientas que existen y ayudan a garantizar los pagos en las operaciones del comercio exterior.

1.1.3.2. Implementación de servicio (servicio técnico y postventa). El servicio técnico y postventa de productos comercializados en el exterior está ligado enormemente a la calidad de los mismos. Desatender en el ámbito internacional reparaciones, partes o servicio influirá de manera negativa en la imagen de la marca, situación de grave riesgo para la permanencia en el mercado, sin desconocer los problemas y costos inherentes a obtener, capacitar y tener un personal calificado que pueda atender estos requerimientos de un gran valor comercial para la fidelización de los clientes (Czinkota y Ronkainen 2007). Este aspecto representa una ventaja competitiva invaluable para las empresas y un alto grado de diferenciación respecto a sus competidores. Los anteriores riesgos son causados en algunas situaciones por factores inherentes a la baja capacidad de atención de personal en áreas técnicas y de postventa.

1.1.4. Operaciones Logísticas. Muy importante son las operaciones logísticas desde la adquisición o compra de las materias primas, procesamiento y entrega al consumidor del producto terminado, apoyado lo anterior de unas herramientas-distribución física internacional (DFI)- que permitan asegurar la entrega del producto solicitado por el cliente en el momento indicado al precio justo y/o acordado.

1.1.4.1. Abastecimiento. La confiabilidad en las entregas en los tiempos ofrecidos en el entorno internacional garantiza la sostenibilidad del negocio y la fidelización de los clientes. “Políticas de inventarios justo a tiempo, que minimizan el volumen del inventario al solo tenerlo disponible cuando se necesita, son requeridas cada vez más por fabricantes y distribuidores multinacionales que practican la administración de la cadena de suministro” (Czinkota y Ronkainen, 2007:543). Hay que tener en cuenta el papel fundamental que juegan los proveedores para alcanzar estos objetivos sobre todo cuando es muy importante tener un colchón de seguridad para el manejo de las fluctuaciones de la demanda. Para determinar un adecuado nivel de inventario se deben tener en cuenta 3 factores: El ciclo de tiempo del pedido, niveles de servicio al cliente y el inventario como herramienta estratégica. Ver tabla 8.

En relación con los inventarios, es determinante el cálculo de las cantidades óptimas requeridas en cuanto a capacidad para el cumplimiento de los volúmenes de pedidos, y de esta manera reducir los riesgos inherentes al incumplimiento de los pedidos por parte de los clientes, causados mayormente por el desconocimiento de los procesos y/o actividades relacionadas con la gestión de la cadena de suministros (Barrera Ubilluz, 2016).

En cuanto al desabastecimiento ocasionado por los riesgos derivados de las interrupciones en el suministro de materias primas, se analiza el caso Nestlé en Cuba¹, el cual tuvo una gran restricción en cuanto a la producción y cumplimiento de pedidos, debido a la disminución en las capacidades productivas de los empresarios cubanos para atender la demanda requerida de insumos tales como leche, azúcar y otros, vitales para los procesos en la fabricación de los helados, obligándolos a importar estos insumos y afectando los tiempos de entregas, como también los procesos en aduanas y operaciones de importación (Walker y Bell, 2015).

¹ Particularmente, este caso es analizado dado que en el mismo se identifica los riesgos por desabastecimiento presentados en Cuba dada las limitantes de los proveedores en cuanto al suministro de materias primas requeridas.

Tabla 8. Factores a tener en cuenta para el manejo de inventarios - operaciones internacionales

Factores	Concepto	Características
Ciclo de vida del producto	Tiempo total que transcurre entre la colocación de un pedido y la recepción de la mercancía.	<p>El ciclo de vida del producto en los negocios internacionales es más largos que en los negocios domésticos.</p> <p>Comprende el tiempo necesario en la transmisión del pedido, su surtido, empaque, y preparación para el envío y transporte.</p> <p>El intercambio electrónico de datos (EDI) ayuda a minimizar los tiempos de procesos de pedidos y los costos totales de la operación.</p> <p>Es muy importantes mantener mayores inventarios de seguridad para salvar las brechas de tiempo.</p> <p>Los tiempos en el transporte son muy variables, ante estas demoras un inventario superior es obligatorio para satisfacer la demanda cuando esto ocurra.</p>
Niveles de servicio al Cliente	Capacidad de respuesta y satisfacción en las entregas acordes a los tiempos requeridos de los clientes.	<p>La elección de servicio al cliente impacta notoriamente en los inventarios necesarios.</p> <p>El nivel de servicio tiene que estar orientado en las expectativas del cliente en el exterior, dejando a un lado los estándares domésticos acostumbrados.</p> <p>El nivel de servicio tiene que enfocarse específicamente a cada mercado.</p> <p>Vital no exceder los niveles de servicio porque estos son costosos, deben ser aceptables y que satisfagan la necesidad puntual y específica del cliente.</p>
El inventario como herramienta estratégica	Inventario acorde para aprovechar oportunidades ante cambios en la valuación de las divisas o protección ante un ambiente inflacionario.	<p>Beneficios y rentabilidad ante costos de oportunidad del mercado externo.</p> <p>Flexibilidad en política de inventarios ante cambios de inflación y a procesos de devaluación.</p> <p>Opción de escoger el mercado destino que brinde las mejores condiciones de negocios para colocar los excedentes de inventarios.</p>

Fuente: Elaboración propia adaptado de Czinkota y Ronkainen (2007)

Chopra y Meindl (2008) identificaron el riesgo asociado a la falta de capacidad para atender mayores volúmenes de pedido como uno de los principales obstáculos de las empresas en sus procesos de internacionalización ocasionados en gran parte por el mismo costo de la capacidad representado en inversión, ensanchamiento e implementación de tecnología a los procesos productivos, de igual manera la flexibilidad de esta misma capacidad.

1.1.4.2. *Trámites y documentos en el comercio internacional*. Czinkota y Ronkainen (2007) enfatizan que los trámites de exportación están sujetos a leyes y reglamentaciones tanto nacionales como extranjeras, los cuales deben estar soportadas en documentos armónicos o comunes que permiten al exportador asegurar sus transacciones; cabe anotar que “la documentación requerida depende de la mercancía, del embarque y su destino” (p541). En la tabla 9 se detallan los documentos principales y sus características que todo exportador debe conocer al incursionar en los mercados internacionales.

Tabla 9. Principales documentos de exportación y sus características

Documentos	Concepto	Tipos	Características
Conocimiento de embarque	Contrato entre el exportador y el transportista indicando que el transportista ha aceptado la responsabilidad de los bienes y proporcionara la transportación a cambio de un pago, también prueba la propiedad de la mercancía.	Directo (straight)	No son negociables, comúnmente se usan en transacciones prepagadas, los bienes son entregados a un individuo o compañía específica.
		A la orden del remitente (orderbills)	Pueden ser negociables, pueden ser comprados, vendidos o intercambiados mientras los bienes están en camino y son usados para transacciones de cartas de crédito. Por lo general el cliente necesita el original como prueba de propiedad de los bienes.
Factura comercial	Documento legal de comercio que denota venta o enajenación de los bienes que contiene información básica de la transacción.		Se tiene que indicar la descripción de la mercancía, costo total de los bienes vendidos, el domicilio del remitente y vendedor, términos de entrega y pago, el comprador necesita la factura para probar la propiedad y para disponer el pago. Algunos gobiernos la usan para evaluar los derechos de importación.

Fuente: Elaboración propia adaptado de (Czinkota y Ronkainen, 2007)

Otros:		
Licencias de exportación	Cupos o cantidades asignadas para exportar	
Facturas consulares	Se certifica a través del consulado del país de origen de la mercancía adonde se va enviar la mercancía	Usadas para controlar e identificar los bienes.
Certificados de origen		
Certificados de inspección		
Recibos de muelle y/o almacén		
Declaraciones de control de destino		Sirven para notificar al transportista y a todas las partes extranjeras que el artículo solo puede ser exportado a ciertos destinos.
Certificados de Seguros		
Declaraciones de Exportación		Usadas para controlar exportaciones y compilar estadísticas comerciales
Listas de empaque		

Fuente: Elaboración propia adaptado de (Czinkota y Ronkainen, 2007)

Meléndez (2013) al referirse a las diferencias y características de competitividad diferencial que presentan los sectores económicos de exportación, estas serán cada vez mayor si el país en este caso Colombia, no revisa las normas y procedimientos internacionales que mejoren las oportunidades de tener una mayor oferta exportable, en actividades como: disminución de los costos de transportes, regulación y control del contrabando, mayor oferta laboral entrenada y la integración de los estándares de calidad aceptados, condiciones estas que resultan restrictivas para el crecimiento y competitividad de las organizaciones.

1.1.4.3. Transporte internacional de mercancías. El transporte internacional de mercancías podría considerarse la columna vertebral de la logística internacional, donde el traslado de un lugar a otro de mercancías es vital para la satisfacción de una demanda existente al menor costo posible; una negociación internacional por muy brillante que esta parezca corre el riesgo de desdibujarse por la mala planificación de este componente. Arese (1999), plantea “desde un enfoque operativo-comercial, el transporte comporta el medio que hace posible culminar el proceso de producción-consumo, el que debe ser analizado en términos de costo y tiempo” (p434).

El comercio internacional constituye una gran parte de la actividad económica mundial. Dentro éste componente económico se identifica el transporte, el cual constituye uno de los eslabones más importante y crítico en las cadenas de suministro globales. Chopra y Meindl (2008), afirman: “El transporte se refiere al movimiento del producto de un lugar a otro en su recorrido desde el principio de la cadena de suministro hasta el cliente. El transporte es una directriz importante de la cadena, ya que los productos rara vez son producidos y consumidos en la misma ubicación” (p.385). En la actividad del transporte internacional de mercancías, los riesgos de robo, deterioro, pérdida y contaminación de la mercancía están siempre latentes en este tipo de procesos tan complejos donde en muchos casos intervienen agentes e intermediarios que transfieren de manera inherentes riesgos asociados en cada uno de estos eslabones de la cadena.

De otro lado, Chopra y Meindl (2008), determinaron que: “Existen tres tipos de riesgo a considerar al transportar un embarque entre dos nodos en la red de suministro: 1. El riesgo de que se retrase el embarque 2. El riesgo de que el embarque no llegue a su destino, debido a que fuerzas externas alteró los nodos o vínculos intermedios 3. El riesgo del material peligroso”. El éxito de una excelente comercialización internacional de mercancías con base a una robusta y organizada cadena de suministros está enfocado en identificar las causas de los riesgos, sus consecuencias y la implementación de los planes estratégicos para mitigarlos.

1.1.5. Operaciones Financieras. Todos aquellos entornos de incertidumbre que trae consigo las operaciones financieras internacionales, donde la inestabilidad de los mercados cambiarios y financieros es la constante, las empresas deben conocer cómo manejarse con estas fluctuaciones que son factores externos no controlables y que inciden de manera positiva o negativa en la rentabilidad del negocio.

1.1.5.1. Exposición al mercado cambiario. Según Cateora, Gillyy Graham, (2013), una gran incertidumbre y riesgo para las empresas son las fluctuaciones cambiarias y las variaciones en los tipos de cambio. Para la primera era muy común realizar los contratos de compra y venta internacional con una moneda fuerte como el dólar, pero en la actualidad el valor futuro de las monedas unas versus otras flotan de manera inesperada ya que no hay certeza al final del reembolso teniendo en cuenta que las fechas de negociación y entrega de la mercancía son distintas y sujetas a unos tiempos de tránsito internacional. “Las alteraciones en los tipos de cambio son consideradas por muchas compañías globales como el principal problema para la fijación de precios” (p541). La tasa representativa del mercado con la cual se rigen las negociaciones internacionales afecta de manera directa los montos recibidos por concepto de exportaciones, incidiendo de manera positiva o negativa los flujos de cajas de las empresas según su variación.

También podemos citar el caso de Nestlé en Cuba donde la dualidad de la moneda en el mercado y el limitado poder de compra, afectó de manera drástica el precio, las ventas del helado y la segmentación de clientes, a Nestlé –Coralac solo le era permitido vender en CUC (peso convertible) vinculado al dólar de Estados Unidos y era equivalente a veinticinco CUP (peso cubano), la población cubana ganaba en CUP, lo cual hizo efectivamente que los productos fueran inasequibles para la mayoría de los cubanos ordinarios y condujo a muchas empresas extranjeras a focalizarse más en los turistas, lo anterior mayormente es causado por la variabilidad del mercado y las fuerzas no controlables determinadas por el gobierno cubano (Walker y Bell, 2015).

Para CMS Electronics empresa dedicada a la fabricación y comercialización de componentes electrónicos, donde tenían una oficina de ventas en Turquía, las variaciones en la tasa de cambio fueron riesgos que tuvieron que afrontar, la caída de la Lira turca en un 25% para el año 2014, ocasiono que la compra de productos de países de la eurozona fuera poco atractivos, afectando sus ventas de manera considerable (Sternad, 2015).

Unilever empresa multinacional dedicada a la fabricación de productos alimenticios y cuidado personal con operaciones en más de 150 países, presentaba el riesgo más determinante en sus operaciones que afectaban su rentabilidad, la volatilidad de los precios del mercado en especial de sus productos de empaque (plásticos) causada por las variaciones del petróleo, principal insumo en la fabricación los mismos, la empresa se enfocó en implementar un sistema de gestión de riesgos para ayudar a mitigar la incertidumbre de estas variaciones que afectaban de manera negativa la viabilidad del negocio (Kleindorfer y Yücesan, 2013).

1.1.5.2. Acceso a crédito. Los competidores siempre están al acecho de las falencias de las empresas para captarles sus clientes, sobre todo cuando en el mercado existen en franca lid empresas pequeñas y grandes tratando de obtener la mayor porción de la torta del mercado destino. Cateora, Gillyy Graham (2013) indican “El alto costo de los créditos, el peligro de pérdidas debido a la inflación, la falta de capital y otros aspectos ocasionan que los intermediarios extranjeros de muchos países limiten sus inventarios” (p411). Las políticas gubernamentales en cuanto al acceso al crédito de las empresas con visión internacional están limitadas y muy condicionadas al tipo de riesgo manifiesto a las operaciones inherentes a la comercialización internacional de mercancías, trayendo en la mayoría de los casos inventarios vacíos y pérdidas de las ventas.

A manera de conclusión de este aparte, el proceso de internacionalización se comprende de varias fases como se describe en la Figura 2:



Figura 2. Fases del proceso de internacionalización

Fuente: Elaboración propia con base (Czinkota y Ronkainen, 2007) y (Galvis, 1998)

1.2 Gestión de Riesgos en el Comercio Exterior

1.2.1. Generalidades. El concepto de riesgo ha estado ligado al análisis de muchas ciencias entre ellas las ciencias básicas y ciencias sociales, orientándose en esta última particularmente el análisis de toma de decisiones, incertidumbre etc. En este sentido el riesgo para Paulus (2004) “se constituye como una categoría conceptual que permite entender daño, pero no de cualquier

daño sino de aquel que afecta a la naturaleza, proveniente del operar inmanente del proceso civilizatorio”. Sabino, (1991) define el riesgo como “La posibilidad de un daño o suceso desafortunado. Dicha posibilidad puede ser estimada con cierta precisión, como cuando se conoce la probabilidad de que ocurra alguna contingencia determinada, o puede ser completamente imprevisible”. Bajo el contexto económico el riesgo es un componente de mucho peso en el ámbito empresarial, ya que permite analizar y comprender en que se obtienen los beneficios económicos de las empresas en un entorno competitivo.

1.2.2. Características de los riesgos. De acuerdo al Centro Latinoamericano de Innovación en Logística (Riesgo en cadena de abastecimiento. CLI -Centro Latinoamericano de Innovación en Logística—un proyecto de LOGyCA, miembro de la Red Global Supply Chain and Logistics Excellence de MIT, 2010), se establecen las siguientes características: Ver Figura 3.

- Ignorancia: Cuando no se tiene absolutamente nada de información sobre lo que podría ocurrir en el futuro.
- Incertidumbre: Se sabe que eventos podrían ocurrir en el futuro, pero no cuales realmente ocurrirán.
- Riesgo: Contempla la probabilidad de ocurrencia de un evento futuro.
- Certidumbre: Cuando se sabe exactamente qué ocurrirá en el futuro.

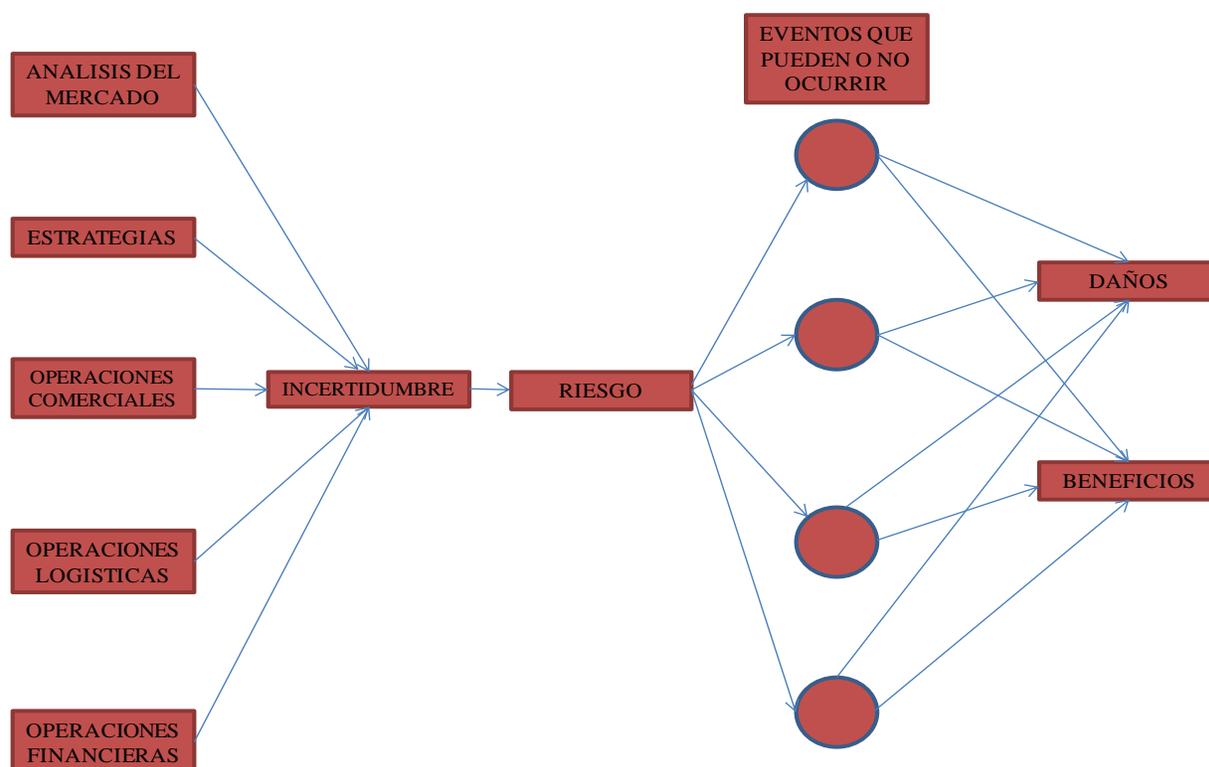


Figura 3. Características de los Riesgos

Fuente: Elaboración propia adaptado de Donald y Waters (2007)

1.2.3. Gestión de riesgos en el comercio exterior. Gestionar el riesgo en los mercados internacionales implica analizar dos aspectos fundamentales, relacionados, el primero que conlleva a la búsqueda de la minimización de los mismos considerando herramientas efectivas que permitan la reducción y el control de los mismos, y el segundo, que podría derivar su control y/o reducción de las oportunidades identificadas en las dinámicas de los mercados (incertidumbre) (Knight y Petty, 2001, citado por (Fadun, 2013). Es claro que las empresas deben manejarse en un constante y variado ambiente lleno de riesgos, pero también es bueno conocer que los riesgos son parte esencial de los negocios y como tal hay que tomar decisiones para tratar de evitar que un evento dañino ocurra o no y que afecte al ente económico.

Ante el vertiginoso crecimiento de la globalización o internacionalización de las economías, los riesgos y dificultades están cada vez más de frente para aquellas empresas que se aventuran a penetrar con sus productos y servicios los mercados internacionales. Serantes (2013) explica que la liquidez del importador, el plazo del reembolso, la rapidez para obtenerlo y finalmente los costos financieros son elementos claves que hay que tener en cuenta, para no afectar

negativamente las finanzas y rentabilidad de las empresas al momento de una actividad de comercio exterior.

Resulta imprescindible que todo el personal de la empresa se involucre para tratar de evitar resultados económicos negativos provocados por los riesgos. Hernández (2003) indica que se deben estructurar etapas de identificación de los riesgos, evaluación, control del riesgo, elección de las alternativas de acción, cálculo del coste y finalmente el análisis de resultados. Con esta metodología se podrá alcanzar un alto grado de mitigación incidiendo el buen desarrollo y rentabilidad de las empresas.

Hernández (2003), también concluye que los riesgos son elementos circunstanciales a cualquier negocio, sobre todo en el marco del comercio exterior las empresas se enfrentan a las constantes amenazas de innumerables contingencias y momentos de incertidumbre, los cuales impactan y colocan en peligro la rentabilidad y resultados económicos de las mismas. Inclusive la supervivencia en el mercado siempre está en vilo, es propio de la naturaleza del intercambio internacional y por lo tanto al empresariado no le quedan otras opciones de controlar de la mejor manera los riesgos para así mitigar las consecuencias. A menos que se arriesgue a convivir con una inseguridad constante, todas las acciones que emprenda para lograr tal fin, contribuirán a aumentar el valor de la empresa. Se debe buscar la forma más económica de enfrentar los riesgos, reduciendo la variabilidad de los flujos de caja.

Por otro lado, Calzada y León (2010) estudiaron los procesos que se llevan a cabo en las empresas en lo referente al programa de gestión de riesgo, con el objetivo de aumentar la calidad y solucionar problemas que se presenten en el desarrollo del ejercicio. Para desarrollar el estudio, analizaron procesos de toma de decisión e implementación, concluyendo que la gestión de riesgo es necesaria para lograr los objetivos de la empresa y minimizar incertidumbre, esto permite alcanzar los objetivos trazados en la implementación de la estrategia

Castillo y Águila (2008), por su parte, analizaron cómo lograr la cobertura óptima de un flujo de caja en presencia de riesgos de tipo de cambio, riesgos de precio e incertidumbre respecto a los costos y las cantidades por vender. Elaboraron, además, una solución analítica para las estrategias de cobertura óptima de riesgos para todos los casos, así mismo, propusieron un método simple, basado en modelos de regresión, para obtener estrategias de cobertura óptima, estableciendo que dependen de los parámetros identificados, es decir, de la volatilidad de los precios, costos y cantidades.

Por su parte, Lassar (2010) estudiaron los determinantes del manejo de riesgo en la cadena de suministro en mercados emergentes para México, plantea la hipótesis de que la habilidad de una empresa para manejar la estrategia del riesgo y así sostener su competitividad viene determinada por una triada simbólica de tres factores que son los recursos, los sistemas de interconexión y los

criterios de rendimiento. Empleando una muestra de 24 empresas, concluyeron que los proveedores creen que la triada simbólica proporciona ventajas competitivas, además de mejorar su eficiencia operacional, efectividad y calidad.

Berggrum (2011), plantea que, en el mundo actual, caracterizado por ser globalizado, las empresas experimentan la necesidad de realizar operaciones de comercio exterior. En dicha operación las compañías quedan expuestas al riesgo cambiario. Riesgo que debe ser gestionado de manera que identifique el impacto en la viabilidad y rentabilidad de las organizaciones. En dicho estudio, aplicaron metodologías de análisis del riesgo cambiario en empresas exportadoras y determinaron el impacto de las diferentes alternativas para mitigar.

En ese sentido, Salazar (2012), investigó sobre los riesgos que se enfrentan los agentes económicos participantes en los diferentes mercados, en especial al riesgo cambiario, desarrolla un modelo no lineal de predicción de comportamiento del tipo de cambio futuro basado en la opinión de expertos participantes en el mercado de divisas. Para el análisis de las opiniones emplea la metodología de lógica borrosa. Obtuvo que las opiniones conjuntas de los expertos económicos involucrados en la toma de decisiones de administración de los tipos de riesgo brindan mejores resultados que aquellos que utilizan métodos tradicionales en los mercados futuros.

Klimov y Merkuriev (2015) investigaron los problemas relacionados con el riesgo en la cadena de suministro, por medio de un ejercicio numérico, dentro de la cual un sistema de cadena de suministro simplificado se define y posteriormente se hace la evaluación de riesgos, concluyendo que no existe solución universal a los problemas que se presenten en la ejecución de la actividad, por lo tanto, las soluciones se deben establecer con base al tipo de riesgo, incertidumbre y actividad.

Las alianzas a largo plazo con los proveedores y el mantenimiento de esas relaciones será un valor fundamental para trabajar en equipo entre compradores y proveedores, esto proporcionará el poder compartir los riesgos y los beneficios en conjunto. (Giunipero, 2006). Sin embargo, la consecución de la colaboración en la cadena de suministro, presenta sus dificultades: expectativas de los clientes desconocidas, así como los costos y las implicaciones de la eficiencia, entre otros aspectos, y debido a estas dificultades, tiene sentido lograr la colaboración entre los actores de la cadena, que en conjunto, pueden proporcionar un mejor servicio a los clientes; esta colaboración permitirá a los proveedores responder rápidamente a las expectativas del cliente, presentar buenas innovaciones de productos y anticiparse a sus necesidades (Tsai, 2006).

Arias (2013) destaca que los riesgos, problemas, incertidumbres, traspaso de responsabilidades y demás desavenencias por falta de conocimiento y otros factores se pueden

reducir, mitigar y en la mayoría de los casos eliminar del contexto comercial, si se tiene en cuenta los aspectos más importantes en la celebración de contratos en la comercialización internacional de mercancías. Una adecuada redacción de los mismos es pieza fundamental para un buen acuerdo en la negociación proveedor – cliente.

Milesi (2007), en su estudio comparado sobre el éxito exportador Pyme en Argentina, Chile y Colombia nos muestra un entorno sobre este tipo de empresas donde “se identifican restricciones y obstáculos que deben superados, entre los que destacan la fragilidad de los marcos institucionales de apoyo a las exportaciones; las imperfecciones del financiamiento; las dificultades para fortalecer los procesos asociativos y las incertidumbres que caracterizan a las volátiles economías de la Región” (p8).

Arias (2013), establece que debido a las recurrentes falencias existentes en el dominio de las reglas internacionales para establecer las responsabilidades y riesgos contractuales que se deben tener en cuenta en el desarrollo de la operación mercantil, lo más importante es evidenciar que el mayor de los riesgos es determinar las responsabilidades dentro de las actividades de la distribución física internacional.

Particularmente, en lo referente al estado del arte del concepto de riesgo en la cadena de suministros, Chopra y Meindl (2008) indican que la incertidumbre aumenta en varias partes de la cadena de suministro debido a diversos factores cuando entran en escena los riesgos. En una cadena de suministro hay variedad de riesgos, dentro los más importantes son: interrupciones, retrasos del suministro y fluctuaciones en la demanda, el precio y el tipo de cambio. (Ver Tabla 10).

Tabla 10. Riesgos a considerar en la cadena de suministros

Categorías	Directrices de riesgo
Interrupciones	Desastre natural, guerra, terrorismo Disputa laborales Quiebra del proveedor
Retrasos	Alta utilización de la capacidad de la fuente de suministro Inflexibilidad de la fuente de suministros Mala calidad o rendimiento en la fuente de suministro
Riesgo de los sistemas	Descompostura de la infraestructura de información Integración de sistemas o grado hasta el cual los sistemas están conectados en red
Riesgo de pronostico	Pronósticos imprecisos debido a largos tiempos de espera, estacionalidad, variedad de productos, ciclos de vida cortos, base pequeña de clientes
Riesgo de propiedad intelectual	Efecto látigo o distorsión de la información Integración vertical de la cadena de suministros Outsourcing y mercados globales

Fuente: Chopra y MeindL (2008)

Categorías	Directrices de riesgo
Riesgo de adquisición	Riesgo del tipo de cambio Fracción adquirida de una sola fuente Utilización de la capacidad de la industria
Riesgo de cuentas por cobrar	Número de clientes Solidez financiera de los clientes
Riesgo de inventario	Tasa de obsolescencia del producto Costo de mantener el inventario Valor del producto
Riesgo de capacidad	Incertidumbre de la oferta y la demanda Costo de la capacidad Flexibilidad de la capacidad

Fuente: Chopra y MeindL (2008)

El buen engranaje en una cadena de suministro definitivamente radica en establecer un acertado plan de mitigación de riesgos que no afecte el normal desarrollo de las empresas y por ende afecte de manera negativa su rentabilidad.

Wood (1995), citado por Young y Esqueda (2005) asegura que se presentan más riesgos, mayor fragilidad cuando se trabaja con cadenas de suministro globales en comparación a las domésticas, puesto que hay un mayor grado de involucramiento de más agentes con un rango más amplio de responsabilidades.

Young y Esqueda (2005), sostienen que en las cadenas de suministros globales en el comercio internacional de mercancías intervienen agentes tales como: “agentes aduaneros, los consolidadores de carga en contenedores, N-VOCC (nonvessel operating common carriers), los encargados de empacar la mercancía, los transportistas terrestres, las líneas aéreas, las navieras, los puertos, las almacenadoras, las aduanas e innumerables agencias gubernamentales que tienen responsabilidades asociadas a la entrada y salida de bienes de una jurisdicción dada” (p.66). Durante todo este proceso se da una combinación de pocos o muchos agentes en la red y entre más compleja se convierta, mayores riesgos inherentes a la operación se presentarán.

Hernandez (2003), indica cuales son los riesgos más comunes, enfatizando que no son los únicos, pues se presentan muchos que van apareciendo dada la misma variabilidad de las condiciones de los mercados Ver Tabla 11.

Tabla 11. Riesgos básicos en el comercio exterior

Riesgos Básicos en el Comercio Exterior	
Riesgos comerciales	De resolución de contrato De crédito
Riesgos políticos y extraordinarios	
Riesgos financieros	Cambiaris De tipo de interés

Fuente: Hernández (2003)

Riesgos Básicos en el Comercio Exterior	
Riesgos de transporte de mercancías	De naturaleza técnica y de calidad De inversiones productivas De comercio de compensación De prospección de mercados
Riesgos diversos	De asistencia de ferias comerciales De elevación de costes extraordinarios De ejecución de fianzas, justificada o no De carácter jurídico Del personal desplazado De no ratificación o efectividad de un contrato Etc.

Fuente: Hernández (2003)

En la Tabla 12, se muestra como en Colombia las variaciones en el tipo de cambio es el componente de mayor peso con un aproximado del 90%, impactando con algo menos de la mitad de los casos se ubican toda lo referente a los trámites de aduana de origen, los costos de despacho, la imposibilidad de compensar desventajas con menores precios y la alta carga tributaria, lo anterior afecta la capacidad competitiva vía precios. En un menor grado la estabilidad ha incidido positivamente en la inversión extranjera del país (Milesi, 2007).

Tabla 12. Restricciones enfrentadas por las firmas colombianas según grado de éxito en porcentaje de empresas y número de orden

Restricciones	Exitosas		No Exitosas	
	Porcentaje de firmas	Orden	Porcentaje de firmas	Orden
Tipo de cambio.	88	1	93	1
Trámites de aduana de origen.	48	2	37	4
Costos de despacho	47	3	10	16
Imposibilidad de compensar desventajas con menor precio.	46	4	43	2
Alta carga tributaria.	45	5	37	5
Barreras para-arancelarias (trámites, certificaciones).	39	6	33	6
Dificultad con la calidad de los insumos o demás condiciones de abastecimiento.	39	7	33	7
Dificultad para atender pedidos de mayor volumen.	35	8	33	8
Dificultad para intensificar actividades de promoción.	35	9	23	14
Falta de información sobre oportunidades de mercado.	33	10	43	3

Fuente: (Milesi, 2007)

Restricciones	Exitosas		No Exitosas	
	Porcentaje de firmas	Orden	Porcentaje de firmas	Orden
Trámites aduana destino.	33	11	30	11
Falta de financiamiento o pre-financiamiento a las exportaciones.	32	12	33	9
Falta financiamiento para expansión productiva o modernización tecnológica.	31	13	27	12
Inestabilidad del marco económico y político.	29	14	33	10
Dificultades para cumplir los plazos de entrega.	21	15	27	13
Trámites de transporte y seguros.	14	16	13	15
Dificultad para cumplir con especificidades técnicas.	13	17	7	18
Servicio de posventa inadecuado.	12	18	10	17
Dificultades con empresas comercializadoras en el exterior.	11	19	3	19
Inestabilidad del marco legal.	7	20	3	20

Fuente: (Milesi, 2007)

A partir del análisis por los autores referenciados se logra generar un panorama general del estado del arte que permitirá construir un modelo preliminar de gestión de riesgos que luego será revisado mediante la consulta a los empresarios locales PYMES.

1.2.4 Casos documentados de internacionalización y sus riesgos.

1.2.4.1. Caso Nestlé en Cuba. (Walker y Bell, 2015). En 1996, luego de que el régimen de Castro comenzó a dar la bienvenida nuevamente y de manera limitada a la inversión internacional en la isla, Nestlé firmó una carta de intención con el gobierno cubano para construir una fábrica de helados en el barrio El Cotorro de La Habana. La planta, una empresa mixta entre el gobierno cubano y Nestlé, que tenía la finalidad de producir helados de alta calidad para los turistas y cubanos, fue inaugurada en abril de 2003.

La estrategia corporativa oficial de Nestlé se centró en la transformación de la empresa en un líder mundial en nutrición, salud y bienestar. En particular, la directiva de Nestlé identificó cuatro áreas de crecimiento potencial de la empresa: nutrición, mercados emergentes, consumo fuera de casa, y "premiunización", la cual define Nestlé como una estrategia para mejorar "la vida de los consumidores" creando un valor adicional al momento de consumir: muchos

consumidores no están buscando comer y beber más; ellos lo que buscan es comer y beber mejor.

La firma planeó aplicar esta directriz en todas las unidades de negocio y mercados. Las pequeñas copas de helado aportaban control en las porciones (bienestar), eran portátiles (consumo en marcha), y se le permitía a los consumidores comprar una gama de sabores interesantes (personalización, premiunización).

Después de la toma del poder en 2008, Raúl Castro aprobó una serie de reformas económicas, incluyendo una nueva ley de inversión extranjera que reforzó, y tal vez incluso superó, a las políticas de la década de 1990. Las empresas extranjeras también tuvieron que lidiar con el sistema de doble moneda de Cuba: el peso cubano (CUP) el peso convertible (CUC) cuya equivalencia era de 25 CUP por un dólar. A los cubanos se les pagaba en CUP y lo usaban para sus compras diarias, sin embargo, la gran mayoría de productos importados, a menudo vendidos a través de tiendas minoristas administradas por el gobierno llamadas "tiendas de dólar", establecían sus precios en CUC, al igual que las empresas extranjeras que vendían sus productos sólo en CUC, lo cual hizo que los mismos fueran de difícil adquisición para la mayoría de los cubanos ordinarios y condujo a muchas empresas extranjeras a focalizarse en los turistas.

Del total de empresas foráneas establecidas en Cuba, sólo el 7% operaban en el sector de alimentos. Esta escasez de compañías de bienes de consumo indicaban los retos operativos de la producción de bienes de consumo en Cuba y las limitaciones del mercado para el ciudadano de la isla. En este difícil entorno, Nestlé vio la oportunidad de fabricar y mercadear helados de primera calidad o "Premium", lo cual conllevó la creación una nueva empresa conjunta llamada Coralac, que sería propiedad de Nestlé en un 60 por ciento y el 40 por ciento de Coralsa, un ministerio del gobierno que invertía en proyectos de alimentos. Esta nueva fábrica de \$ US 7.9 millones, tenía una capacidad máxima de 12 millones de litros (aproximadamente 3,17 millones de galones) de helado por año y fue diseñada para producir más de veinte sabores, Es así como en el 2015, la planta estaba produciendo alrededor de 800.000 litros por mes, lo cual era aproximadamente el 80 por ciento de su capacidad.

Al igual que muchas empresas que operaban en Cuba, Nestlé-Coralac tenía dificultades para encontrar proveedores locales confiables para sus insumos debido a que la producción agrícola cubana había disminuido considerablemente desde finales de 1980. Para citar solo dos ejemplos: la producción anual de azúcar y de leche cubana había caído en un 85% y un 55%, respectivamente, entre 1989 y 2011, al mismo tiempo si la fábrica de Nestlé-Coralac operaba a plena capacidad, habría de requerir el 7% de la producción doméstica total de Cuba, con lo cual no alcanzaba a cubrir sus requerimientos, situación que conllevó la necesidad de acudir a la importación de ciertas materias primas y a la implementación de una estrategia de mercadeo que debió atender varios desafíos, a saber: Dominio de la marca nacional (monopolio), definición de

la presentación del producto (opto por una presentación portable de medio litro), segmentación del mercado (turistas y/o nativos), determinación de precios (control de precios por parte del gobierno de Cuba), escogencia de los sabores (tres sabores y uno por temporada), promoción (congeladores en cada tienda con publicidad de Nestlé), este último debido a las restricciones en publicidad del gobierno cubano pero lo anterior permitió un amplio reconocimiento de la marca Nestlé en todo el mercado de la Isla.

Para el año 2012, Nestlé fue la décima tercera marca extranjera de alimentos más reconocida en Cuba, como lo demostró el resultado del 6% de encuestados cubanos, que pudieron identificar con éxito la marca mediante el recuerdo sin ayuda, posicionándose con ello sólo por detrás de las principales compañías de prendas de vestir, electrónicas, y de refrescos. Sorprendentemente, Nestlé fue casi tan reconocible como Coppelia en las encuestas de recordación asistida, 60% y 73%, respectivamente, y fue la marca de helados preferida para el 27% de los cubanos, logrando posicionarse con éxito en un mercado con tanta incertidumbre inmersa.

En la tabla 13, mostramos los riesgos a los cuales Nestlé se enfrentó en su proceso de internacionalización.

Tabla 13. Riesgos materializados – Caso de estudio Nestlé

Proceso	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgos identificados	Caso materializado
Análisis de mercado	Identificación de la competencia	Competidores monopolísticos	Ingreso de competidores monopolísticos al mercado	Marca de Helados del gobierno cubano ya establecida bajo un mercado monopolístico
	Conocimiento aspectos políticos, legales y culturales del país destino	Barreras de entradas a nuevos mercados	Inestabilidad política manifestada en: Políticas de inversión extranjera	Restricciones en publicidad, control de periódicos y medios por parte del gobierno. Control de precios.

Fuente: Elaboración propia a partir del caso por Walker y Bell (2015)

Proceso	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgos identificados	Caso materializado
Operaciones Logísticas	Abastecimiento	Desabastecimiento	Interrupciones en el suministro de materias primas	Restricciones en la oferta de insumos y/o materias primas por parte de la economía cubana, obligando a Nestlé a importar estos insumos y afectando los tiempos de entregas, como también los procesos en aduanas y operaciones de importación
			Lead times altos	
			Demoras en las aduanas y operaciones de importación	
Operaciones Financieras	Exposición al mercado cambiario	Fluctuaciones tasa de cambio	Alta revaluación de la tasa de cambio	Dualidad entre las 2 monedas usadas en el mercado cubano.

Fuente: Elaboración propia a partir del caso por Walker y Bell (2015)

1.2.4.2. Caso CMS Electronics. (Sternad, 2015). CMS Electronics es una empresa austriaca que fábrica componentes electrónicos individuales y que nació luego de absorber una empresa (AIK Electronics), la cual entro en proceso de quiebra debido a que gran parte de la demanda se movió hacia el mercado asiático. CMS Electronics visualizo una oportunidad de negocio al re direccionar sus productos a diferentes segmentos de mercado en los cuales se presentaban una similitud y operatividad, transfiriendo toda su experticia a la fabricación de componentes para la industria automotriz, que demanda un alto nivel de calidad y seguridad. Al principio no se lograron los objetivos financieros, pero poco a poco, fueron ganando participación en el mercado debido que los requerimientos de partes electrónicas para automóviles pasaron de un 16% a un 30-40%.

Su proceso de internacionalización inicia con un Joint Venture con una empresa en Hungría adoptando una combinación de los procesos manuales en Hungría (mano de obra más barata) y los procesos automatizados en Austria (alta tecnología controlada), logrando así un conjunto de operaciones más eficientes y rentables para la empresa.

La empresa se caracterizó por implementar una alta dosis de automatización en sus procesos, basados en líneas de producción robotizadas con altos estándares de calidad, cero defectos basados en políticas robustas de gestión de la calidad, certificaciones internacionales en los

temas de calidad, seguridad y normas de gestión medioambiental, políticas de innovación y diversificación con base a un proceso llamado NPI (introducción de nuevos productos), a través de su departamento de desarrollo, las compras y gestión de la cadena de suministros fueron vitales una vez que detectaron que las compras de materiales correspondía al 80% de los ingresos por ventas del sector de partes electrónicas, diferenciaron entre la compras operativas (procesamiento de pedidos y compras) y compras estratégicas (gestión de proveedores y negociación de precios), por lo que decidieron abrir una oficina en Hong Kong donde están localizados los proveedores más grandes para comprar directamente a los mejores precios del mercado escogiendo el mejor Incoterms para el despacho hacia sus plantas de producción.

CMS Electronics se concentró en 4 segmentos: Automotriz, industria, energía, y la tecnología médica. Por ser una empresa mediana se enfocó en unidades en empresas premium del sector automotriz como Audi, BMW, Mercedes, Porsche, Ferrari, y Rolls Royce.

Para acercarse más a sus clientes abrieron una oficina en Alemania y en Turquía, en este último país las cosas no estuvieron muy bien del todo debido a las restricciones a la libertad de expresión por parte del gobierno que no permitieron concretar negocios en los dos primeros años de funcionamiento, además la lira turca cayó un 25% en la primavera de 2014 en comparación con el año anterior, por lo que la compra de productos de Países de la eurozona era poco atractivo. Por otra parte, siguieron a sus clientes a Asia como una estrategia más de internacionalización para satisfacer sus requerimientos, se apoyaron de fabricantes locales transfiriendo toda la experiencia en la fabricación de los componentes, pero los retos estuvieron a la orden del día cargados de restricciones a las exportaciones y los altos costos de transporte, por ende las exportaciones de China a Europa eran pocos rentables.

La tercerización hizo su aparición en la industria de los componentes electrónicos desligándose de los procesos de fabricación y costes, donde el comprar por grandes volúmenes apoyándose en economías de escala le permitieron aumentar sus márgenes con la simple operación de compra y venta.

CMS tuvo muchas oportunidades en el mercado chino pero también enfrento riesgos de trabajar en un entorno de protección de la propiedad intelectual, la falta de transparencia, y los altos niveles de proteccionismo y la burocracia - con respecto a obtener las aprobaciones oficiales, por ejemplo. CMS Electronics es un claro ejemplo de empresas que lograron éxito en sus operaciones adaptándose a las nuevas y cambiantes condiciones del mercado supeditadas por las necesidades particulares de sus clientes. En la tabla 14 mostramos los riesgos a los cuales CMS Electronics se enfrentó en su proceso de internacionalización.

Tabla 14. Riesgos materializados – Caso de estudio CMS Electronics

Proceso	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgos identificados	Caso materializado
Análisis de mercado	Identificación de la competencia	Nuevos competidores	Entrada de nuevos competidores y captación de participación en el mercado	Asia como nuevos competidores al mercado de componentes eléctricos ante el boom de la telefonía celular.
	Conocimiento aspectos políticos, legales y culturales del país destino	Barreras de entradas a nuevos mercados	Inestabilidad política manifestada en: Políticas de inversión extranjera	Al ingresar a Turquía: Restricciones a la libertad de expresión. Al ingresar a China: Propiedad intelectual, la falta de transparencia, altos niveles de proteccionismo y la burocracia.
Análisis de mercado	Conocimiento de condiciones de acceso al mercado	Barreras de entradas a nuevos mercados	Aumento de aranceles y obstáculos NO arancelarios	En China las normas de importación y exportación restrictivas, altos costos de transporte.
Operaciones Financieras	Exposición al mercado cambiario	Fluctuaciones tasa de cambio	Alta revaluación de la tasa de cambio	Caída de la Lira turca en un 25% en el año 2014, condujo que los precios fueran poco atractivos para los mercados de la Eurozona.

Fuente: Elaboración propia a partir de caso de Sternad (2015)

1.2.4.3. Caso Unilever. (Kleindorfer y Yücesan, 2013). La division en Gestión de Suministros (SMLT) en Unilever, cuyo objetivo es definir las tácticas y estrategias de gestión de riesgos, tenía la preocupación que los precios de las materias primas habían saltado a niveles históricamente altos. El área de Gestión de Suministro Global buscaba enfoques innovadores que permitieran la adquisición de materias primas mitigando la exposición de Unilever a la creciente volatilidad de los precios de mercado.

El tema central giraba en torno a las propuestas dadas por el departamento de plásticos, aunque cada compra de materia prima estaría sujeta a revisión. Igualmente, y dada la evolución

de los últimos meses, se trató de comprender y minimizar la gestión del riesgo en las grandes oscilaciones en gastos de compras. Este sería entonces el reto, además de no sacrificar el rendimiento en las compras y garantizar el suministro físico hacia Unilever.

Unilever era un gigante mundial en productos alimenticios y de cuidado personal, entre sus marcas globales figuran Lipton, Knorr, Lux y Omo, líderes en sus categorías, así como las localmente fuertes como Hellmann, Bird'sEye, Carted'Or y Axe, doce de ellas con volúmenes de ventas anuales de más de mil millones de euros cada una.

Unilever se organizó en tres pilares: categorías, regiones y funciones. La organización de Gestión de Suministros (SM), responsable de las compras globales, fue parte de la función de Gerencia de la Cadena de Suministros (SCM), cuya misión era construir una red de suministros, desde los proveedores hasta las estanterías, ampliando la escala de Unilever y entregando soluciones competitivas a clientes y consumidores. SM se esforzó, en cuanto a suministros, en lograr costos competitivos, ser el socio de innovación de elección y un socio de negocios profesional.

En cuanto a la cadena de suministros, SM apuntó a entregar un servicio superior al cliente y compró una amplia gama de materias primas, incluyendo ingredientes alimenticios (azúcar, leche en polvo, cacao, trigo y diversos aceites y grasas); productos químicos (laboratorio, soda cáustica, y sulfatos de alcohol); materiales de embalaje (plásticos, aluminio y cartón ondulado); y energía (electricidad y gas natural). El gasto anual total era de varios billones de euros, pero debido a los suministros seguros con precios predecibles, los beneficios impactaron directamente su gasto anual. El fuerte aumento y el incremento de la volatilidad de los precios de las materias primas preocupaban a SM, presionado además por mejorar la rentabilidad. Entonces establecieron algunas opciones de Gestión de Riesgos, y como proyecto piloto, comenzó con plásticos para analizar sus beneficios. Esto debido a los fuertes mercados financieros paralelos y a la volatilidad reciente de los precios, lo cual creó mayor conciencia para limitar la exposición.

Decide entonces no comprar estas resinas directamente, pero sus proveedores de envases plásticos sí, y le cargaban el costo de la resina sobre el precio de los envases de plástico que compraban. Siendo un gran consumidor de botellas de plástico y tapas para envasar productos de Unilever, se gastó alrededor de 400 millones de euros en plásticos en 2006, compraba botellas y tapas a proveedores en cada una de sus principales regiones de ventas y sus proveedores de botellas plásticas quienes seguían los precios del petróleo crudo y los precios de las resinas resultantes, añadían sus propios márgenes en el producto. A esta situación se debía añadir además el alto precio debido a los altos volúmenes de envío. La estrategia de SM para esto fue la de lograr estabilidad de precios. Sin embargo, las predicciones del mercado no fueron exactas. Lo que provocó el interés de SM en conseguir oportunidades paralelas de gestión del riesgo, como una posible fuente de prevención del riesgo, así como también en mejorar la calidad de la

información en que se basan las decisiones de SM, en relación a las fuentes y contratación de los plásticos. En la tabla 15, mostramos los riesgos a los cuales Unilever se enfrentó en su proceso de internacionalización.

Tabla 15. Riesgos materializados – Caso de estudio Unilever

Proceso	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgos identificados	Caso materializado
Operaciones Financieras	Exposición al mercado cambiario	Fluctuaciones tasa de cambio	Volatilidad de los precios de mercado (commodities-petroleo)	Volatilidad de los precios de mercado (commodities-petroleo), afectando directamente uno de los rubros más importantes en sus procesos (empaques plásticos).

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de Kleindorfer y Yücesan (2013)

1.3 Inventario de Riesgos en las Etapas del Proceso de Internacionalización

En la Tabla 16, podemos observar el inventario de los riesgos en cada fase del proceso de internacionalización de las empresas, de acuerdo a análisis de casos y literatura de autores expertos en el tema.

Tabla 16. Inventario de Riesgos – Fases en la Internacionalización

Proceso	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgos identificados	Autor / Caso materializado
Análisis de mercado	Identificación de demanda y necesidades	Acceso a información	Estimación errónea de la demanda	Chopra y Meindl(2008)
	Identificación de la competencia	Nuevos competidores	Entrada de nuevos competidores	Caso CMS Electronics
		Competidores monopolísticos	Ingreso de competidores monopolísticos al mercado	Caso Nestlé.
	Conocimiento aspectos políticos, legales y culturales del país destino	Barreras de entradas a nuevos mercados	Inestabilidad política, alteración del orden público, Cierre de fronteras, Expropiaciones, Nacionalizaciones. Variaciones en las tendencias de consumo	Caso Nestlé. Milesi (2007).

Fuente: Elaboración propia

Proceso	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgos identificados	Autor / Caso materializado
Estrategias	Conocimiento de condiciones de acceso al mercado	Barreras de entradas a nuevos mercados	Aumento de aranceles Obstáculos arancelarios	Caso CMS electronics. Caso CMS electronics.
	Definición mezcla de mercadeo por destino	Características y tamaño del mercado	Diseño incorrecto del producto Aplicación de estrategia de marketing	Arese (1999) Calzada y León (2010).
	Selección de forma de ingreso y expansión	Selección de estrategia Intermediarios Internacionales	de incorrecta de marketing Incumplimiento por parte del intermediario Falta o mecanismos inadecuados para el seguimiento y control de los procesos y/u operaciones	Kotler y Solis (1996). Calzada y León (2010). Serantes (2013).
	Organización implementación y control	Diseño de estructuras organizacionales no dinámicas Medios de pago (documentos bancarios) Cartas de crédito etc.	Impago del cliente	Serantes (2013).
	Negociación y contratación internacional	Incumplimiento en el contrato de compra y venta internacional.	Incumplimiento en las fechas de entrega No entregar las cantidades acordadas Incumplimiento de las especificaciones técnicas No se atiende oportunamente	Arias (2013). Arias (2013). Arias (2013).
Operaciones comerciales	Implementación de servicio (servicio técnico y postventa)	Alternativas de prestación de servicios económicamente viables	de e al requerimiento técnico y/o postventa.	Czinkota y Ronkainen (2007).

Fuente: Elaboración propia

Proceso	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgos identificados	Autor / Caso materializado
	Abastecimiento	Desabastecimiento	Falta de capacidad para atender mayores volúmenes de pedido.	Czinkota y Ronkainen (2007). Chopra y Meindl (2008)
			Interrupciones en el suministro de materias primas	
Operaciones Logísticas	Preparación y entrega de documentos requeridos en el comercio internacional	Incumplimiento en documentación	Lead times altos	Caso Nestlé.
			Demoras en las aduanas y operaciones de importación	
Operaciones Logísticas	Preparación y entrega de documentos requeridos en el comercio internacional	Incumplimiento en documentación	Sobre costos en el transporte internacional	
			Incumplimiento de estándares internacionales en documentos	Meléndez (2013).
	Transporte internacional mercancías	Elección y contratación del transporte adecuado	Robo de mercancía	Chopra y Meindl (2008).
			Deterioro de mercancía	
	Transporte internacional mercancías	Elección y contratación del transporte adecuado	Perdida de mercancía	Chopra y Meindl (2008).
			Contaminación de mercancía	
	Transporte internacional mercancías	Elección y contratación del transporte adecuado	Avería del medio de transporte	Chopra y Meindl (2008).
			Fallas en la cobertura de seguros o no aseguramiento de la mercancía	
Operaciones Financieras	Ventas internacionales	Exportaciones directas	Incumplimiento de los requisitos y del	Meléndez (2013).
			conformidades del producto	
Operaciones Financieras	Exposición al mercado cambiario	Fluctuaciones tasa de cambio	Desfavorabilidad de la tasa de cambio	Caso Nestlé.
			Variación Tasa de interés	
	Acceso a crédito	de interés	Aumento de la tasa de interés de referencia	Serantes (2013).

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, al considerar los autores estudiados en el inventario de riesgos de la tabla 16, y los casos de estudio de las compañías Nestlé, Unilever y CMS Electronics, permitió destacar los riesgos que presentan mayor frecuencia en las distintas fases del proceso de internacionalización de mercancías. En este sentido, los riesgos de mayor relevancia en las fases del proceso de internacionalización se relacionaron con el análisis del mercado y operaciones financieras.

Capítulo 2. Las PYMES Exportadoras de Cartagena

Orlandi (2006) destaca que hoy por hoy las PYMES se enfrentan a un sin número de riesgos, obstáculos y problemas que no permiten a una velocidad rentable propiciar aún más la comercialización internacional de mercancías.

En el ambiente de comercio hay muchas contingencias que conviene gerenciar convenientemente para en caso que los efectos dañosos se convierten en una realidad, su incidencia en las empresas sea la mínima posible. Hay eventos o riesgos que se consideran que ocurren tradicionalmente, pero el comercio exterior es una actividad dinámica que día tras día trae nuevas situaciones, de ahí radica la dificultad para de identificarlos al 100%.

Antes de adentrarnos en el caso de los riesgos que atañen a las PYMES exportadoras de Cartagena, es necesario repasar el concepto de PYMES alrededor del mundo, la definición de la PYMES en Colombia, su caracterización en la ciudad de Cartagena y finalmente las actividades que estas ejecutan en el proceso de comercialización internacional de mercancías que son las fuentes de los riesgos a los cuales se ven enfrentadas.

2.1 El Concepto de PYME en el Mundo

La definición de PYMES en el ámbito mundial no está estandarizado y es muy variable; su caracterización está dada a través de criterios cuantitativos (asalariados o número de trabajadores, ventas y capital) y cualitativos (propiedad, independencia de la firma y participación o dominación del mercado). A pesar que innumerables autores definen, difieren y sugieren sobre su conceptualización, algunos establecen unas definiciones internacionales de PYMES solo como referencias para su estudio ver tabla 17.

Tabla 17. Referencias internacionales sobre definiciones de PYMES

País	Parámetros	Observaciones
1.Comunidad Económica Europea	Menos de 500 asalariados Capital Fijo Neto de depreciaciones inferior a 75 millones ECU.	Aplicada para el Banco Europeo de Inversiones.
2. Bélgica	No existe una definición uniforme. Diferentes leyes definen a la pequeña y mediana empresa de diferentes maneras. En algunos textos se considera que las PYMES deben tener menos de 100 empleados mientras que en otros casos deberá contar con hasta 50 empleados.	Guindlin, Maito (1989) Aprodi (1985)
3. Alemania	Se considera a 500 ocupados como el límite máximo para una Pyme.	

Fuente: Ferraro y Gatto (1993)

País	Parámetros	Observaciones
4. Reino Unido	No existe una definición legal u oficial. Según el informe que brindará el Comité de Investigación de Pequeñas Empresas en 1971, se consideraba pequeña aquella que contaba con menos de 200 empleados.	Guindlin, Maito (1989)
5. Francia	Diferentes criterios cuantitativos y cualitativos, según el uso y aplicación de programas. PYMES Industriales: entre 10 y 500 asalariados.	Aprodi (1985)
6. Estados Unidos	Menos de 500 empleados (para un elevado número de actividades).	Se la define para cada industria.
7. Canadá	La dimensión de las empresas se determina de acuerdo a diferentes objetivos. Estadísticamente, la clasificación se realiza según el volumen de ventas anuales. Pequeña empresa: menos de 2 millones de dólares canadienses. Aproximadamente 1.6 y 16 millones de dólares.	
8. México	Menos de 250 personas y facturación hasta 4.5 millones de dólares.	Ref. Soto Neri: Origen de la pequeña y mediana empresa en México.
9. Japón	Capital hasta 100 millones de yenes o empleo inferior a 300.	Según Ley básica para la pequeña y mediana empresa en Japón.
10. Singapur	Se la define según el objetivo o la política.	Para los préstamos se consideran las empresas con un capital inferior a los 200.000 dólares.
11. Australia	No existe una definición legal u oficial. En general se suele considerar pequeñas a aquellas empresas con 100 trabajadores o menos.	
12. Tailandia	La pequeña empresa se define como la que cuenta con una inversión menor a los 5 millones de saths y menos de 50 empleados.	Guindlin, Maito (1989)
13. Egipto	Empleo entre 10 y 100. Inversión en equipamiento inferior a 850 dólares.	Según el Ministerio de Industria y Recursos. Citado por R. Domecq.
14. Ecuador	Existen distintas definiciones según los objetivos. La ley utiliza activos fijos, pero no considera número de ocupados. Algunas instituciones establecen una clasificación según ocupados: Pequeña Industria: de 10 a 49. Mediana Industria: de 50 a 99.	Ley de Fomento a la Pequeña Industria y artesanía.

Fuente: Ferraro y Gatto (1993)

País	Parámetros	Observaciones
15. Chile	Pequeña Industria: entre 10 y 49 ocupados. Mediana Industria: entre 50 y 199 ocupados.	Sercotec
16. Colombia	Microindustria: Menos de 10 trabajadores. Pequeña industria: 10 - 49 trabajadores. Mediana Industria: 50 - 199 trabajadores	Pinto y Arango (1990)

Fuente: Ferraro y Gatto (1993)

Las PYMES a nivel mundial han sido reconocidas como motores jalonadores del desarrollo integral en los países, caracterizándose por ser generadoras de empleo, tienen la virtud de generar ingresos, incrementar el espectro del sector privado, reducen la concentración de la riqueza y contribuyen al PIB (Producto Interno Bruto) de cada país.

2.2 Caracterización de las Pymes en Colombia y su Comportamiento en el Comercio Exterior

Montoya (2010) indica que en Colombia la legislación acerca de las PYMES está enmarcada en la ley 905 de 2004 y está determinada por solo 2 variables: Activos totales y el número de empleados sin que la actividad comercial incida sobre esta conceptualización, a diferencia Estados Unidos y Europa donde el sector es la variable que determina la categorización de este tipo de grupo económico. Ver Tabla 18.

Tabla 18. Clasificación según el tipo de empresa en Colombia

Tipo de empresa	Planta de personal	Activos totales en salarios mínimos mensuales vigentes
Mediana	51-200	5.001-15.000
Pequeña	11-50	501-5.000
Microempresa	Hasta 10	Inferior a 500

Fuente: Montoya et al. (2010)

La tendencia en las PYMES en Colombia es igual al resto del mundo y de la región. En 2005 representaban el 97% de las empresas del país, casi una tercera parte de la producción y de las exportaciones no tradicionales, generaban el 57% del empleo industrial, así como el 70% del empleo total (Garzon, 2005).

En la figura 4 se muestra los sectores en los cuales están repartidas las PYMES en Colombia, la fuerza y el predominio de la industria manufacturera y servicios es cada vez mayor, seguido del comercio, el sector agropecuario y por último la construcción y el transporte con la menor participación.

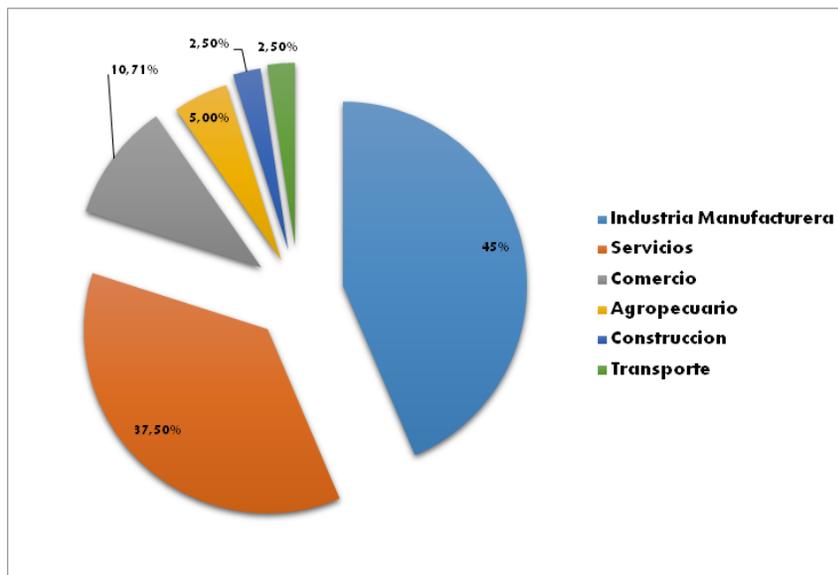


Figura 4. Sectores de las PYMES en Colombia.

Fuente: Acopi (2015).

Siempre ha prevalecido la distribución de las PYMES en el entorno geográfico en las principales ciudades del país, teniendo a Bogotá como la de mayor concentración de las mismas, seguida de Medellín y Cali, como se aprecia en la Figura 5.

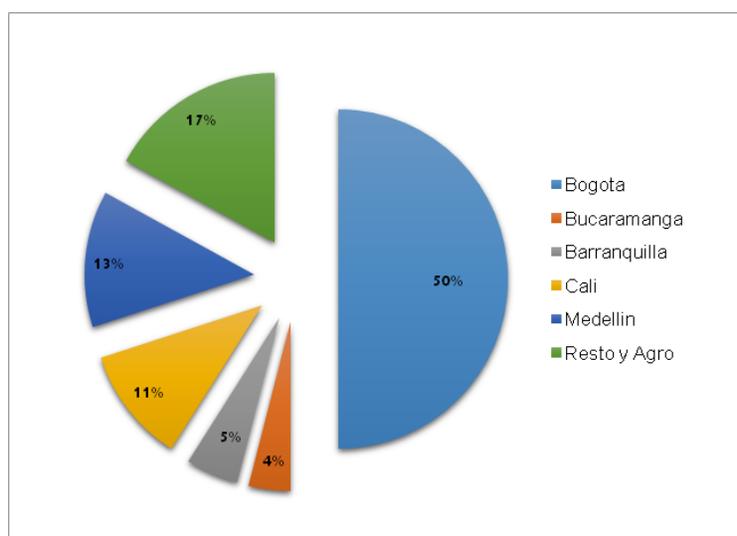


Figura 5. Ubicación geográfica de las PYMES en Colombia.

Fuente: (Montoya, 2010)

Colombia tiene una lista casi que interminable de los factores que afectan el normal desarrollo de las empresas, lo que incide negativamente en el nivel de competitividad y de paso incidiendo en su incursión en el comercio exterior. En la figura 6 se enlistan los factores que mayor impactan.

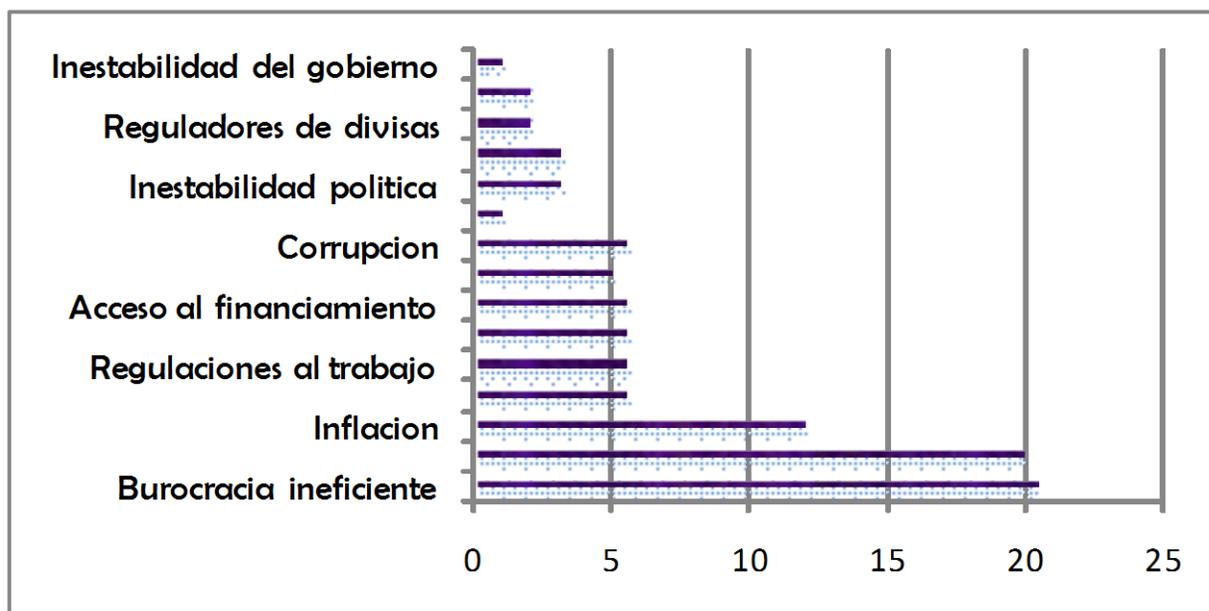


Figura 6. Factores que afectan los negocios en Colombia.

Fuente: World Economic Forum (2008)

El dinamismo del comercio exterior para las PYMES colombianas aún es muy tímido, la última encuesta realizada por Acopi para el primer trimestre del 2015 indica “A pesar de la apreciación del dólar en el primer trimestre del año 2015, las exportaciones nacionales cayeron en un 30% con respecto al mismo periodo del año 2014. Mientras que las exportaciones realizadas por las PYMES disminuyeron en un 16% con respecto al primer trimestre del año 2014. Cabe resaltar que el 10% de las medianas empresas, son las únicas que reportaron aumento en sus exportaciones” En la figura 7 se puede apreciar que definitivamente existen situaciones, problemas, riesgos que desmotivan a las PYMES a abrirse a mercados internacionales, sin embargo el 25% de los empresarios dice tener expectativa de exportar en el segundo trimestre del año, debido a que ya se encuentran trabajando para lograrlo en el marco de los diferentes TLC vigentes, con destinos como Estados Unidos, México y España. (Acopi, 2015).

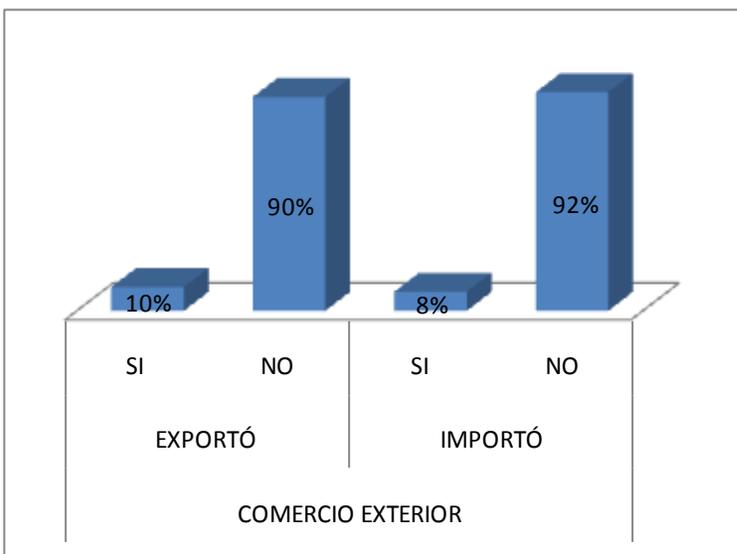


Figura 7. Comercio Exterior PYMES en Colombia

Fuente: Acopi (2015)

Según información del Doing Bussines 2015: Más allá de la eficiencia, Colombia retrocedió en la posición que tenía en 2014, pasando del puesto 139 al 146 entre 189 economías, debido a la tasa de impuesto sobre las ganancias de las empresas, cuyo valor es del 75,4%, mientras que en los países de América Latina y el Caribe es del 48,3% y en los países de la OCDE (organización para la cooperación y el desarrollo económico) del 41,3%. Por otro lado, estudios de la ANIF (asociación nacional de instituciones financieras) revelan que las tasas de tributación en Colombia son aproximadamente del 45%, mientras en países como Chile, Perú y México alcanzan niveles del 27,1%, el 38,2% y el 40,7%, respectivamente, lo que contribuye a mantenernos en bajos niveles de competitividad. (Acopi 2015).

2.3 Caracterización de las Pymes Exportadoras en la Ciudad de Cartagena para los años 2013 al 2015.

La caracterización de las PYMES se hace de acuerdo a los activos, teniendo en cuenta el salario mínimo de cada año correspondiente, para lo que compete a nuestro estudio nos basaremos en la información suministrada por la Cámara de Comercio de Cartagena, como lo muestra la Tabla 19.

Tabla 19. Clasificación empresarial según tamaños por nivel de activos – Ley 905 de 2014, Art.2

Tamaño	En Salarios Mínimos Mensuales		Límites de los Activos en Pesos (\$)		
Grande	Más de 30,000 en adelante		Más de \$20.683.620.000		
Mediana	Desde 5,000	Hasta 30,000	Desde \$3.447.270.000,00	Hasta	\$20.683.620.000
Pequeña	Desde 500	Hasta menos de 5,000	Desde \$344.727.000,00	Hasta menos de	\$3.447.270.000
Micro	Hasta menos de 500		Hasta menos de \$344.727.000		
Salario Mínimo Legal Vigente 2016		\$ 689.454			

Fuente: Cámara de Comercio Cartagena – 2016

De acuerdo a fuente de la cámara de comercio de Cartagena a corte del año 2015, de un total de 30.556 empresas 2.550 son PYMES, estas con una participación del 8.35% sobre el total de la estructura empresarial de Cartagena. Ver Tabla 20 y Figura 8.

Tabla 20. Estructura empresarial – Empresas Cartagena 2015

ESTRUCTURA EMPRESARIAL - CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA 2015					
Actividad económica	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	Total
Comercio al por mayor y al por menor	20	107	452	11.274	11.853
Alojamiento y servicios de comida	8	27	114	2.887	3.036
Industrias manufactureras	29	37	136	2.270	2.472
Construcción	32	94	253	1.749	2.128
Actividades profesionales, científicas y técnicas	6	34	219	1.672	1.931
Actividades artísticas de entretenimiento y recreación		5	9	1.689	1.703
Otras actividades servicios		2	13	1.466	1.481
Transporte y almacenamiento	18	55	261	918	1.252
Inmobiliarias	17	67	243	879	1.206
Actividades administrativas y de apoyo	8	27	95	979	1.109
Actividades de atención de la salud humana	9	20	101	485	615
Información y comunicaciones	1	3	26	548	578
Actividades financieras y de seguros	3	12	27	431	473
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2	12	40	211	265
Distribución de agua; evacuación y tratamiento	1	7	17	161	186
Educación		1	9	141	151
Explotación de minas y canteras	1	5	12	42	60
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	3	1	6	33	43
Administración pública y defensa				8	8
Actividades de hogares individuales empleadores			1	5	6
Total:	158	516	2.034	27.848	30.556
Total Pymes en Cartagena		2.550			

Fuente: Cámara de comercio de Cartagena

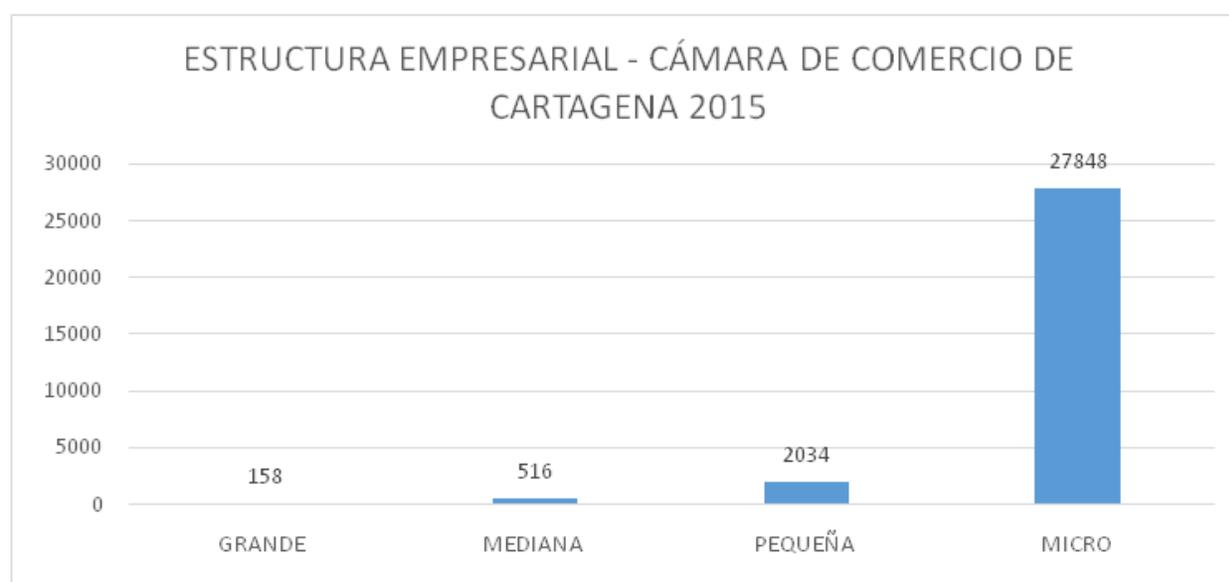


Figura 8. Estructura empresarial – Empresas Cartagena 2015

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Cámara de Comercio Cartagena

Para el desarrollo de esta investigación se tomó el listado de PYMES cartageneras suministrado por la Cámara de Comercio de Cartagena y se realizó un cruce de información con la base de datos de Legiscomex de los exportadores en el departamento de Bolívar para los años 2013 al 2015 para así determinar cuáles de estas exportan. Se considera válido y asertivo analizar los tres últimos años por ser los que arrojan la información más actualizada y veraz para este estudio, teniendo en cuenta los cambios y el dinamismo propio del comercio internacional en este periodo de tiempo, además de ser lo ideal para vislumbrar y analizar los riesgos actuales que enfrentan las PYMES en Cartagena.

De lo anterior, resultaron 83 PYMES que cumplían con la condición exportadora, es decir aquellas que teniendo en cuenta el potencial de sus productos y servicios, iniciaron sus ventas a mercados externos, pudiendo ser de manera ocasional, esporádica o permanente; este número lo consideramos nuestra población de estudio. Ver Tabla 21.

Tabla 21. Clasificación y cantidad de PYMES exportadoras años 2013 a 2015

Tamaño	Año			Total
	2013	2014	2015	
MEDIANA	22	23	28	73
PEQUEÑA	26	26	28	80
Total	48	49	56	153

Fuente: Elaboración propia con base a Cámara de Comercio y Legiscomex

De lo anterior se determinó que de las 83 PYMES que exportaron en los últimos tres años, 48 empresas lo hicieron en el 2013, 49 empresas de las 83 exportaron en 2014, y 56 empresas de las 83 exportaron en 2015.

Los sectores económicos en los cuales se desarrollan las PYMES exportadoras en Cartagena en orden de importancia son: Manufactura, comercio al por mayor y al por menor, transporte y almacenamiento, agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, construcción y otros. Ver Figura 9.

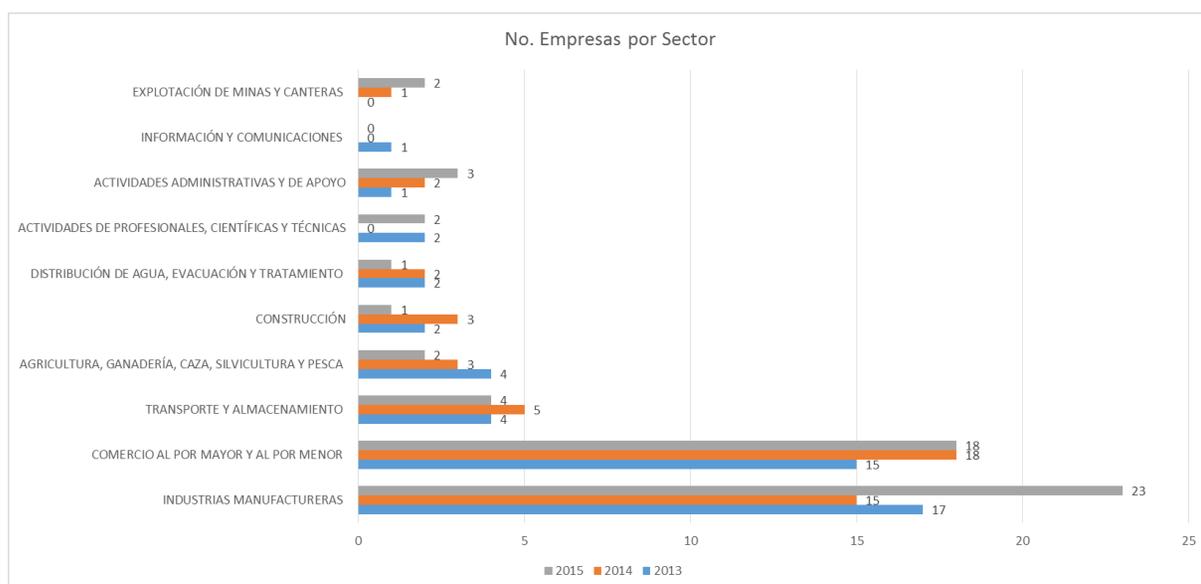


Figura 9. Distribución por sectores económicos de las PYMES exportadoras en Cartagena 2013-2015

Fuente: Elaboración propia con base a Cámara de Comercio y Legiscomex

Las PYMES exportadoras en Cartagena tienen diversidad en cuanto a los países destinos de su oferta exportable determinada por el valor FOB (US\$), en la tabla 22 se aprecia el ranking por países en los años 2013 al 2015.

Tabla 22. Países destino / exportaciones FOB US\$ PYMES cartageneras año 2013 al 2015

País	2013	2014	2015	Total general
Alemania	\$ 733.202	\$ 1.095.159	\$ 453.098	\$ 2.281.459
Antillas Holandesas		\$ 19.430		\$ 19.430
Argelia			\$ 79.056	\$ 79.056
Argentina	\$ 79.437	\$ 101.985	\$ 91.591	\$ 273.013
Barbados			\$ 4.241	\$ 4.241

Fuente: Elaboración propia con base a Cámara de Comercio y Legiscomex

País	2013	2014	2015	Total general
Bélgica	\$ 1.212.934	\$ 2.349.125	\$ 1.575.917	\$ 5.137.976
Bolivia	\$ 64.969	\$ 105.505	\$ 19.731	\$ 190.205
Brasil	\$ 1.628.483	\$ 3.379.506	\$ 3.298.465	\$ 8.306.454
Canadá	\$ 73.136			\$ 73.136
Chile	\$ 392.720	\$ 363.975	\$ 264.173	\$ 1.020.868
China	\$ 3.445.742	\$ 4.658.497	\$ 3.987.556	\$ 12.091.794
Colombia			\$ 1.831	\$ 1.831
Corea del sur	\$ 1.363.526	\$ 889.467	\$ 332.448	\$ 2.585.442
Costa rica	\$ 260.429	\$ 219.951	\$ 184.058	\$ 664.437
Curazao			\$ 25.925	\$ 25.925
Ecuador	\$ 356.830	\$ 529.421	\$ 639.527	\$ 1.525.778
Egipto		\$ 52.391		\$ 52.391
El salvador	\$ 53.064	\$ 57.901	\$ 461.955	\$ 572.920
Emiratos Árabes Unidos	\$ 3.150	\$ 10.312		\$ 13.462
España	\$ 150.899	\$ 756.132	\$ 893.068	\$ 1.800.099
Estados unidos	\$ 4.346.342	\$ 1.830.124	\$ 1.633.788	\$ 7.810.254
Francia			\$ 51.741	\$ 51.741
Grecia			\$ 385.077	\$ 385.077
Guatemala	\$ 196.837	\$ 218.029	\$ 114.894	\$ 529.760
Guyana	\$ 226.061			\$ 226.061
Honduras	\$ 518.343	\$ 581.199	\$ 598.846	\$ 1.698.388
Hong Kong	\$ 1.310.806	\$ 448.804	\$ 601.799	\$ 2.361.409
India	\$ 24.547	\$ 90.882	\$ 142.870	\$ 258.298
Indonesia			\$ 31.620	\$ 31.620
Islas Cook			\$ 675.000	\$ 675.000
Italia	\$ 11.458.980	\$ 13.355.033	\$ 7.826.236	\$ 32.640.249
Jamaica	\$ 45.723		\$ 39.428	\$ 85.151
Japón	\$ 651.920	\$ 372.161	\$ 421.905	\$ 1.445.986
México	\$ 2.375.030	\$ 4.183.143	\$ 4.293.829	\$ 10.852.002
Nicaragua	\$ 12.045			\$ 12.045
Otros Países			\$ 142.967	\$ 142.967
Países bajos	\$ 1.778.061	\$ 982.969	\$ 993.256	\$ 3.754.287
Panamá	\$ 1.001.917	\$ 779.154	\$ 581.090	\$ 2.362.161
Paraguay	\$ 392	\$ 147.274	\$ 81.774	\$ 229.440
Perú	\$ 312.814	\$ 534.578	\$ 496.592	\$ 1.343.985
Puerto Rico	\$ 473.688	\$ 424.880	\$ 424.077	\$ 1.322.645

Fuente: Elaboración propia con base a Cámara de Comercio y Legiscomex

País	2013	2014	2015	Total general
República Dominicana	\$ 2.266.737	\$ 3.147.014	\$ 2.508.438	\$ 7.922.188
Rusia			\$ 20.000	\$ 20.000
Singapur	\$ 536.085	\$ 1.043.154	\$ 851.650	\$ 2.430.889
Sri Lanka	\$ 182.613	\$ 358.804	\$ 64.212	\$ 605.629
Tailandia	\$ 1.071.089	\$ 130.079	\$ 334.416	\$ 1.535.584
Taiwán	\$ 3.507.198	\$ 1.203.814	\$ 236.491	\$ 4.947.503
Trinidad y Tobago	\$ 11.078		\$ 88.786	\$ 99.864
Turquía			\$ 72.000	\$ 72.000
Uruguay	\$ 42.465	\$ 21.275	\$ 7.695	\$ 71.435
Venezuela	\$ 1.204.789	\$ 1.147.385	\$ 378.926	\$ 2.731.101
Vietnam	\$ 463.325	\$ 640.737	\$ 734.054	\$ 1.838.116
Zona Franca de Bogotá	\$ 330			\$ 330
Zona Franca Permanente Parque Central		\$ 12.661		\$ 12.661
Total General	\$ 43.837.736	\$ 46.241.913	\$ 37.146.095	\$ 127.225.744

Fuente: Elaboración propia con base a Cámara de Comercio y Legiscomex

Analizando solo el año 2015 Italia (tendencia igual para 2013-2014) es el destino con mayor participación con el 21,07%, seguido por México con un 11,56%, China con un 10,73%, Brasil con un 8,88%, República Dominicana con el 6,75%, Estados Unidos con el 4,40%, el resto de los países con menor participación sobre la oferta exportable de las PYMES cartageneras. Ver Figura 10.

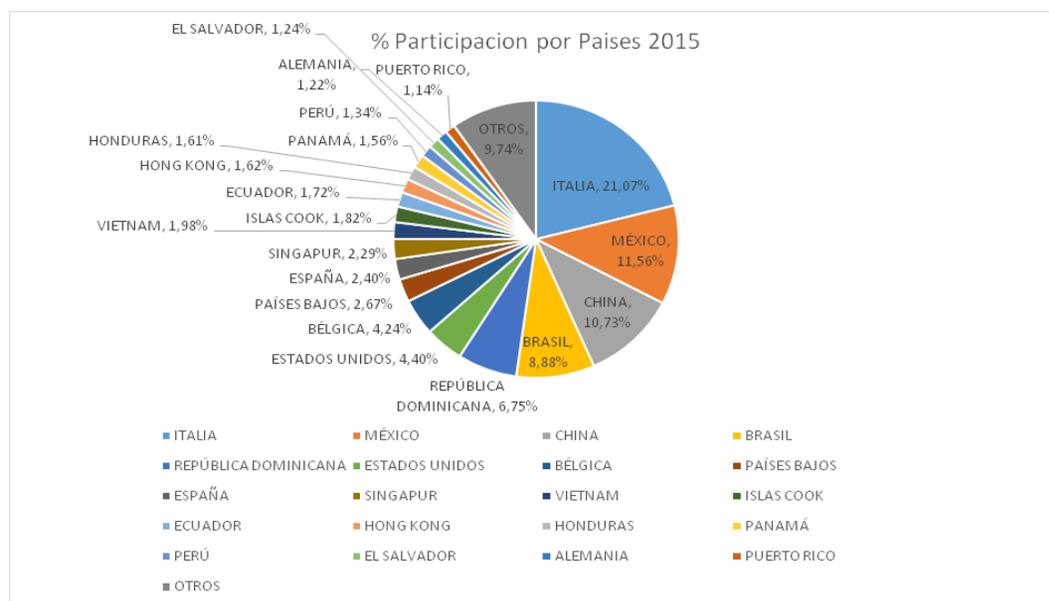


Figura 10. Porcentaje de participación por países destino PYME Exportadoras en Cartagena – Año 2015

Fuente: Elaboración propia con base a Cámara de Comercio y Legiscomex

Los productos con mayor participación sobre las exportaciones de las PYMES en Cartagena durante los años 2013 al 2015 son: las pieles de animales, tabaco, productos químicos (ácidos), cobre, madera, envases metálicos, chatarra, entre otros. Ver Figura 11.

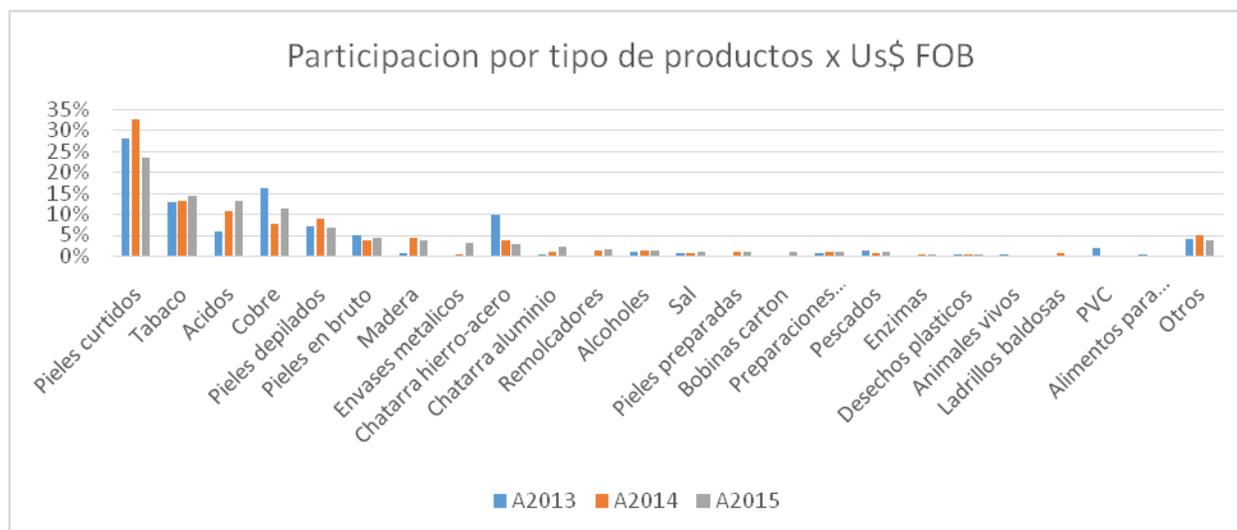


Figura 11. Productos más exportados por valor FOB US\$

Fuente: Elaboración propia con base a Cámara de Comercio y Legiscomex

El medio de transporte más utilizado para las exportaciones de las PYMES en Cartagena durante el periodo en estudio sin lugar a duda es el marítimo, seguido del aéreo y de último el medio transporte terrestre ver Figura 12.

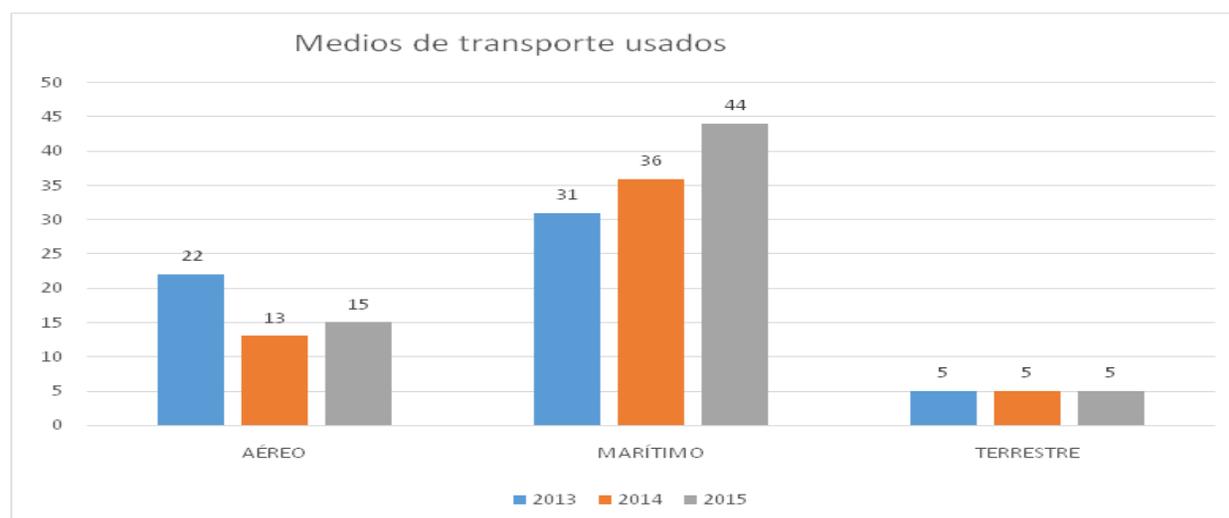


Figura 12. Medios de transporte más utilizados por las PYMES exportadoras en Cartagena 2013-2015

Fuente: Elaboración propia con base a Cámara de Comercio y Legiscomex

2.4 Proceso De Muestreo

Una vez identificadas las PYMES exportadoras en Cartagena, los sectores al que pertenecen, qué productos exportan y hacia qué países, los medios de transportes que usan en el proceso de exportación; entonces se hace necesario encuestarlas para conocer de primera mano los riesgos, a los cuales están expuestas en el proceso de comercialización internacional de sus productos, para así elaborar un mapa y un modelo de gestión de riesgos que les ayude a identificar y mitigar en lo posible los riesgos inherentes al proceso de sus exportaciones.

Tal como se mostró en el numeral anterior, resultaron 83 PYMES que cumplían con la condición exportadora, siendo este número nuestra población de estudio.

Por consiguiente, como se trata de una población finita, para que el cálculo de la muestra sea representativo de la población de estudio, se hará uso de la siguiente formula estadística: (Martínez, C. 2003)

$$\frac{Z^2 * N * p * q}{(n - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

N= Tamaño de la población

n: Tamaño de la muestra

p: Probabilidad de que la encuesta sea contestada correctamente.

q: Probabilidad de que la encuesta no sea contestada correctamente.

Z: Correspondiente al nivel de confianza elegido, que en este caso será del 90%

e: Error muestral permitido, que para este caso será el 5%

Para efectos de la presente investigación, los valores de los datos anteriores, son los siguientes.

N= 83

p= 0,50(50%)

q= 0,50 (50%)

Z= 1,65

e= 0,05 (5%)

Los resultados del cálculo de la muestra, de acuerdo a los parámetros previamente definidos, arrojan que la encuesta será aplicada a un total de 40 PYMES exportadoras en Cartagena. La muestra será seleccionada mediante muestreo aleatorio simple.

Consideramos que el margen de error será del 5% en cuanto a las probabilidades que la encuesta sea o no sea contestada correctamente, teniendo en cuenta el factor humano.

Cabe anotar, que lograr una respuesta por parte de los empresarios es un proceso de bajo éxito por el hermetismo que se maneja por la información empresarial. Ver anexo 2.

2.5 Diseño Del Instrumento

Para el diseño del instrumento se procedió al análisis y evaluación de los diferentes riesgos y sus correspondientes autores relacionados con las actividades que se desarrollan en el proceso de comercio exterior (Análisis de mercado, estrategias, operaciones comerciales, operaciones logísticas, operaciones financieras) revisado en el capítulo 1. Como resultado de este proceso de análisis de los riesgos se obtuvo el inventario de riesgos (Ver tabla 16), en relación con cada actividad del comercio exterior, el cual permitió elaborar el instrumento considerando, la materialización y aplicación del riesgo, las medidas cualitativas de probabilidad de ocurrencia, de consecuencia o impacto y grado de control o influencia de los empresarios en las PYMES exportadoras en Cartagena ver anexo 1 – Encuesta.

El instrumento consta de 3 partes: La primera parte consulta sobre la ejecución de las actividades y procesos realizados en las empresas en el proceso de internacionalización y sobre la frecuencia con la cual se desarrollan estas actividades; la segunda parte consulta sobre la materialización de riesgos, su probabilidad de ocurrencia, sus consecuencias o impacto y el grado de control e influencia del empresario por cada uno de los procesos descritos previamente; la tercera parte consta de preguntas abiertas para identificar otros riesgos y observaciones importantes que el encuestado pueda aportar a la investigación. Los resultados de estas consultas se presentan en el capítulo 3.

Capítulo 3. Modelo de Gestión de Riesgos en el Comercio Exterior para las PYMES

En las actuales y cambiantes condiciones del entorno donde se desarrollan todos los negocios, es necesario contar con herramientas de seguimiento y control para los riesgos inherentes a las actividades comerciales. El empresariado debe saber medirlos a través de indicadores que mostrarán el impacto que éstos tendrán en sus empresas, sobre todo que estos riesgos tendrán un impacto positivo o negativo en la rentabilidad de sus operaciones, las cuales son la razón de ser de la creación y permanencia de los entes económicos. Cabe aclarar que los riesgos no se eliminan simplemente, se pueden tomar acciones para controlarlos o mitigarlos.

En el proceso de administración es de vital importancia la administración de riesgos, la cual se muestra como un proceso multifacético que requiere sean atendidos por un equipo multidisciplinario.

Para la elaboración del modelo de gestión de riesgos se realizó un muestreo a partir del listado de PYMES exportadoras de la ciudad de Cartagena, a las cuales se le aplicó una encuesta con base en los procesos de comercialización internacional de mercancías y su correspondiente inventario de riesgos construido en el desarrollo de este trabajo. A continuación, se detalla este proceso.

3.1 Procesos Implementados por las Pymes Exportadoras

Luego de encuestar a las PYMES exportadoras en la ciudad de Cartagena en cuanto si tienen establecidos unos correctos procesos de internacionalización y la frecuencia con la cual realizan estas actividades, a continuación, se analiza y concluye sobre lo encontrado.

La Figura 13, permite analizar que las principales actividades realizadas por las PYMES exportadoras en Cartagena, en la fase de análisis de mercado son: “mantenerse actualizada de cambios legales, políticos y culturales en los países destino” e “identificar proactivamente la demanda y necesidades de consumidores en países destino”, se nota que un 36.87% en promedio de las empresas dejan de desarrollar una o varias de actividades de análisis de mercado, lo cual las expone a riesgos posteriores en su internacionalización, por ejemplo el 42.5% de las empresas dejan de hacer “análisis e investigaciones de mercado” actividad esta fundamental para una correcta incursión en los mercados extranjeros. Lo anterior, permite identificar que si bien están establecidos los procesos que coadyuvan al acceso del mercado (identificación de la competencia mediante análisis, investigaciones de mercados y otros procedimientos, competencia y necesidades de los consumidores), esta entrada se muestra en una frecuencia relativamente baja como se evidencia en la Figura 14.

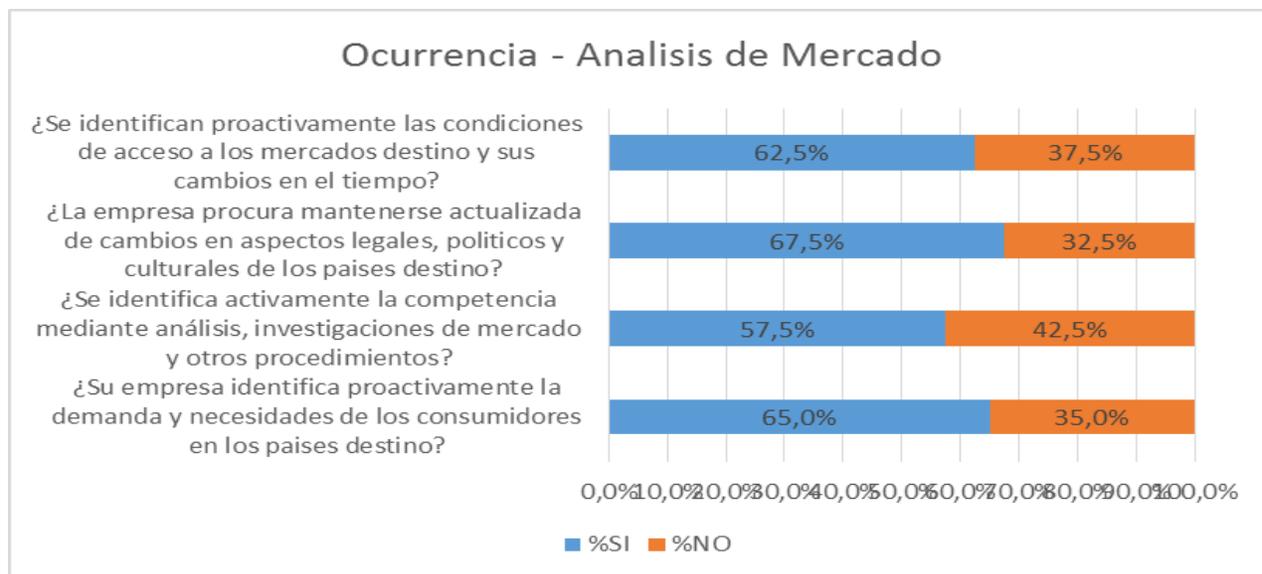


Figura 13. Ocurrencia actividades - análisis de mercados destinos

Fuente: Elaboración propia²

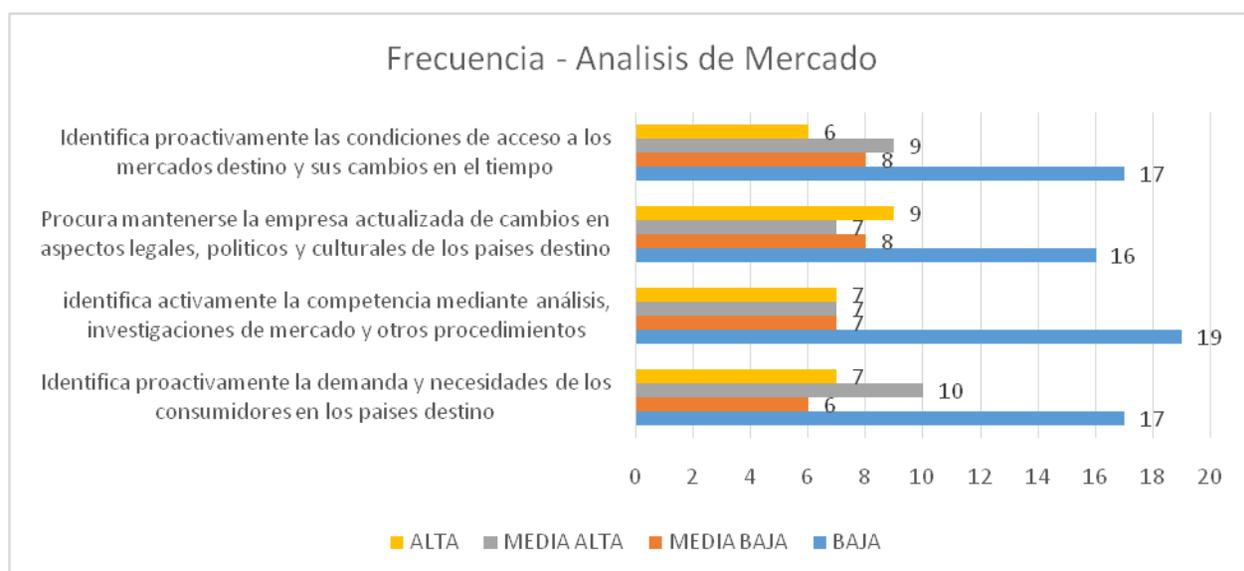


Figura 14. Frecuencia actividades - análisis de mercados destinos

Fuente: Elaboración propia

² Estas graficas son resultado de las encuestas realizadas donde se le consultó a los empresarios por la realización de estas actividades, siendo las únicas respuestas posibles SI o NO. Para el caso de las frecuencias de las actividades se le dieron 4 opciones a los encuestados: Alta Frecuencia, Media Alta Frecuencia, Media Baja Frecuencia y Baja Frecuencia. (Ver Encuesta Anexo 1).

Con relación a la Figura 15 y 16, se observa que más de la mitad de las PYMES de la ciudad de Cartagena, están exportando sin diseño y aplicación de estrategias para penetrar los mercados destinos. A continuación, se observa la prevalencia y frecuencia con la cual las PYMES exportadoras desarrollan estas actividades.

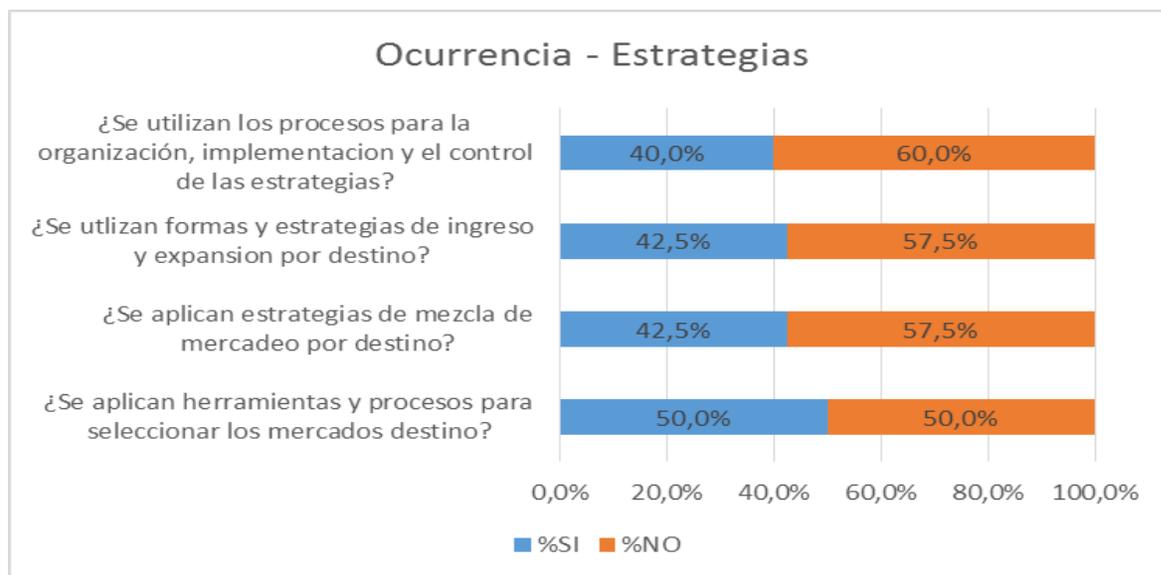


Figura 15. Ocurrencia actividades - Estrategias a mercados destinos

Fuente: Elaboración propia

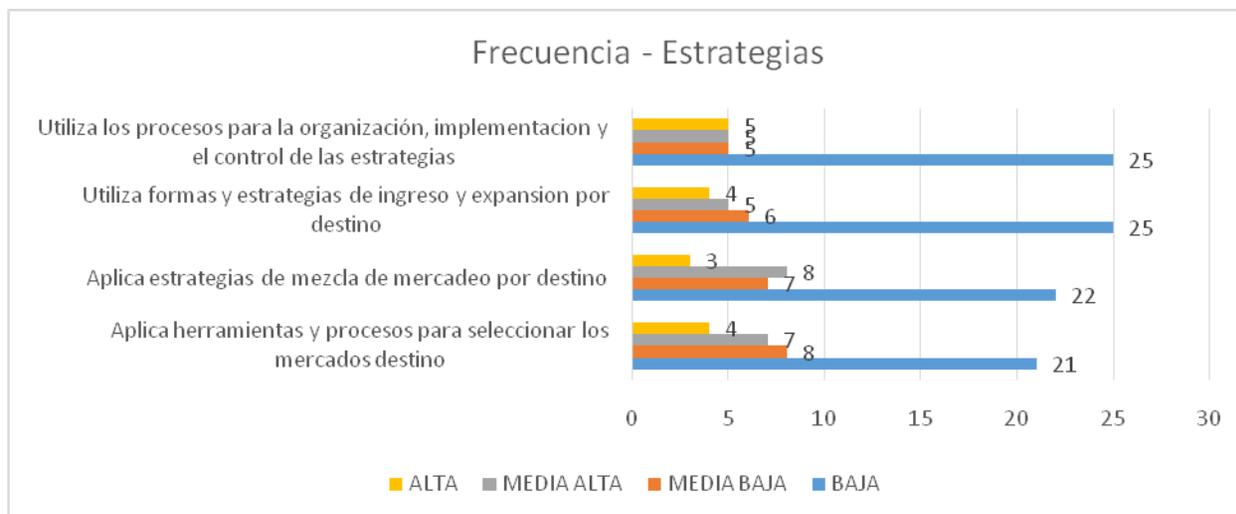


Figura 16. Frecuencia actividades – estrategias a mercados destinos

Fuente: Elaboración propia

La Figura 17, muestra que, en relación con las operaciones comerciales, éstas se vienen desarrollando con la implementación de controles que garantizan los procedimientos de

contratación internacional (70% de las PYMES), seguido de implementación de procesos y políticas para la negociación internacional en las actividades del comercio, con una afirmación del 62.5%. Dentro de estas operaciones cabe destacar la baja participación (52.5%) en la implementación del servicio técnico y postventa en el comercio exterior por parte de las PYMES. Sin embargo, se observa una baja participación de éstas en la frecuencia con que establecen políticas y controles, relacionados con la negociación y contratación internacional, puntos neurálgicos que afectan el logro de los objetivos económicos de las empresas. Ver Figura 18.

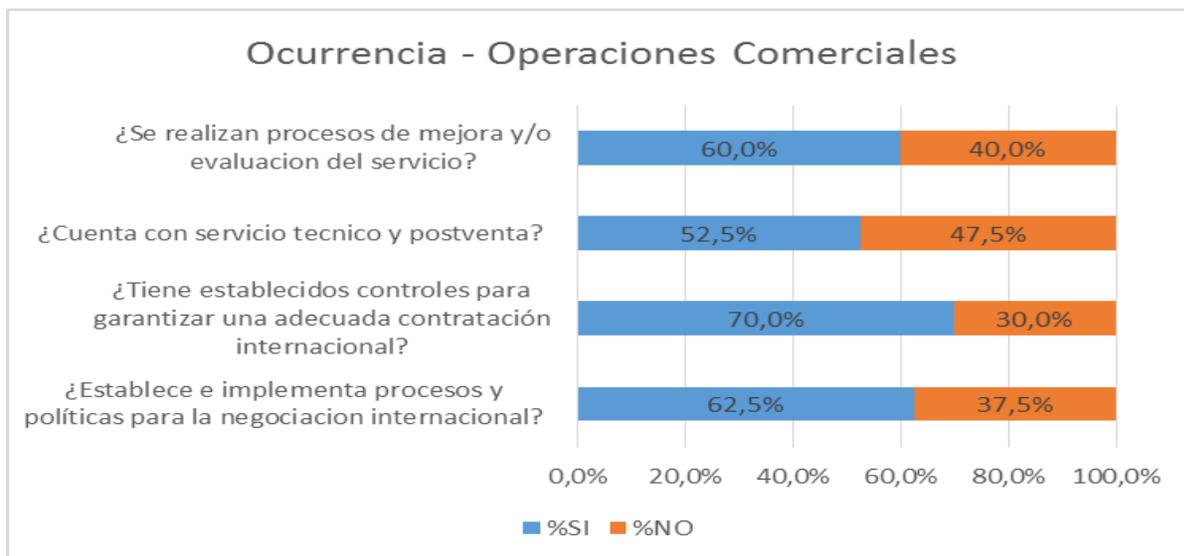


Figura 17. Ocurrencia actividades – Operaciones comerciales a mercados destino

Fuente: Elaboración propia

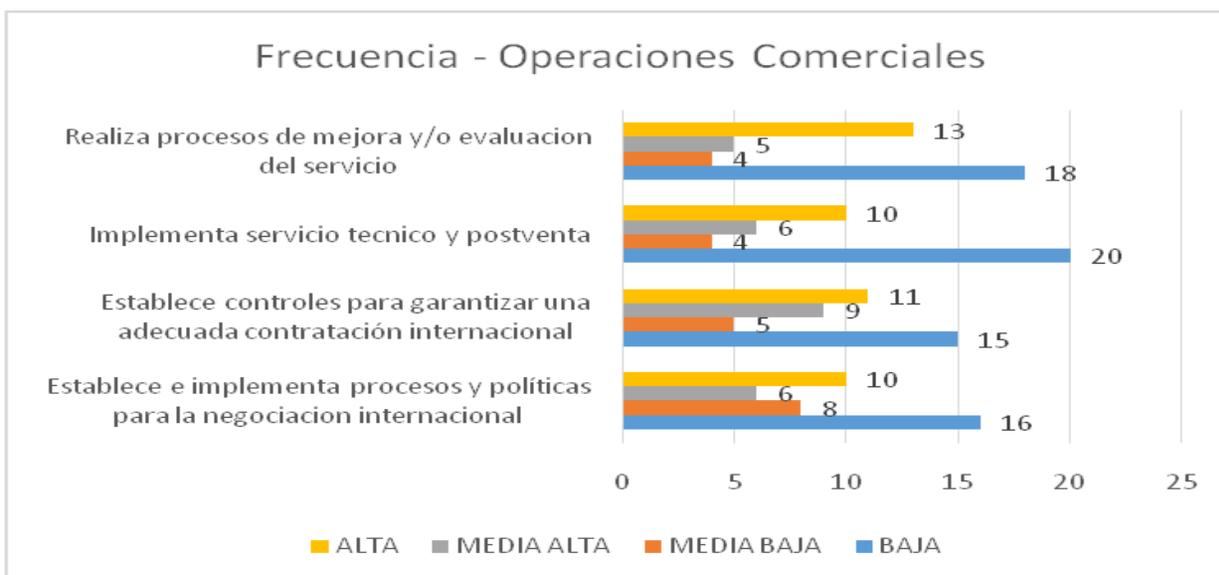


Figura 18. Frecuencia actividades – Operaciones comerciales a mercados destino

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la Figura 19, donde se analiza el proceso de las operaciones logísticas para las PYMES en la ciudad de Cartagena, se observa que estas actividades en cuanto a su participación se realizan garantizando las actividades de embalaje (92.5%), empaque (92.5%), control de incumplimiento en las condiciones de embarque en relación a los términos de ventas INCOTERMS (87.5%), y controlando sus procesos de abastecimiento y *lead times* de sus materias primas (85%); todo lo anterior se presenta dando cumplimiento a las normas internacionales de los países destino, denotando que las PYMES son más operativas que estratégicas.

En relación a la Figura 20, se muestra la correspondencia en el cumplimiento de las actividades y procedimientos que se desarrollan con un alto grado de frecuencia en las operaciones logísticas del comercio exterior, denotando la importancia que le están dando los empresarios para así lograr la consolidación de las operaciones.

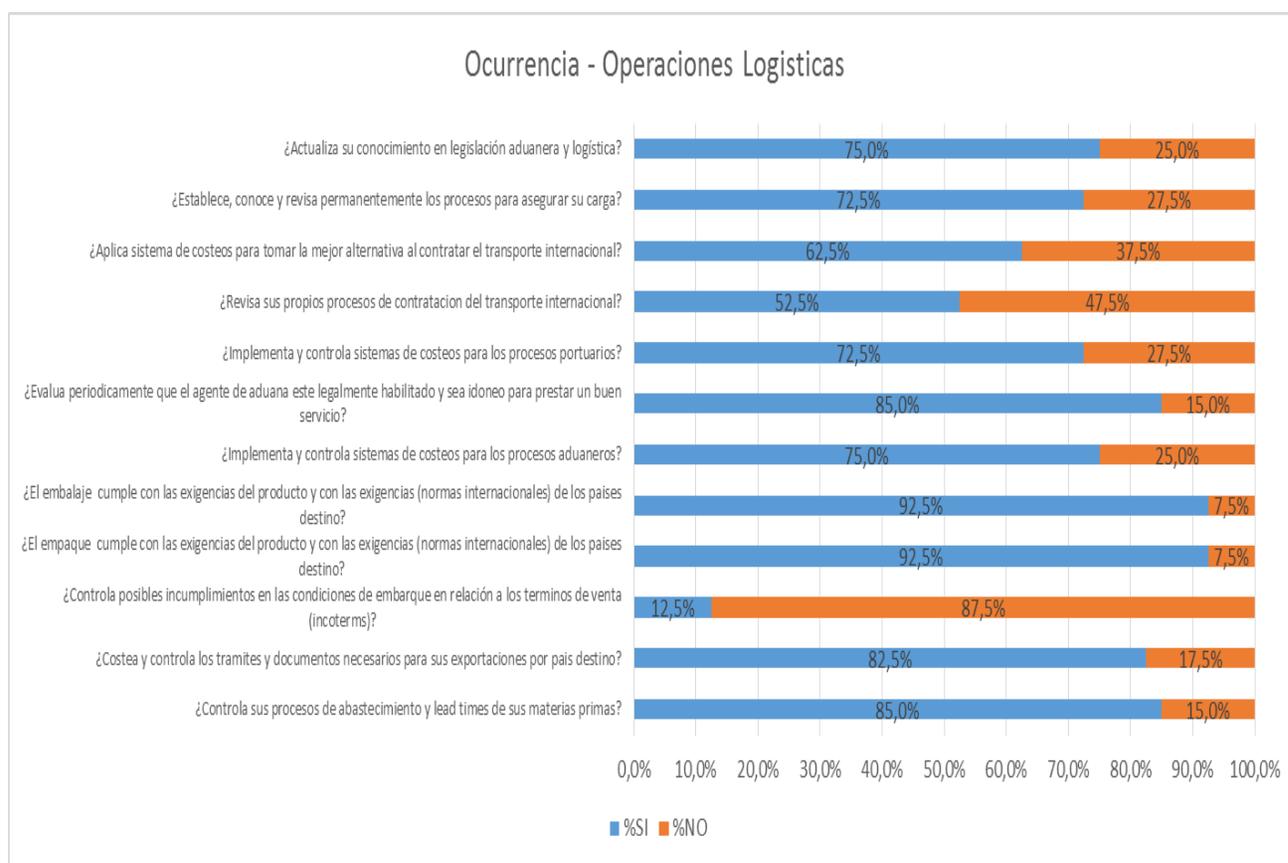


Figura 19. Ocurrencia Actividades – Operaciones logísticas a mercados destinos

Fuente: Elaboración propia

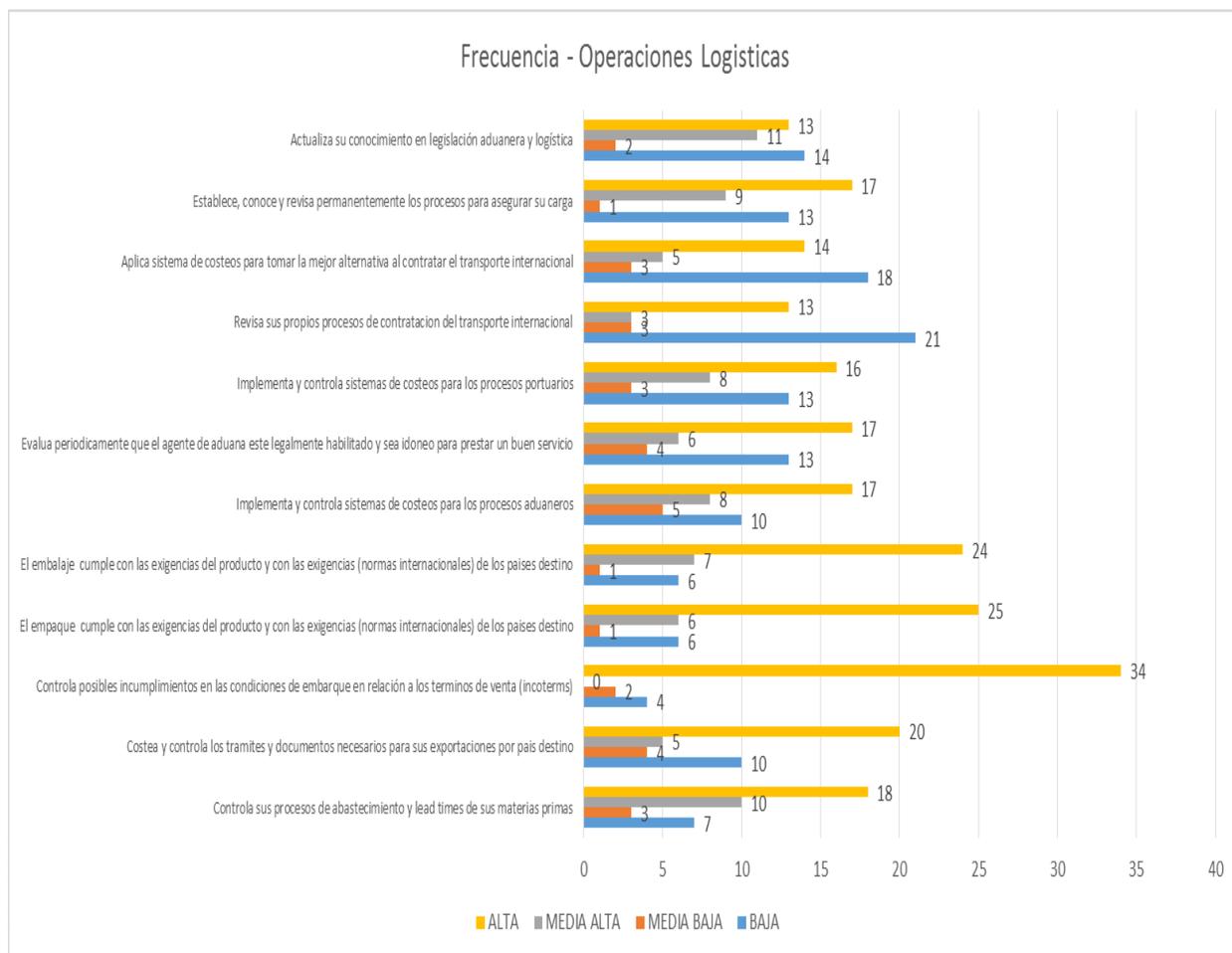


Figura 21. Frecuencia actividades – Operaciones Logísticas a mercados destinos

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en lo que concierne a las operaciones financieras, se encontró que las herramientas que más utilizan las PYMES en el mercado cambiario son la carta de crédito con un 40%, seguido de los forwards y las cuentas de compensación con un porcentaje de 8%, así mismo, se resalta la baja utilización de las herramientas cambiarias que son importantes para garantizar los pagos bajo cualquier modalidad de venta en el exterior, sobre todo que el crédito es de común usanza en estas operaciones; en este sentido se tiene que la mayoría de los empresarios desconocen que estos mecanismos brindan unas coberturas ante el riesgo de impago por parte del comprador. Ver Figura 21.

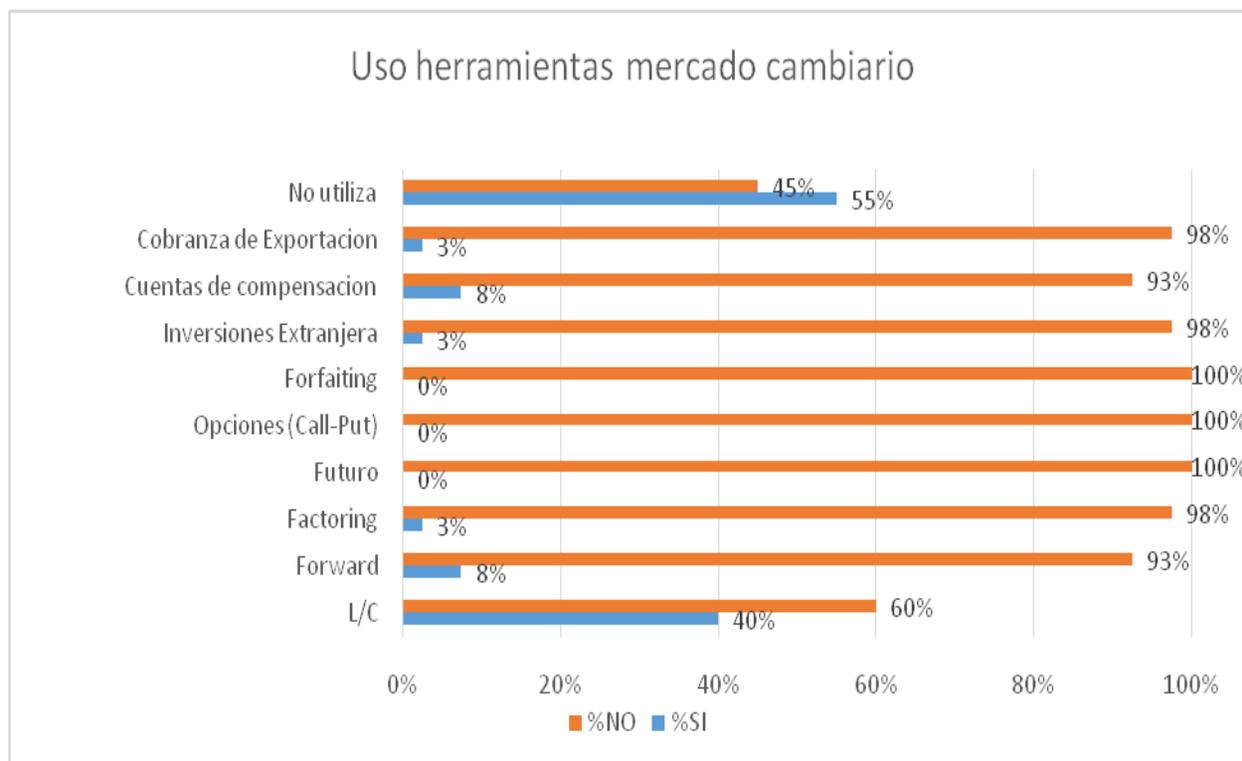


Figura 22. Uso herramientas – Mercado cambiario

Fuente: Elaboración propia

Con relación al acceso a créditos en los mercados financieros (Figura 22), solo un 30% utilizan los bancos comerciales, 5% el Banco de la Republica para el prefinanciamiento de sus exportaciones, y un 3% a Bancoldex, sin embargo 63% de estas PYMES no utiliza ningún tipo de banco para apalancar sus procesos productivos y de exportación. El tema de financiación y acceso al crédito es en muchos casos una opción que las PYMES no contemplan, igualmente se observa un componente cultural arraigado a la misma informalidad económica de las PYMES, limitando su desarrollo.

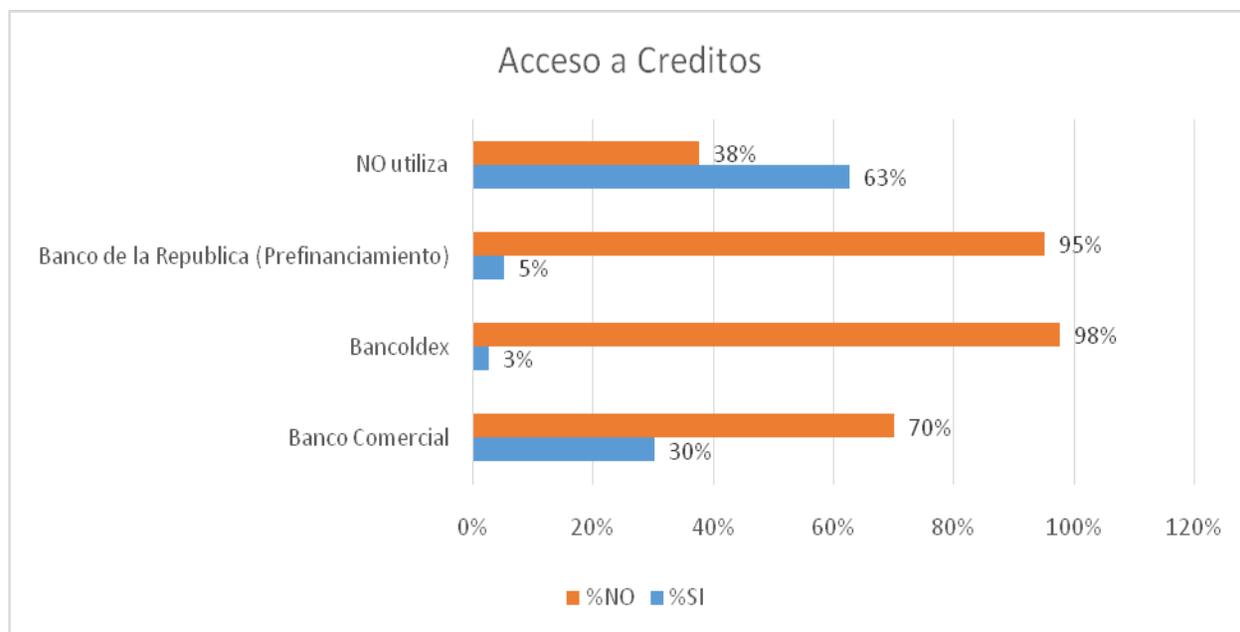


Figura 23. Acceso a crédito– Mercado financiero

Fuente: Elaboración propia

3.2 Mapa de Riesgos

El mapa de riesgos se define como una “herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiéndolos, haciendo la descripción de cada uno de estos y las posibles consecuencias” (P.26). (Guía de Administración del Riesgo Departamento Administrativo de la Función Pública República de Colombia, 2016). Un mapa de riesgo es una herramienta de visualización de datos para comunicar los riesgos específicos que enfrenta una organización.

El mapa de riesgos contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales están expuestas las empresas u organizaciones, de tal modo que permita y conlleve a tomar acciones inmediatas de respuesta ante ellos con el fin de evitar, reducir, compartir o transferir, asumir los riesgos con el objetivo que impacten de una menor forma al desarrollo económico de las mismas.

A continuación, se muestra en la Tabla 23, el mapa de riesgos de las PYMES exportadoras en Cartagena durante el periodo 2013-2015, el cual permite visualizar el riesgo al que han estado expuestos los empresarios en cada de una de las fases del comercio exterior, de acuerdo con las encuestas realizadas durante el desarrollo de esta investigación. Igualmente, este mapa deriva del inventario de los riesgos descritos en capítulo 1.3., el cual permite identificar los procesos, actividades, tipo de riesgos, riesgos identificados; considerando autores que referencian el tema y los casos reales materializados durante el proceso de comercialización internacional de mercancías.

Tabla 23. Mapa de Riesgos

Proceso	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgos identificados	Tipo de Identificación	Mediciones	Causas	Consecuencias
Análisis de mercado	Identificación de demanda y necesidades	Acceso a información	Estimación errónea de la demanda	Exceso o Defecto	Ventas / Volumen Producido	Exceso: Sobrestimación de crecimiento de las ventas del sector. Defecto: Subestimación de la proyección de crecimiento de las ventas del sector.	Subutilización de recursos y sobre costos/ pérdida de imagen, clientes y ventas.
	Identificación de la competencia	Nuevos competidores	Entrada de nuevos competidores	Entrada / Salida de empresas	#unds vendidas / Total Unds Vendidas del sector; Ventas de la empresa / ventas del sector	Relacion calidad /precio no adecuada, cero innovación, cero diseños de nuevos productos, No adecuación del producto a cambios del mercado.	Disminución de ventas / Pérdida de participación del mercado y/o Salida del mercado.
		Competidores monopolísticos	Ingreso de competidores monopolísticos al mercado	Entrada / Salida de empresas	#Empresas pertenecientes al sector; % de mercado del mayor competidor	Legislación, Factores diferenciales (innovaciones tecnológicas, desarrollos e investigaciones)	Dominio del mercado y/o imposición de precios en el mercado
	Conocimiento aspectos políticos, legales y culturales del país destino	Barreras de entradas a nuevos mercados	Inestabilidad política, alteración del orden público, Cierre de fronteras, Expropiaciones, Nacionalizaciones.	Incidentes documentados	No. casos realizados	Medidas gubernamentales que afectan el libre mercado.	Acceso o restricción de entrada al mercado. Mayores costos en mercadeo y logística.
			Variaciones en las tendencias de consumo	Aumento / Reducción de consumo	Variación valores de ventas por mercado destino; Variación en ventas de todos los competidores	Oferta e Innovación de nuevos productos	Reducción del mercado total. Reducción de los ingresos por ventas.
	Conocimiento de condiciones de acceso al mercado	Barreras de entradas a nuevos mercados	Aumento de aranceles	Incremento arancel	% de variación en arancel	Nuevas legislaciones en tomo al comercio exterior en país destino	Menor competitividad precio, disminución de márgenes; Restricción o imposibilidad de acceso de productos al mercado.
			Obstáculos NO arancelarios	Creación de requisitos de acceso	# de requisitos (VoBo, Controles, cuotas, etc)	Nuevas legislaciones en tomo al comercio exterior en país destino	Menor competitividad precio, disminución de márgenes; Restricción o imposibilidad de acceso de productos al mercado.
	Estrategias	Definición mezcla de mercadeo por destino	Características y tamaño del mercado	Diseño incorrecto del producto	Incremento y/o disminución en ventas	Nivel de satisfacción	No identificación de necesidades en el país de destino, falta innovación y desarrollo en producto.
Selección de estrategia			Aplicación de estrategia incorrecta de marketing	Afectación de la marca e imagen del producto y la empresa.	% de participación del mercado (Und de ventas / ventas totales del sector)	No adecuada investigación de mercado	Baja participación del mercado o salida del mismo, disminución de utilidades.
Selección de forma de ingreso y expansión		Intermediarios Internacionales	Incumplimiento por parte del intermediario	Incidentes de no confidencialidad	Disminución del Valor FOB Exportado	Desconocimiento y acciones ilegales de conformidad con lo pactado, mala fe, mala intención (dolo).	Disminución de exportaciones, Baja participación del mercado o salida del mismo, disminución de utilidades.
Organización implementación y control		Diseño de estructuras organizacionales no dinámicas	Falta o mecanismos inadecuados para el seguimiento y control de los procesos y/u operaciones	Inconformidades en los procesos	% de no cumplimiento de procesos	Inexistencia de políticas y procedimientos para el seguimiento y control de los procesos.	No alcanzar los objetivos organizacionales, baja competitividad, afectación negativa de las utilidades.
Operaciones comerciales	Negociación y contratación internacional	Medios de pago (documentos bancarios) Cartas de crédito etc.	Impago del cliente	No reintegro	% cumplimiento de los pagos; # días vencimiento de cartera	Falta de conocimiento en los procedimientos para garantizar los pagos	Ingresos nulos
			Incumplimiento en las fechas de entrega	Cumplimiento	#pedidos cumplidos /total pedidos	No pedidos listos, eventos extraordinarios en el transporte.	Demandas legales, pérdida del cliente, afectación de la imagen, afectación credibilidad en el sector.
		No entregar las cantidades acordadas	#unidades despachadas / Total unidades negociadas		Baja capacidad de producción	Demandas legales, pérdida del cliente, baja confiabilidad como proveedor.	
		Incumplimiento de las especificaciones técnicas	#unidades aceptadas / Total unidades negociadas		Desconocimiento de la necesidad real del cliente,	Demandas legales, pérdida del cliente, baja confiabilidad como proveedor.	

Fuente: Elaboración propia

Proceso	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgos identificados	Tipo de Identificación	Mediciones	Causas	Consecuencias
	Implementación de servicio (servicio técnico y postventa)	Alternativas de prestación de servicios viables económicamente	No se atiende oportunamente al requerimiento técnico y/o postventa.	Nivel insatisfacción (Alto - Medio - Bajo)	# solicitudes atendidas / Total solicitudes; # Reclamos / # Contratos finalizados	Baja capacidad de atención de personal de áreas técnica / postventa.	Afectación de la imagen y del servicio, pérdida del cliente
Operaciones Logísticas	Abastecimiento	Desabastecimiento	Falta de capacidad para atender mayores volúmenes de pedido.	Incumplimiento	#pedidos atendidos / Total de pedidos	Desconocimiento de los procesos y/o actividades del Supply Chain Management	Pérdida de pedidos, Pérdida de clientes, afectación de la imagen, sobrecostos por inventario, pérdida financiera.
			Interrupciones en el suministro de materias primas	Incumplimiento	#pedidos incumplidos / #Total pedidos realizados	No pago a proveedores, proveedores poco confiables, restricciones medio de transporte, paro transportistas, fuerza mayor (clima etc)	Parada y/o retrasos en producción, pérdida de pedidos, Pérdida de clientes, afectación de la imagen, sobrecostos mano de obra y costos fijos, pérdida financiera.
			Lead times altos	Incumplimiento	No de días incumplidos / #días establecidos para la entrega	Proveedores poco confiables, procesos internos, restricciones medio de transporte, eventos de fuerza mayor (casos de la naturaleza), paro transportistas.	Parada y/o retrasos en producción, pérdida de pedidos, Pérdida de clientes, afectación de la imagen, sobrecostos mano de obra y costos fijos, pérdida financiera.
			Demoras en las aduanas y operaciones de importación	Alto - Medio - Bajo	# días reales de nacionalización / #días determinados para nacionalizar	Burocracia, agente aduanero y/o portuario no confiable, no cumplimiento del llenado de requisitos legislación aduanera, retrasos en operaciones portuarias.	Aumento en costos aduaneros y portuarios, parada y/o retrasos en producción, pérdida de pedidos, Pérdida de clientes, afectación de la imagen, sobrecostos mano de obra y costos fijos, pérdida financiera.
			Sobre costos en el transporte internacional	Alto - Medio - Bajo	# despachos con sobrecostos / # despachos totales	Desconocimiento de negociación en transporte, mala negociación, cambios de tarifas de última hora por imprevistos o eventos extraordinarios.	Aumento en costos de la exportación, encarecimiento del producto, pérdida de competitividad, pérdida financiera.
	Preparación y entrega de documentos requeridos en el comercio internacional	Incumplimiento en documentación	Incumplimiento de estándares internacionales en documentos	Incumplimiento	# Incidentes documentados por devolución, falta o no aceptación de documentos	No tener la factura comercial No tener la factura consular o certificado de origen No tener el conocimiento de embarque No tener póliza o certificado de seguro No tener las licencias (autorizaciones entes gubernamentales) No tener certificados (sanidad, agropecuario, FDA etc).	Pérdida del cliente, sobrecostos por retención de la mercancía en destino, aprehensión, destrucción de la mercancía, rechazo y devolución de la mercancía.
	Transporte internacional de mercancías	Elección y contratación del transporte adecuado	Robo de mercancía	Incidente	#robos / total despachos	Desconocimiento de las operaciones logísticas y/u operaciones a contratar.	Pérdida del cliente, pérdida de la mercancía, pérdida financiera.
			Deterioro de mercancía	Detección de deterioro	#deterioros / total despachos	Deficiencias en el empaque y embalaje, inexperiencia en la manipulación de la mercancía en zonas de almacenamiento, puertos y puntos de transición	Pérdida parcial o total de la mercancía, pérdida financiera.
			Pérdida de mercancía	Incidente	#perdidas / total despachos	Operaciones no confiables de acuerdo a lineamientos BASC (business alliance for secure commerce), contratación de agentes inexpertos y de alto riesgo en los procedimientos de almacenamiento, carga, descarga y transporte de la mercancía.	Resultados operacionales y netos negativos.
			Contaminación de mercancía	Detección de contaminación	#contaminaciones / total despachos	Operaciones no confiables de acuerdo a lineamientos BASC, contratación de agentes inexpertos y de alto riesgo en los procedimientos de almacenamiento, carga, descarga y transporte de la mercancía.	Afectación legal-judicial, registro listq Clinton y demás autoridades locales y/o internacionales.
		Avería del medio de transporte	Incidente	#averías en el medio de transporte / total despachos	Contratación de un medio de transporte de baja confiabilidad. Agentes técnicos-mecánicos no controlables (extraordinarios/fortuitos)	No entrega de la mercancía, pérdida, deterioro de la mercancía, incumplimiento en lead time.	

Fuente: Elaboración propia

<i>Proceso</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tipo de riesgo</i>	<i>Riesgos identificados</i>	<i>Tipo de Identificación</i>	<i>Mediciones</i>	<i>Causas</i>	<i>Consecuencias</i>
			Fallas en la cobertura de seguros o no aseguramiento de la mercancía	Incidente	# pedidos asegurados / total despachos	No asegurar la carga, desconocimiento de las legalidades de aseguramiento de la carga	No entrega de la mercancía, pérdida, deterioro de la mercancía, incumplimiento, pérdida financiera.
	Ventas internacionales	Exportaciones directas	Incumplimiento de los requisitos y conformidades del producto	Inconformidad en los tramites de exportacion	#pedidos con incumplimiento o inconformidades en productos / Total de pedidos	Desconocimiento de las normas del pais destino.	Disminucion de exportaciones, Baja participacion del mercado o salida del mismo, disminucion de utilidades.
Operaciones Financieras	Exposición al mercado cambiario	Fluctuaciones tasa de cambio	Desfavorabilidad de la tasa de cambio	Alza o baja	% de variacion tasa de cambio	Variabilidad del mercado (fuerzas no controlables / Oferta y demanda	Devaluacion de la moneda frente al dólar, (alza tasa), incremento de los ingresos FOB / Revaluacion de la moneda frente al dólar (baja tasa), disminucion ingresos FOB ; pérdida financiera.
	Acceso a crédito	Variacion Tasa de interés	Aumento de la tasa de interés de referencia	Alza o baja	% de variacion tasa de interes	Fijacion de tasas de interes por parte de entes reguladores (Políticas gubernamentales; banco de la republica).	Incremento de los costos (intereses) de operaciones que afectan las exportaciones realizadas a realizar que no compensan los reintegros.

Fuente: Elaboración propia

3.3 Mapa de Calor

Una vez encuestadas las PYMES exportadoras en la ciudad de Cartagena, con relación a la probabilidad de ocurrencia, consecuencias o impacto y grado de control o influencia sobre estos riesgos por parte del empresario se desarrolló el mapa de calor (Ver Tabla 28).

Para las categorías probabilidad de ocurrencia, consecuencias o impacto y grado de control o influencia se consideraron las medidas cualitativas, con el objetivo de realizar un ordenamiento más detallado y entendible para quien contestara la encuesta. (Ver Tablas 24, 25 y 26).

Tabla 24. Medidas cualitativas de probabilidad

Descriptor	Definición
Inminente	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
Altamente probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias
Mediamente probable	Podría ocurrir en algún momento
Imposible	Casi nunca podría ocurrir

Fuente. Elaboración propia con base a Estándar Australiano Administración de Riesgos

Tabla 25. Medidas cualitativas de consecuencias o impacto

Descriptor	Definición
Insignificante	Escasa importancia o relevancia
Menor	Menos importante, pérdida financiera baja
Moderado	Importancia media, pérdida financiera media
Mayor	Importancia alta, pérdida financiera mayor
Catastróficos	Desastroso, muy malo, enorme pérdida financiera

Fuente. Elaboración propia con base a Estándar Australiano Administración de Riesgos

Tabla 26. Medidas cualitativas de grado de control o influencia del empresario

Descriptor	Definición
Alto	Intervención o injerencia total en el resultado
Medio alto	Injerencia mayor en el resultado
Medio bajo	Injerencia menor en el resultado
Bajo o nulo	No existe posibilidad de intervención, nulo

Fuente. Elaboración propia con base a Estándar Australiano Administración de Riesgos

Para los indicadores en la columna de materialización en el mapa de calor se le asignaron colores verde, amarillo y rojo para mostrar las veces que se presentaron estos riesgos sobre el total de las 40 empresas encuestadas de acuerdo a la siguiente escala en la Tabla 27.

Tabla 27. Escala materialización riesgos por número de PYMES Exportadoras de Cartagena

Número de Empresas	Indicador
De 0 a 12 Empresas	VERDE
De 13 a 20 Empresas	AMARILLO
De 21 a 40 Empresas	ROJO

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 27, se explica así: a mayor grado de desfavorabilidad del riesgo, se acerca al color rojo, a mayor grado de favorabilidad se acerca al verde, siendo el amarillo un nivel intermedio para la materialización de los riesgos de las PYMES exportadoras en Cartagena en su proceso de comercialización internacional de mercancías.

Los porcentajes de probabilidad, impacto y control, se calcularon ponderando las calificaciones emitidas por las empresas sobre el máximo valor posible de favorabilidad en las respectivas escalas de calificación asignada de la siguiente manera:

Formula Resumida

$$\frac{\sum (\text{Número de Respuestas en Categoría} * \text{Ponderación de Categoría})}{\text{Máxima Ponderación de Categoría} * \text{Numero de Respuestas Totales}}$$

Formulas Detalladas

$$\frac{(\text{No. Respuesta En Inminente} * \text{Valor Ponderación Inminente}) + (\text{No. Respuesta En Altamente Probable} * \text{Valor Ponderación Altamente Probable}) + (\text{No. Respuesta En Medianamente Probable} * \text{Valor Ponderación Medianamente Probable}) + (\text{No. Respuesta En Imposible} * \text{Valor Ponderación Imposible})}{\text{Ponderación Máxima posible} * \text{No. de Respuestas Posibles}}$$

Determinación Grado de Impacto Negativo

$$\frac{(\text{No. Respuesta En Insignificante} * \text{Valor Ponderación Insignificante}) + (\text{No. Respuesta En Menor} * \text{Valor Ponderación Menor}) + (\text{No. Respuesta En Moderado} * \text{Valor Ponderación Moderado}) + (\text{No. Respuesta En Mayor} * \text{Valor Ponderación Mayor}) + (\text{No. Respuesta En Catastrófico} * \text{Valor Ponderación Catastrófico})}{\text{Ponderación Máxima posible} * \text{No. de Respuestas Posibles}}$$

Determinación Grado De Control o Influencia Del Empresario

$$\frac{(\text{No. Respuesta En Alto} * \text{Valor Ponderación Alto}) + (\text{No. Respuesta En Medio Alto} * \text{Valor Ponderación Medio Alto}) + (\text{No. Respuesta En Medio Bajo} * \text{Valor Ponderación Medio Bajo}) + (\text{No. Respuesta En Bajo o Nulo} * \text{Valor Ponderación Bajo o Nulo})}{\text{Ponderación Máxima posible} * \text{No. de Respuestas Posibles}}$$

Ponderación Máxima posible * No. de Respuestas Posibles

A continuación, explicaremos un ejemplo de cómo se determinó el grado de probabilidad de ocurrencia para el riesgo “Entrada de nuevos competidores al mercado” de acuerdo a las anteriores formulas.

Grado de probabilidad de ocurrencia de entrada de nuevos competidores

$$\frac{(11*3)+(18*2)+(10*1)+(1*0)}{3*40} = \frac{69}{120} = \mathbf{66\%}$$

En el caso de control de influencia los mayores valores son favorables por lo que se le resto un (1) al resultado.

Tabla 28. Mapa de calor – PYMES exportadoras en Cartagena

MAPA DE CALOR DE LAS PYMES EXPORTADORAS EN CARTAGENA PERIODO 2013-2015																			
RIESGOS EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION		Materialización		Probabilidad de ocurrencia					Consecuencias o impacto						Grado de control o influencia del empresario				
		Si	No	Inminente	Altamente probable	Medianamente Probable	Imposible	Probabilidad de Ocurrencia	Insuficiente	Menor	Moderado	Mayor	Catastrofico	Grado de Impacto Negativo	Alto	Medio alto	Medio bajo	Bajo o nulo	Grado de control
ANÁLISIS DE MERCADO				3	2	1	0		1	2	3	4	5		1	2	3	4	
1	Estimación errónea de la demanda	9	31	0	3	32	5	32%	0	3	7	27	3	75%	22	12	4	2	59%
2	Entrada de nuevos competidores al mercado	30	10	11	18	10	1	66%	0	1	8	31	0	75%	5	2	3	30	14%
3	Ingreso de competidores monopolísticos al mercado	7	33	1	8	27	4	38%	0	2	8	26	4	76%	4	1	1	34	9%
4	Inestabilidad política: Alteración del orden público, cierre de fronteras, expropiaciones, nacionalizaciones	18	22	1	6	32	1	39%	1	0	10	27	2	75%	2	3	2	33	9%
5	Variaciones en las tendencias de consumo	20	20	3	9	28	0	46%	0	2	12	24	2	73%	2	3	10	25	14%
6	Aumento de aranceles	19	21	0	6	33	1	38%	0	3	6	28	3	76%	1	1	2	36	4%
7	Obstáculos NO arancelarios	17	23	0	5	35	0	38%	0	3	8	29	0	73%	1	2	4	33	7%
ESTRATEGIAS																			
8	Diseño incorrecto del producto	8	32	0	0	33	7	28%	0	2	5	22	11	81%	32	4	3	1	67%
9	Aplicación de estrategia incorrecta de marketing	11	29	0	2	35	3	33%	1	2	7	28	2	74%	32	3	3	2	66%
10	Incumplimiento por parte del intermediario	7	33	0	2	28	10	27%	5	3	12	17	3	65%	12	11	14	3	45%
11	Falta o mecanismos inadecuados para el seguimiento y control de los procesos y/u operaciones	8	32	0	2	37	1	34%	0	4	19	16	1	67%	29	5	6	0	64%
OPERACIONES COMERCIALES																			
12	Impago del cliente	10	30	0	1	27	12	24%	0	1	6	21	12	82%	15	11	5	9	45%
13	Incumplimiento en las fechas de entrega	20	20	0	2	37	1	34%	0	0	9	28	3	77%	14	18	6	2	53%
14	No entregar las cantidades acordadas	15	25	0	0	38	2	32%	0	0	9	28	3	77%	22	13	4	1	60%
15	Incumplimiento de las especificaciones técnicas	13	27	0	1	37	2	33%	0	1	6	29	4	78%	29	7	3	1	65%
16	No se atiende oportunamente al requerimiento técnico y/o postventa.	10	30	0	2	37	1	34%	0	3	20	17	0	67%	28	8	3	1	64%
OPERACIONES LOGÍSTICAS																			
17	Falta de capacidad para atender mayores volúmenes de pedido.	20	20	1	6	32	1	39%	0	2	9	29	0	74%	10	23	7	0	52%
18	Interrupciones en el suministro de materias primas	23	17	1	6	32	1	39%	0	0	9	29	2	77%	5	24	11	0	46%
19	Lead times altos	22	18	1	5	34	0	39%	0	0	14	26	0	73%	6	21	12	1	45%
20	Demoras en las aduanas y operaciones de importación	25	15	1	14	25	0	47%	0	1	11	26	2	75%	2	8	16	14	24%
21	Sobre costos en el transporte internacional	21	19	0	6	33	1	38%	1	3	11	24	1	71%	5	9	16	10	31%
22	Incumplimiento de estándares internacionales en documentos	6	34	0	1	38	1	33%	0	3	22	14	1	67%	17	14	6	3	53%
23	Robo mercancía	4	36	1	0	39	0	35%	1	0	5	19	15	84%	2	28	6	4	43%
24	Deterioro mercancía	8	32	1	0	39	0	35%	1	0	8	21	10	80%	3	28	7	2	45%
25	Pérdida mercancía	5	35	1	0	39	0	35%	1	0	5	22	12	82%	3	31	4	2	47%
26	Contaminación mercancía	2	38	1	1	35	3	33%	1	1	4	16	18	85%	4	29	4	3	46%
27	Avería del medio de transporte	8	32	0	2	38	0	35%	1	2	17	18	2	69%	4	4	4	28	15%
28	Faltas en la cobertura de seguros o no aseguramiento de la mercancía	2	38	0	0	36	4	30%	1	1	6	25	7	78%	26	8	3	3	61%
29	Incumplimiento de los requisitos y conformidades del producto	15	25	0	1	39	0	34%	1	1	4	30	4	78%	30	5	3	2	64%
OPERACIONES FINANCIERAS																			
30	Desfavorabilidad de la tasa de cambio	28	12	6	24	10	0	63%	0	0	5	34	1	78%	2	3	1	34	8%
31	Aumento de la tasa de interés de referencia	13	27	2	13	16	9	40%	2	2	8	27	1	72%	4	2	1	33	11%

Fuente. Elaboración propia

3.4 Análisis resultados mapa de calor

Para explicar de una mejor manera los resultados obtenidos del mapa de calor se establecieron los valores cualitativos relacionados con cada nivel de riesgos para así determinar la clasificación de cada riesgo de acuerdo a la leyenda. Ver Tabla 29.

Tabla 29. Matriz de análisis de riesgo cualitativo – nivel de riesgo

Probabilidad	Consecuencias o impacto				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
	1	2	3	4	5
A (Inminente)	H	H	E	E	E
B (Altamente probable)	M	H	H	E	E
C (Medianamente probable)	L	M	H	E	E
D (Imposible)	L	L	M	H	H

Leyenda

E : Riesgo extremo; requiere acción inmediata

E

H: Riesgo alto; necesita atención de la alta gerencia

H

M: Riesgo moderado; debe especificarse responsabilidad gerencial

M

L: Riesgo bajo; administrar mediante procedimientos de rutina

L

Fuente. Elaboración propia con base a Estándar Australiano Administración de Riesgos

En la tabla 30, podemos observar el resumen de los riesgos de las PYMES exportadoras de Cartagena organizados y ordenados por clase de riesgo.

Tabla 30. Clasificación de riesgos en las PYMES exportadoras en Cartagena, Periodo 2013-2015

Puesto No.	Descripción del Riesgo	Clase de Riesgo	Indicador
1	Desfavorabilidad de la tasa de cambio	EXTREMO	E
2	Entrada de nuevos competidores al mercado	EXTREMO	E
3	Contaminación mercancía	ALTO	H
4	Robo mercancía	ALTO	H
5	Perdida mercancía	ALTO	H
6	Impago del cliente	ALTO	H
7	Diseño incorrecto del producto	ALTO	H
8	Deterioro mercancía	ALTO	H
9	Incumplimiento de las especificaciones técnicas	ALTO	H
10	Incumplimiento de los requisitos y conformidades del producto	ALTO	H
11	No entregar las cantidades acordadas	ALTO	H
12	Incumplimiento en las fechas de entrega	ALTO	H
13	Interrupciones en el suministro de materias primas	ALTO	H
14	Ingreso de competidores monopolísticos al mercado	ALTO	H
15	Aumento de aranceles	ALTO	H
16	Estimación errónea de la demanda	ALTO	H
17	Demoras en las aduanas y operaciones de importación	ALTO	H
18	Variaciones en las tendencias de consumo	ALTO	H
19	Fallas en la cobertura de seguros o no aseguramiento de la mercancía	MODERADO	M
20	Inestabilidad política: Alteración del orden público, cierre de fronteras, expropiaciones, nacionalizaciones	MODERADO	M
21	Aplicación de estrategia incorrecta de marketing	MODERADO	M
22	Falta de capacidad para atender mayores volúmenes de pedido.	MODERADO	M
23	Obstáculos NO arancelarios	MODERADO	M
24	Lead times altos	MODERADO	M
25	Aumento de la tasa de interés de referencia	MODERADO	M
26	Sobre costos en el transporte internacional	MODERADO	M
27	Avería del medio de transporte	BAJO	L
28	No se atiende oportunamente al requerimiento técnico y/o postventa.	BAJO	L
29	Falta o mecanismos inadecuados para el seguimiento y control de los procesos y/u operaciones	BAJO	L
30	Incumplimiento de estándares internacionales en documentos	BAJO	L
31	Incumplimiento por parte del intermediario	BAJO	L

Fuente: Elaboración propia

En la figura 23, se estableció la relación probabilidad e impacto, asignándoles zonas de colores por tipo de riesgos: para los cuadrantes identificados con el color rojo observamos la ubicación de los riesgos de nivel “extremos”, para los cuadrantes de color naranja se ubican los riesgos de nivel “altos”, para los cuadrantes de color amarillo se muestran los riesgos de nivel “moderado” y para los cuadrantes de color verde ubicamos los riesgos de nivel “bajo”.

Analizando la Figura 23, se observa una concentración de los riesgos con probabilidades entre 30% y el 40% (riesgo moderado y riesgo alto), los cuales desencadenan consecuencias o impactos considerados altos con un 85% de incidencia, en este sentido, se tiene que los riesgos de mayor incidencia se identifican con la contaminación de mercancía, desfavorabilidad de la tasa de cambio y entrada de nuevos competidores al mercado, que para el caso de análisis generan el mayor impacto en las operaciones del comercio exterior de las PYMES, aun presentando una probabilidad de ocurrencia baja; con relación al segundo riesgo, se evidencia la importancia de la tasa de cambio y la alta probabilidad de ocurrencia al igual que su respectiva incidencia en las operaciones del comercio exterior, afectando negativamente el objetivo económico de las PYMES; y, en relación con la entrada de nuevos competidores al mercado, ésta muestra una alta probabilidad de ocurrencia y de manera correlacional una directa incidencia en el impacto de las operaciones.

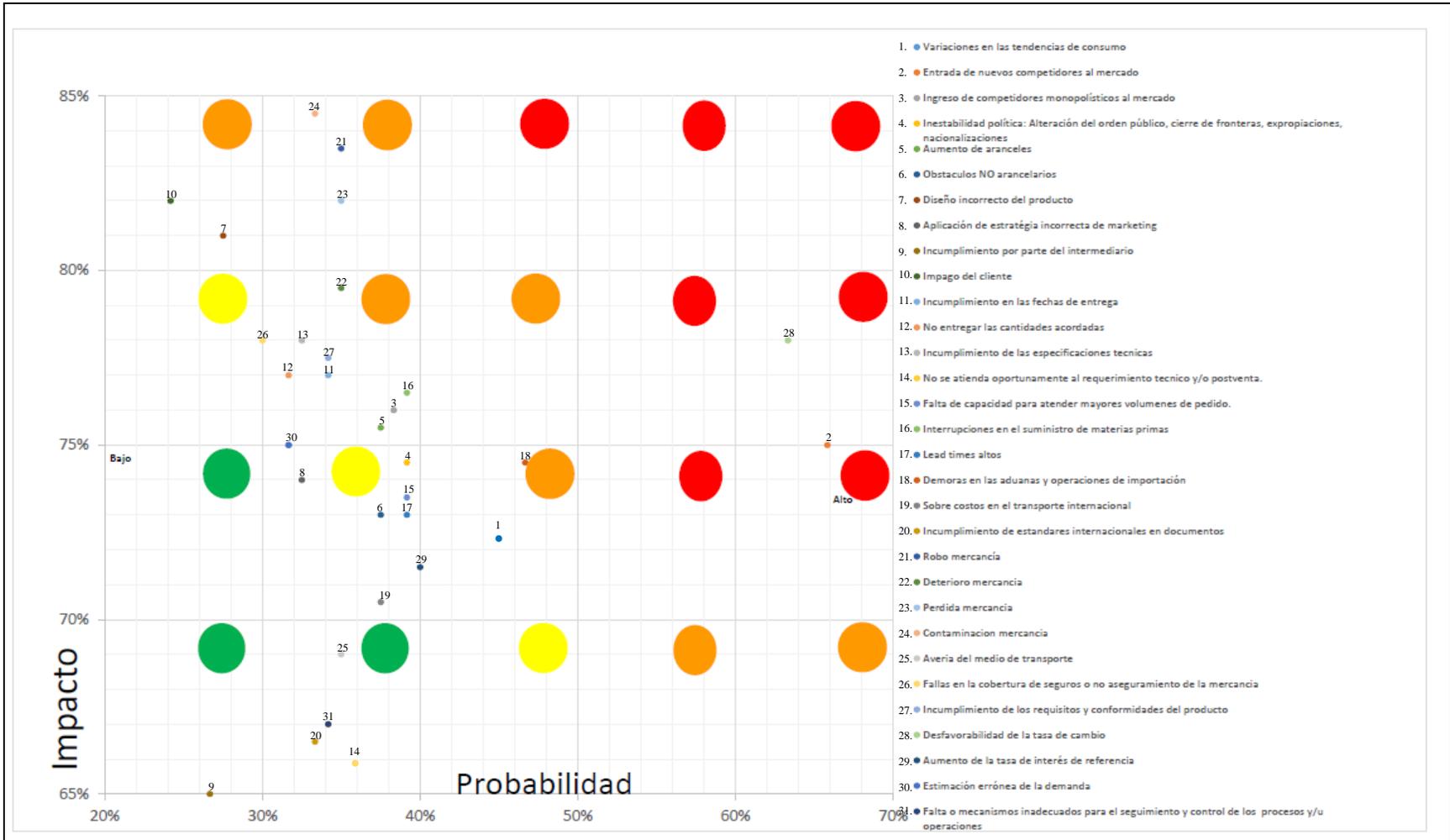


Figura 24. Probabilidad - Consecuencias o Impacto - Riesgos PYMES exportadoras

Fuente: Elaboración propia

En la figura 24, se puede observar que los riesgos a los cuales el empresario tendría un mayor control en las operaciones del comercio exterior están relacionados con: diseño incorrecto del producto (67%), aplicación de estrategia incorrecta de marketing (66%), incumplimiento de las especificaciones técnicas (65%), incumplimiento de los requisitos y conformidades del producto (64%), debido a la importancia que tiene el empresario de hacer seguimiento a las fases del comercio exterior, de otro lado se tienen que de manera inversa los riesgos que presentan un bajo control en las operaciones se relacionan con: aumento de aranceles (4%), obstáculos no arancelarios (7%), desfavorabilidad de la tasa de cambio (8%), y la inestabilidad política (9%). Lo anterior, se explica dado que estos riesgos están por fuera del control de los empresarios.



Figura 25. Control – Probabilidad Riesgos PYMES exportadoras

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la figura 25, los empresarios identifican los siguientes riesgos que son considerados incontrolables por el sector exportador de las PYMES: aumento de aranceles (4%), obstáculos no arancelarios (7%), desfavorabilidad de la tasa de cambio (8%) e inestabilidad política (9%). En contraste con los anteriores riesgos se tienen que para las operaciones de mayor seguimiento y control por parte de los empresarios se identifican: diseño incorrecto del producto (81%), incumplimiento de las especificaciones técnicas (78%), incumplimiento de los requisitos y conformidades del producto (78%) y aplicación de estrategia incorrecta de marketing (74%), dada la importancia que tiene por el empresario generar confianza y mayor competitividad en las operaciones.

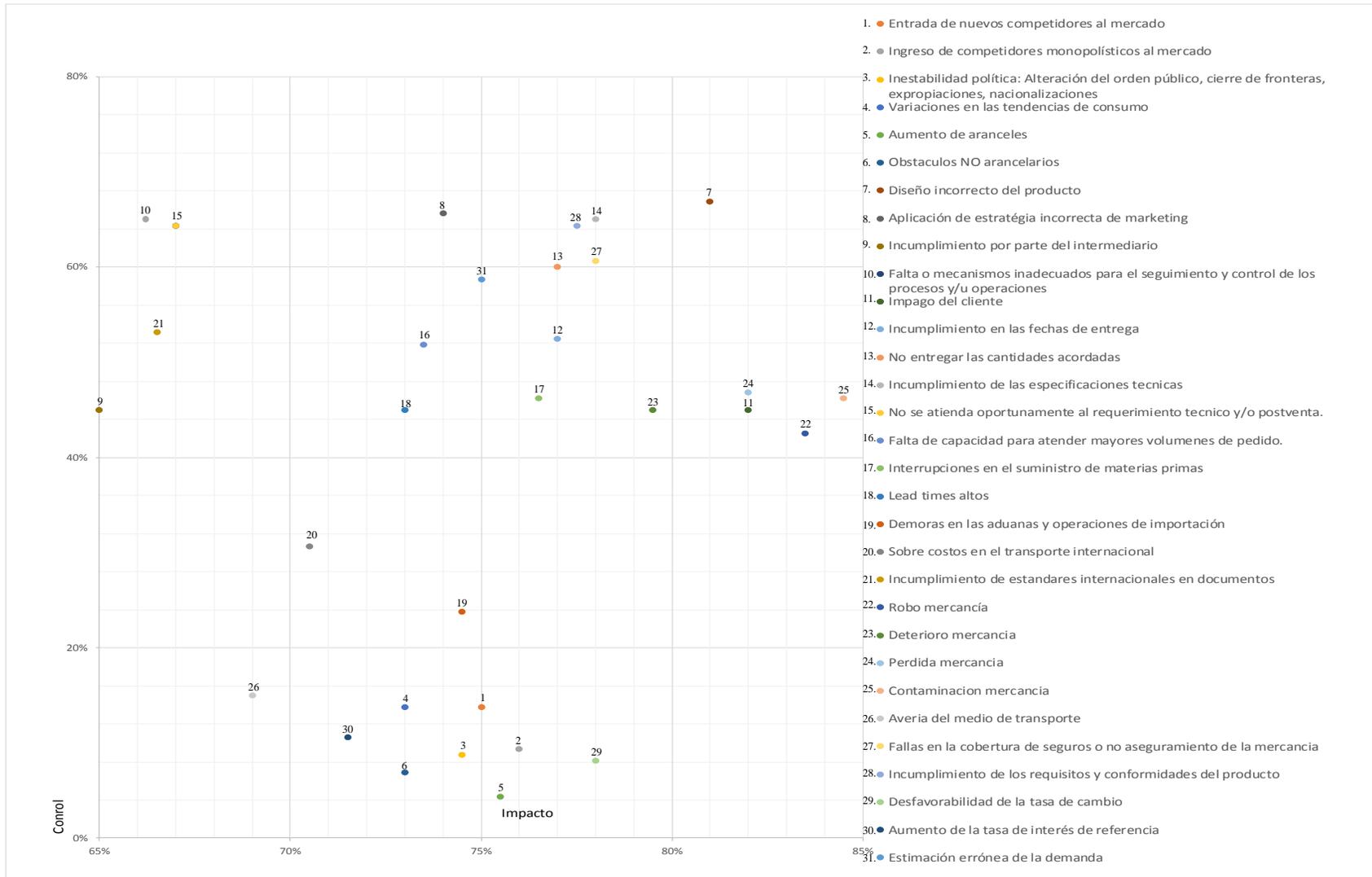


Figura 26. Control – Impacto Riesgos PYMES exportadoras

Fuente: Elaboración propia

3.5 Modelo de gestión de riesgos en las PYMES exportadoras en Cartagena, Periodo 2013-2015

Una vez analizado, evaluado e inventariado los diferentes riesgos que enfrentan las PYMES exportadoras en Cartagena, se propone el siguiente modelo de gestión de riesgos que ayudará al empresario a analizar las mejores alternativas posibles y viables, la cual deberá ajustar cada una a su entorno económico; en este sentido, el empresario decidirá a su juicio evitar, reducir, compartir o transferir o asumir el riesgo de acuerdo al impacto que cada decisión le pueda generar al interior de la organización, siempre en búsqueda de la mejor opción que le permita maximizar sus utilidades, y lo más importante, ser sostenible en el tiempo con factores diferenciadores que coadyuven a una mayor competitividad y liderazgo en el mercado. (Ver Tabla 31).

En el modelo de gestión de riesgos se muestran los porcentajes arrojados en el mapa de calor (Tabla 28) con relación a la probabilidad de ocurrencia, grado de impacto negativo y grado de control, adicional se clasificaron los riesgos de acuerdo a la matriz de análisis cualitativo (Tabla 29 y 30), una vez determinado lo anterior se establecieron los controles/alertas, tratamientos y acciones a tomar por cada riesgo que permita al empresariado tomar la posible mejor decisión al momento que estos se presenten durante cada fase del proceso de internacionalización.

Tabla. 31 Modelo de gestión de riesgos en las PYMES exportadoras en Cartagena, Período 2013-2015

RIESGOS EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN		Probabilidad de Ocurrencia	Grado de Impacto Negativo	Grado de NO control	Clase de Riesgo		Controles / Alertas	Tratamiento	Acciones
No.	ANÁLISIS DE MERCADO								
1	Estimación errónea de la demanda	32%	75%	41%	ALTO	H	Vigilar los niveles de inventario: Producción por encima de la demanda Producción por debajo de la demanda	Necesita atención de alta gerencia	Realizar investigaciones del mercado destino, establecer el método de estimación de demanda que más se ajuste a su producto.
2	Entrada de nuevos competidores al mercado	66%	75%	86%	EXTREMO	E	Inteligencia competitiva	Requiere acción inmediata	Diversificar la producción y hacerla más flexible, diversificar mercados, incorporar valor agregado al producto que permita un carácter diferenciador vs la competencia, innovación dinámica.
3	Ingreso de competidores monopolísticos	38%	76%	91%	ALTO	H	Inteligencia competitiva	Necesita atención de alta gerencia	Diversificar la producción y hacerla más flexible, diversificar mercados.
4	Inestabilidad política: Alteración del orden público, cierre de fronteras, expropiaciones, nacionalizaciones	39%	75%	91%	MODERADO	M	Inteligencia competitiva y vigilancia del entorno	Debe especificarse responsabilidad gerencial	Mantenernos informados y actualizados, estudiar situación del país y trabajar con países estables y seguros, estar cerca de los centros de toma de decisión, hacer lobby, diversificar mercado, aplicar estrategia de inserción internacional más sofisticada, celebrar contrato de compraventa internacional, cotizar con cláusulas E, Mantenernos informados a través de nuestros agentes de ventas.
5	Variaciones en las tendencias de consumo	46%	73%	86%	ALTO	H	Inteligencia competitiva y vigilancia comercial	Necesita atención de alta gerencia	Contacto permanente y directo con los consumidores finales, estar actualizados en los cambios en los hábitos de consumo de los clientes, ser flexibles ante los cambios requeridos por el mercado.
6	Aumento de aranceles	38%	76%	96%	ALTO	H	Actualización normas del comercio internacional	Necesita atención de alta gerencia	Mantenernos informados y actualizados de los cambios en los acuerdos comerciales y reglamentaciones exigidas en el país destino.
7	Obstáculos NO arancelarios	38%	73%	93%	MODERADO	M	Actualización normas del comercio internacional	Debe especificarse responsabilidad gerencial	Mantenernos informados y actualizados de los cambios en los acuerdos comerciales y reglamentaciones exigidas en el país destino.
ESTRATEGIAS									
8	Diseño incorrecto del producto	28%	81%	33%	ALTO	H	Cumplimiento de requisitos, conformidades y estándares del producto.	Necesita atención de alta gerencia	Cumplir con los planos valor de oferta, trabajar sobre órdenes de compra y pedidos donde se especifique exactamente las características del producto, trabajar con contratos internacionales donde haya cláusulas específicas sobre el diseño del producto, trabajar sobre muestras aceptadas y confirmadas.
9	Aplicación de estrategia incorrecta de marketing	33%	74%	34%	MODERADO	M	Conocimiento profundo de las variables microeconómicas del país destino.	Debe especificarse responsabilidad gerencial	Activa publicidad y promoción, trabajar con canales adecuados, hacer contratos formales con los canales, diversificar canales de distribución, cambiar estrategias de inserción, y de marketing mix.
10	Incumplimiento por parte del intermediario	27%	65%	55%	BAJO	L	Definición clara de las cláusulas de cumplimiento del contrato.	Administrar mediante procedimiento de rutina	Trabajar con canales adecuados, utilizar estrategia de penetración de mercado más sofisticadas (montar nuestra propia base industrial en destino, Joint Venture), cambiar estrategias de inserción.
11	Falta o mecanismos inadecuados para el seguimiento y control de los procesos y/u operaciones	34%	67%	36%	BAJO	L	Identificación de los mecanismos que mejoran los controles en los procesos.	Administrar mediante procedimiento de rutina	Establecer políticas y responsabilidades claras dentro del organigrama, que permita medir los resultados de las acciones tomadas, identificar las variables críticas que faciliten las operaciones de control.
OPERACIONES COMERCIALES									
12	Impago del cliente	24%	82%	55%	ALTO	H	Determinación de los mecanismos que garanticen los pagos	Necesita atención de alta gerencia	Crear un departamento de análisis y seguimiento de los riesgos comerciales y políticos. Conocer la solvencia de su cliente, para lo que ha de obtener información relevante y actualizada sobre éste, su sector económico y el país en el que opera; así como realizar un seguimiento de su evolución. Pago anticipado o contado, póliza de seguro de crédito (no pago mercancía ya entregada). Póliza de seguro de resolución de contrato (cliente desiste de la compra y ya se incurrieron en costos de producción). Crédito documentario irrevocable confirmado (crédito es irrevocable cuando, una vez abierto, no puede ser modificado o cancelado sin el consentimiento expreso de todas las partes que en él intervienen) factoring, forfaiting, cotizar con cláusulas E o F, diversificar compradores, mercados, celebrar contrato compra venta internacional, trabajar con bancos de primera línea.
13	Incumplimiento en las fechas de entrega	34%	77%	48%	ALTO	H	Adecuada planeación de la gestión de la cadena de suministros y distribución física internacional	Necesita atención de alta gerencia	Celebrar contrato de compraventa internacional, contratación con medios de transportes internacionalmente certificados y reconocidos, utilizar medios de transportes eficientes, tener proveedores confiables y seguros, establecer una buena distribución física internacional.
14	No entregar las cantidades acordadas	32%	77%	40%	ALTO	H	Adecuada planeación de la gestión de la cadena de suministros y distribución física internacional	Necesita atención de alta gerencia	Celebrar contrato de compraventa internacional, contratación con medios de transportes internacionalmente certificados y reconocidos, utilizar medios de transportes eficientes, tener proveedores confiables y seguros, establecer una buena distribución física internacional.
15	Incumplimiento de las especificaciones	33%	78%	35%	ALTO	H	Cumplimiento de requisitos, conformidades y estándares del producto.	Necesita atención de alta gerencia	Celebrar contrato de compraventa internacional, trabajar con fichas técnicas al producir, trabajar con muestras formalmente aceptadas.
16	No se atiende oportunamente al requerimiento técnico y/o postventa.	34%	67%	36%	BAJO	L	Seguimiento al cumplimiento de los servicios técnicos y postventa	Administrar mediante procedimiento de rutina	Celebrar contrato de compraventa internacional, atender requerimientos con aliados estratégicos en países destino.

Fuente: Elaboración propia

RIESGOS EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION		Probabilidad de Ocurrencia	Grado de Impacto Negativo	Grado de NO control	Clase de Riesgo		Controles / Alertas	Tratamiento	Acciones
No.	ANALISIS DE MERCADO								
	OPERACIONES LOGISTICAS								
17	Falta de capacidad para atender mayores volúmenes de pedido.				MODERADO	M	Determinación de las capacidades instaladas	Debe especificarse responsabilidad gerencial	Diversificar proveedores, análisis de proveedores, establecer un buen contrato de suministros con los proveedores que incluya pólizas de cumplimiento, buenas relaciones comerciales con los bancos para aprobación de créditos y así atender grandes volúmenes de pedidos no proyectados, apalancarse con buenos proveedores, establecer políticas de tercerización y apoyo en caso de ser necesario, estar atentos a las variaciones de la demanda con análisis proyectados, implementación tecnológica que redunde en eficiencia productiva, fusión, adquisición, absorción de empresas proveedoras, mantener stock de productos terminados, cumplir con las condiciones de pago pactadas, base stockeadora si importamos materia prima, agente de compra en el país del que importamos la materia prima, comprar con pago anticipado o al contado, hacer participar al proveedor de la exportación, comprar volúmenes: hacer consorcios de compras, cambiar suministros locales por suministros extranjeros o viceversa (muchas veces el proveedor extranjero brinda mejores condiciones de financiación).
		39%	74%	48%					
18	Interrupciones en el suministro de materias primas				ALTO	H	Adecuada planeación de la gestión de la cadena de suministros	Necesita atención de alta gerencia	Diversificar proveedores, análisis de proveedores, establecer un buen contrato de suministros con los proveedores que incluya pólizas de cumplimiento, fusión, adquisición, absorción de empresas proveedoras, mantener stock de productos terminados, cumplir con las condiciones de pago pactadas, base stockeadora si importamos materia prima, agente de compra en el país del que importamos la materia prima, comprar con pago anticipado o al contado, hacer participar al proveedor de la exportación, comprar volúmenes: hacer consorcios de compras, cambiar suministros locales por suministros extranjeros o viceversa (muchas veces el proveedor extranjero brinda mejores condiciones de financiación).
		39%	77%	54%					
19	Lead times altos				MODERADO	M	Adecuada planeación de la gestión de la cadena de suministros	Debe especificarse responsabilidad gerencial	Diversificar proveedores, análisis de proveedores, establecer un buen contrato de suministros con los proveedores que incluya pólizas de cumplimiento, fusión, adquisición, absorción de empresas proveedoras, mantener stock de productos terminados, cumplir con las condiciones de pago pactadas, base stockeadora si importamos materia prima, agente de compra en el país del que importamos la materia prima, comprar con pago anticipado o al contado, hacer participar al proveedor de la exportación, comprar volúmenes: hacer consorcios de compras, cambiar suministros locales por suministros extranjeros o viceversa (muchas veces el proveedor extranjero brinda mejores condiciones de financiación).
		39%	73%	55%					
20	Demoras en las aduanas y operaciones de importación				ALTO	H	Planeación y revisión de requisitos en los procesos del comercio exterior	Necesita atención de alta gerencia	Trabajar con puertos eficientes y agencias de aduanas debidamente certificadas y reconocidas, establecer check list de operaciones y documentos.
		47%	75%	76%					
21	Sobre costos en el transporte internacional				MODERADO	M	Planeación y conocimiento de los costos de las operaciones	Debe especificarse responsabilidad gerencial	Establecer mecanismos de negociación y contratación eficientes con las empresas transportistas, diversidad de proveedores, blindarse contractualmente de las variaciones imprevistas de precios que puedan presentarse en el transporte.
		38%	71%	69%					
22	Incumplimiento de estándares internacionales en documentos				BAJO	L	Conocimiento de normas internacionales de las operaciones del comercio	Administrar mediante procedimiento de rutina	Aplicación del check list documental y de operaciones, verificación de las actividades de los procesos del comercio exterior.
		33%	67%	47%					
23	Robo mercancía				ALTO	H	Conocimiento, verificación y seguimiento en las operaciones	Necesita atención de alta gerencia	Verificación previa al embarque hecha por el agente de compra del importador, por el propio importador o por empresas certificadoras internacionalmente reconocidas, cotizar con cláusulas E o F, asegurar la carga, emplear buenos envases, empaques y embalajes que eviten la sustracción del producto, establecer mecanismos de control y seguridad en toda la cadena logística, usar contenedor, carga palletizada, correcta marcación del embalaje, utilizar medios de transportes eficientes. Evitar excesos de manipuleo, consolidar la carga, evitar trasbordos, usar precintado de seguridad (mecanismo de control no evita robos), utilizar buques conferenciados, utilizar buenas cláusulas de carga y descarga, emplear multimodal, evitar embarques sobre cubierta, elegir una adecuada cadena de distribución física internacional, trabajar con agentes de embarques.
		35%	84%	58%					
24	Deterioro mercancía				ALTO	H	Conocimiento y verificación los procesos de empaque, embalaje, almacenamiento, manipuleo y transporte	Necesita atención de alta gerencia	Verificación previa al embarque hecha por el agente de compra del importador, por el propio importador o por empresas certificadoras internacionalmente reconocidas, cotizar con cláusulas E o F, asegurar la carga, emplear buenos envases, empaques y embalajes acordes con la condición física-química del nuestro productos (cadenas de frío para productos perecederos, químicos, etc) y a la forma de manipulación de los mismos, usar contenedor, carga palletizada, correcta marcación del embalaje, utilizar medios de transportes eficientes, evitar trasbordos, usar precintado de seguridad (mecanismo de control no evita robos), utilizar buques conferenciados, utilizar buenas cláusulas de carga y descarga, emplear multimodal, evitar embarques sobre cubierta, elegir una adecuada cadena de distribución física internacional, trabajar con agentes de embarques.
		35%	80%	55%					
25	Pérdida mercancía				ALTO	H	Conocimiento, verificación y seguimiento en las operaciones	Necesita atención de alta gerencia	Verificación previa al embarque hecha por el agente de compra del importador, por el propio importador o por empresas certificadoras internacionalmente reconocidas, asegurar la carga, emplear buenos envases, empaques y embalajes, usar contenedor, carga palletizada, correcta marcación del embalaje, establecer correctos mecanismos de trazabilidad de la mercancía desde origen a destino.
		35%	82%	53%					
26	Contaminación mercancía				ALTO	H	Conocimiento, verificación y seguimiento en las operaciones	Necesita atención de alta gerencia	Verificación previa al embarque hecha por el agente de compra del importador, por el propio importador o por empresas certificadoras internacionalmente reconocidas, implementar medidas de seguridad y control (BASC), asegurar la carga, emplear buenos envases, empaques y embalajes, establecer votos de confianza con la policía antimarcofocos, analizar que el país destino no este en lista de países consumidores de droga, establecer mecanismos de control en cuanto a que tipo de mercancía se puede transportar junto con la nuestra para evitar que el contacto con otras mercancías inutilicen su condición para la venta, utilizar medios de transportes eficientes, evitar trasbordos, usar precintado de seguridad (mecanismo de control no evita robos), utilizar buques conferenciados, utilizar buenas cláusulas de carga y descarga, emplear multimodal, evitar embarques sobre cubierta, elegir una adecuada cadena de distribución física internacional, trabajar con agentes de embarques.
		33%	85%	54%					
27	Avería del medio de transporte				BAJO	L	Certificación de garantía y cumplimiento	Administrar mediante procedimiento de rutina	Contratación con medios de transportes internacionalmente certificados y reconocidos, utilizar medios de transportes eficientes, utilizar buques conferenciados
		35%	69%	85%					
28	Fallas en la cobertura de seguros o no aseguramiento de la mercancía				MODERADO	M	Certificación de garantía y cumplimiento	Debe especificarse responsabilidad gerencial	Contratar con empresas aseguradoras debidamente constituidas y legalmente reconocidas, tener conocimiento del tipo de seguro que mejor aplica para cada despacho (pólizas específicas, globales etc.)
		30%	78%	39%					Conocer toda la normativa de certificación requerida en el país destino, trabajar con contrato de compraventa internacional, enviar muestras, cumplir con la calidad pactada, utilizar certificación de calidad, verificación previa al embarque hecha por el agente de compra del importador, por el propio importador o por empresas certificadoras internacionalmente reconocidas.
29	Incumplimiento de los requisitos y conformidades del producto				ALTO	H	Aseguramiento de los requisitos, conformidades y estándares del producto.	Necesita atención de alta gerencia	
		34%	78%	36%					
	OPERACIONES FINANCIERAS								
30	Desfavorabilidad de la tasa de cambio				EXTREMO	E	Análisis de las variaciones de la tasa de cambio	Requiere acción inmediata	Aplicación de mecanismos de coberturas financieras. Seguro de cambio o forwards (Delivery, No delivery), Opciones (Call/Put), Futuros.
		63%	78%	92%					Estar actualizado de las políticas del Banco de la República en cuanto a las variaciones de las tasas de referencia, establecer una alianza con su banco de confianza.
31	Aumento de la tasa de interés de refer				MODERADO	M	Análisis de las variaciones de la tasa de interés	Debe especificarse responsabilidad gerencial	
		40%	72%	89%					

Fuente: Elaboración propia

3.6 Análisis de riesgos logísticos

Se determinó de manera clara en esta investigación que las PYMES exportadoras en Cartagena, desarrollan sus actividades bajo un enfoque más operativo que estratégico, en el sentido que aun conociendo la importancia de la implementación de políticas y procesos de análisis de mercado, estrategias de penetración, que permitan sostenerse y expandirse a los mercados destino, estas actividades no son consideradas relevantes, incidiendo de manera negativa en el logro de los objetivos económicos de las organizaciones. En este sentido los empresarios ven afectada su rentabilidad en relación con la incidencia que tienen los riesgos logísticos en cada uno de los eslabones de la cadena de suministro.

La mayor aversión la tienen sobre el riesgo de contaminación de mercancía (narcóticos), sobre todo por la gran afectación de la imagen de la empresa y los daños colaterales y catastróficos que trae consigo eventos de esta naturaleza; además las consecuencias legales que conlleva estar inmerso en este tipo de situaciones. Por otra parte, se cuidan mucho del riesgo por incumplimiento de los requisitos y conformidades del producto porque conocen lo importante de cumplir con las expectativas y exigencias de sus clientes, toda vez que les representa continuidad y sostenibilidad en el negocio.

3.7 Observaciones relevantes de las PYMES exportadoras de Cartagena

La tercera parte de la encuesta consistió en dejar una pregunta abierta para conocer de primera mano los riesgos a los cuales se habían enfrentado y se les había materializado a los empresarios en las actividades del comercio internacional, considerando que por la amplitud del tema de investigación no fuesen considerados algunos riesgos presentados en este proceso, al igual si era necesario considerar algunas observaciones adicionales de casos específicos que pudieran ser relevantes para la investigación. Lo anterior como aporte valioso para la toma de medidas correctivas que permitan el mejoramiento de las operaciones inherentes al comercio internacional, en el cual son intervinientes: gremios, puertos, DIAN, operadores, agencias de aduana, organismos de control y demás actores en la cadena puedan coadyuvar a hacer que esta actividad sea menos dispendiosa y más rentable para los empresarios en la ciudad de Cartagena. Ver Anexo 3.

3.8 Presentación de experiencia particular de la empresa comercializadora de manufacturas de metales – Tubos y Metales S.A.

Como caso real se presenta la actividad de exportación Tubos y Metales perteneciente al sector manufacturero de la ciudad de Cartagena, la cual se enfrentó a múltiples barreras en sus

procesos de exportación con el agravante que se desestimulo en continuar con las ventas al exterior por ciertos inconvenientes logísticos.

Historia

Tubos y metales comienzan operaciones en el año 1998 en la ciudad de Cartagena en un área aproximada de 400 mts², con la venta de productos usados recuperados de un negocio de chatarra. Los mismos empleados del último atendían los clientes de lo que hasta ese momento era un ingreso adicional. En el año 2000 se constituye una empresa como persona natural con el fin de organizar el negocio y dar un manejo adecuado a los recursos, se inició la comercialización también de productos nuevos. A mediados del año 2004 se contaba con una nómina de 15 empleados, fue en este año donde se transformó la empresa a una persona jurídica.

En el año 2005 se inició la prestación de servicios de corte con una herramienta de oxicorte mecanizado lineal (tortuga), desde ese entonces ha sido el área de mayor crecimiento dentro del funcionamiento de la empresa, donde se han realizado importantes inversiones en infraestructura de planta y equipos, se cuenta con un área exclusivo para la prestación de servicios. En el año 2006 se constituyó una nueva sociedad en Montería en la cual Tubos y Metales SAS, es propietaria del 50%, esta nueva sociedad para realizar las mismas actividades en la región de Córdoba. En el año 2007 la compañía fue certificada en ISO 9001:2000 con el alcance fabricación de productos y estructuras metálicas mediante los procesos de conformado (corte, punzonado y plegado) y ensambles para la industria petroquímica, de proceso, naval, comercial y metalmecánica.

Caso exportador

Esta empresa tuvo exportaciones de Usd 47. 949 y Usd 8.801 FOB en los años 2013 y 2014, respectivamente, de piezas de cortes a medida en materiales de hierro y acero al país de Panamá. Actualmente, la empresa Tubos y Metales S.A.S., no realiza exportaciones debido a inconvenientes suscitados durante el proceso, razón por la cual tomaron la decisión de desistir de esta actividad. Dentro de los inconvenientes durante las operaciones logísticas se destacan: servicios portuarios más costosos que el mismo flete de transporte internacional, variabilidad en los costos en los procesos de inspección de mercancías, demoras en el proceso de llenado de contenedores ocasionando retrasos en los despachos programados y en los procesos posteriores a la inspección y operaciones antinarcóticos se presentaban dificultades en el llenado de los contenedores dado que estos no eran llenado de las misma forma, generando que parte de la mercancía no se pudiera incluir en éste y la única opción era retirar el excedente asumiendo todos los costos e inconvenientes comerciales que esto conlleva (costos de cargue, transporte puerto-fabrica, costos descargue en fabrica, sobrecostos en bodegas en puerto, incumplimiento en las fechas de entrega, no entregar las cantidades acordadas, notas créditos a los clientes,

afectación de la imagen de la empresa). Por todo lo anterior, la empresa Tubos y Metales S.A.S. perdió competitividad en el mercado tomando la decisión de no realizar más exportaciones.

Capítulo 4. Conclusiones, recomendaciones y limitaciones

En esta investigación se pretendió identificar los aspectos más relevantes en la comercialización internacional de mercancías de las PYMES exportadoras en Cartagena, durante los años 2013 al 2015. Y como resultado de este proceso se concluyó que dentro los aspectos más importantes en el proceso de comercialización internacional de mercancías se identificaron e inventariaron los principales riesgos que impactan de manera negativa a las empresas, lo anterior pudo describirse a partir del estudio detallado y profundo de diferentes teóricos expertos en el tema en el contexto internacional como: Arese (1999); Kotler y Solis (1996); Czinkota y Ronkainen (2007); Milesi (2007); Chopra y MeindL (2008), Calzada y León (2010); Meléndez (2013) y Serantes (2013); como también con el aporte del análisis de los casos: Nestlé, CMS Electronics y Unilever los cuales permitieron conocer en el contexto real los riesgos a los cuales estas empresas se enfrentaron en su proceso de internacionalización.

Con base a lo anterior y mediante una encuesta aplicada a los empresarios de las PYMES exportadoras en la Ciudad de Cartagena se construyó el mapa de riesgo y el mapa de calor el cual permitió identificar los riesgos de mayor ocurrencia e impacto en las diferentes fases del proceso de comercialización internacional, identificando los siguientes: entrada de nuevos competidores al mercado, desfavorabilidad de la tasa de cambio del mercado, demoras en la aduanas y operaciones de importación, interrupciones en el suministro de materias primas, *lead times* altos y sobre costos en el transporte internacional.

Con base en los riesgos identificados anteriormente, se diseñó el modelo de gestión de riesgos para las PYMES exportadoras de la ciudad de Cartagena, como herramienta eficaz para la valoración de los riesgos, control, evaluación de alternativas y mitigación de los mismos, en las actividades de comercialización internacional de mercancías. Finalmente, este estudio es un aporte académico importante al sector de las PYMES, puesto que propone en su modelo de gestión lineamientos, acciones y alternativas viables, para la efectiva toma decisiones en los propósitos relacionados con el liderazgo y la competitividad del sector de las PYMES exportadoras.

Dentro de las recomendaciones sugeridas se presentan las siguientes considerando las fases del proceso de comercialización internacional de mercancía:

Fase de análisis de mercado: realizar investigaciones del mercado destino, establecer el método de estimación de demanda que más se ajuste a su producto, diversificar la producción y hacerla más flexible, diversificar mercados, incorporar valor agregado al producto que permita un carácter diferenciador versus la competencia, innovación dinámica, mantenernos informados

y actualizados, estudiar situación del país y trabajar con países estables y seguros, estar cerca de los centros de toma de decisión, hacer lobby, aplicar estrategia de inserción internacional más sofisticada, celebrar contrato de compraventa internacional, cotizar con cláusulas E (En Fábrica (EXW)), mantenernos informados a través de nuestros agentes de ventas, contacto permanente y directo con los consumidores finales, estar actualizados en los cambios en los hábitos de consumo y tendencias de los clientes, ser flexibles ante los cambios requeridos por el mercado, mantenernos informados y actualizados de los cambios en los acuerdos comerciales y reglamentaciones exigidas en el país destino.

Fase estrategias: cumplir con los planos valor de oferta, trabajar sobre órdenes de compra y pedidos donde se especifique exactamente las características del producto, trabajar con contratos internacionales donde haya cláusulas específicas sobre el diseño del producto, trabajar sobre muestras aceptadas y confirmadas, activa publicidad y promoción, trabajar con canales de distribución adecuados, hacer contratos formales con los canales, diversificar canales de distribución, cambiar estrategias de inserción, y de marketing mix, utilizar estrategia de penetración de mercado más sofisticadas (montar nuestra propia base industrial en destino, Joint Venture), establecer políticas y responsabilidades claras dentro el organigrama que permita medir los resultados de las acciones tomadas, identificar las variables críticas que faciliten las operaciones de control.

Fase operaciones comerciales: crear un departamento de análisis y seguimiento de los riesgos comerciales y políticos, conocer la solvencia de su cliente, para lo que ha de obtener información relevante y actualizada sobre éste, su sector económico y el país en el que opera; así como realizar un seguimiento de su evolución, acordar pago anticipado o contado, póliza de seguro de crédito (no pago mercancía ya entregada), póliza de seguro de resolución de contrato (cliente desiste de la compra y ya se incurrieron en costos de producción), crédito documentario irrevocable confirmado (crédito es irrevocable cuando, una vez abierto, no puede ser modificado o cancelado sin el consentimiento expreso de todas las partes que en él intervienen), implementar *factoring*, *forfaiting*, cotizar con cláusulas E o F (Franco Transportista (FCA) - Franco al Costado del Buque (FAS), y Franco a Bordo (FOB)); diversificar compradores y mercados, celebrar contrato compra venta internacional, trabajar con bancos de primera línea, contratar con medios de transportes internacionalmente certificados y reconocidos, utilizar medios de transportes eficientes, tener proveedores confiables y seguros, establecer una buena distribución física internacional, trabajar con fichas técnicas al producir, trabajar con muestras formalmente aceptadas, atender requerimientos con aliados estratégicos en países destino.

Para la fase operaciones logísticas: diversificar proveedores, análisis de proveedores, establecer un buen contrato de suministros con los proveedores que incluya pólizas de cumplimiento, buenas relaciones comerciales con los bancos para aprobación de créditos y así atender grandes volúmenes de pedidos no proyectados, apalancarse con buenos proveedores,

establecer políticas de tercerización y apoyo en caso de ser necesario, estar atentos a las variaciones de la demanda con análisis proyectados, implementación tecnológica que redunde en eficiencia productiva, fusión, adquisición, absorción de empresas proveedoras, mantener stock de productos terminados, cumplir con las condiciones de pago pactadas, mantener *stocks* de seguridad si importamos materia prima, agente de compra en el país del que importamos la materia prima, comprar con pago anticipado o al contado, hacer participar al proveedor de la exportación, comprar volúmenes: hacer consorcios de compras, cambiar suministros locales por suministros extranjeros o viceversa (muchas veces el proveedor extranjero brinda mejores condiciones de financiación).

Trabajar con puertos eficientes y agencias de aduanas debidamente certificadas y reconocidas, establecer check list de las actividades de los procesos del comercio exterior, operaciones y documentos, establecer mecanismos de negociación y contratación eficientes con las empresas transportistas, blindarse contractualmente de las variaciones intempestivas de precios que puedan presentarse en el transporte, verificación previa al embarque hecha por el agente de compra del importador, por el propio importador o por empresas certificadoras internacionalmente reconocidas, cotizar con cláusulas E o F, asegurar la carga, emplear buenos envases, empaques y embalajes que eviten la sustracción del producto, establecer mecanismos de control y seguridad en toda la cadena logística, usar contenedor, carga palletizada, correcta marcación del embalaje, utilizar medios de transportes eficientes. Evitar excesos de manipuleo, consolidar la carga, evitar trasbordos, usar precintado de seguridad (mecanismo de control no evita robos), utilizar buques conferenciados, utilizar buenas cláusulas de carga y descarga, emplear multimodal, evitar embarques sobre cubierta, elegir una adecuada cadena de distribución física internacional, trabajar con agentes de embarques, implementar medidas de seguridad y control- BASC su sigla en inglés (Business Alliance for Secure Commerce) el cual es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales, establecer votos de confianza con la policía antinarcoóticos.

Analizar que el país destino no esté en lista de países consumidores de droga, establecer mecanismos de control en cuanto a que tipo de mercancía se puede transportar junto con la nuestra para evitar que el contacto con otras mercancías inutilicen su condición para la venta, utilizar medios de transportes eficientes, contratar con empresas aseguradoras debidamente constituidas y legalmente reconocidas, tener conocimiento del tipo de seguro que mejor aplica para cada despacho (pólizas específicas, globales etc.), conocer toda la normativa de certificación requerida en el país destino, trabajar con contrato de compraventa internacional, enviar muestras, cumplir con la calidad pactada, utilizar certificación de calidad.

Fase operaciones financieras: aplicación de mecanismos de coberturas financieras tales como; seguro de cambio o forwards (contrato por medio del cual dos partes se comprometen a comprar o vender una cantidad específica de Dólares o Euros en una fecha futura, a un precio establecido

también desde el inicio); opciones (es un contrato mediante el cual el comprador de la opción tiene el derecho mas no la obligación de comprar/vender unos Dólares por un monto específico, a una tasa específica, en una fecha establecida; futuros (es un acuerdo entre comprador y vendedor para negociar sobre unas condiciones estandarizadas en cuanto al activo físico o financiero (subyacente), el tamaño del mismo y las fechas de cumplimiento futura). Estar actualizado de las políticas del Banco de la República en cuanto a las variaciones de las tasas de referencia, establecer una alianza con su banco de confianza.

Finalmente, de esta investigación se concluye la importancia y pertinencia que tienen para las PYMES exportadoras en Cartagena, el diseño del modelo de gestión de riesgos, el cual permitirá identificar los riesgos y minimizar los impactos que estos generarían en las operaciones del comercio internacional en las PYMES exportadoras de la ciudad. Así mismo esta investigación se convierte en un aporte importante para la academia y los empresarios toda vez que esta herramienta será de gran utilidad para poder desarrollar sus negociaciones internacionales con mayor confianza y certeza en las operaciones.

Como futuras investigaciones para el sector de las PYMES exportadoras de la ciudad, quedaría pendiente desarrollar estudios complementarios a este modelo de gestión de riesgos, obteniendo un modelo de medición de riesgos más robusto con herramientas más efectivas para el control de los procesos del comercio exterior y la toma de decisiones de los empresarios de las PYMES exportadoras y de esta manera mejorar su liderazgo y competitividad en los mercados globales.

Limitaciones:

1. Dificultades presentadas en la recolección de la información a través de las encuestas aplicadas a los empresarios, dado que éstos se mostraron reacios con el manejo de la información requerida por considerarse de carácter confidencial.
2. Base de datos adquirida por la cámara de comercio de Cartagena con desactualizaciones en cuanto en direcciones, teléfonos y correos electrónicos, limitando la localización del empresario.
3. Demoras presentadas en el diligenciamiento de la encuesta por parte de los empresarios, dadas sus limitaciones de tiempo y ocupaciones de las actividades del día a día.
4. Desconfianza por parte de los empresarios con el manejo de la información del estudio.

Referencias Bibliográficas

- Acopi. (2015). *Encuesta de desempeño empresarial. Informe de resultados. 1er. trimestre de 2015. Asociación colombiana de las micro, pequeñas y medianas empresas. Coordinación de estudios económicos.*
- Arese, H. (1999). *Comercio y marketing internacional.* Norma.
- Arias. (2013). *Recomendaciones para la selección, aplicación y aprovechamiento de los nuevos términos de negociación internacional incoterms 2010, en el desarrollo de las operaciones logísticas de exportación.* Recuperado el <http://hdl.handle.net/106>
- Banrepublica. (2015). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/jornadas-capacitacion-dcin-2015-3#capituloII>
- Barrera Ubilluz, A. L. (2016). *La rotación de inventarios y su incidencia en la rentabilidad en Hostería Monte Selva de la ciudad de Baños de Agua Santa.*
- Berggrum. (2011). *estión del riesgo cambiario en una compañía exportadora. Estudios Gerenciales. Estud.gerenc.* (Vol. Vol. 27).
- Blackhurst, W. &. (2009). *Managing supply chain risk and vulnerability: tools and methods for supply chain decision makers.* Springer Science & Business Media.
- Cabanelas, G. (2003). *Diccionario Jurídico Elemental.* Edición Digital.
- Calzada, & León, D. (2010). *Características de la gestión de riesgos en las empresas cubanas.* Obtenido de <http://rcci.uci.cu>
- Castillo, & Águila. (2008). *Cobertura optima de riesgos de mercado en presencia de riesgos de cantidad y de costos de producción. El trimestre económico* (Vol. Vol. LXXV (3)).
- Castro. (2006). *El comercio internacional y la productividad total de los factores en Colombia Archivos de Economía.*
- Castro, J., & Castro, J. N. (2009). *Investigación integral de mercados: avances para el nuevo milenio (No. Sirsi) i9789584103994).*
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2013). *Marketing internacional.* AMGH Editora.
- Chopra, & Meindl. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación* (Tercera edición ed.). México: Pearson educación.

- Confecamaras. (2015). Obtenido de www.rues.org.co
- Corominas, J. (1973). Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana. *An Etymological Dictionary of the Romance Languages; Chiefly from the German – Friedrich* .
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2007). *Negocios internacionales*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Daniels, J. D., Sullivan, L. H., Carrión, D. P., & Angel, M. (2004). *Negocios Internacionales: ambientes y operacionales*.
- Donald, C., & Waters, J. (2007). *Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics*. Kogan age ublishers. 2011.
- Dornier. (1998). *Global Operations and Logistics-Text an Cases*. New York. Jhon wiley & Sons. .
- Edmonson. (2004). *If the Unthinkable Happens*. *Journal of Commerce* (Vol. 39).
- Esguerra, & Villar. (2007). *El comercio internacional de Colombia en el siglo XX*. Fondo de Cultura Económica y Banco de la Republica.
- Fadun, O. S. (2013). *Risk management and risk management failure: Lessons for business enterprises*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* (Vol. 3).
- Ferraro, & Gatto. (1993). *Las pymes en el Mercosur; definiciones y primeras estimaciones*. CEPAL.
- Flores, O. (2013). *INCOTERMS y su importancia en las actividades comerciales*.
- Forstater, M., MacGillivray, A., & Raynard, P. (2016 de Abril de 2006). *Acceso a los Mercados y Comercio Responsable*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial:
https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Acceso_a_los_mercados__comercio_responsable.pdf
- Galvis, J. F. (1998). *Los Procesos de Internacionalización de la Empresa: Causas y Estrategias que lo PromuevenI* . Applied Economics.
- Garcia. (2008). *Ensayos sobre comercio exterior y desarrollo económico en Colombia* Banco de la República.

- Ghosh, J. (2007). *Macroeconomía y Políticas Decrecimiento*. Nueva Delhi, India: Universidad Jawaharla INehru.
- Giménez, A. O. (2013). *Contratación internacional práctica: Cómo evitar los riesgos contractuales en el comercio internacional*. ICEX España Exportación e Inversiones.
- Giménez, A. O., & Piedecausa, J. L. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. ESIC Editorial.
- Giunipero. (2006). *Purchasing and Supply Chain Management* (Sexta Edición ed.). Cengage Learning.
- Guía de Administración del Riesgo Departamento Administrativo de la Función Pública República de Colombia. (2016). Bogotá.
- Hernández. (2003). *Los riesgos y su cobertura en el comercio internacional*.
- Kalmanovitz. (2000). Oportunidades y riesgos de la globalización para Colombia. *Banco de la República*.
- Kalmanovitz. (2007). Colombia en las dos fases de Globalización. *Revista de Economía Institucional* 9(17): p. 43-74., 9(17), 43-74.
- Kleindorfer, P., & EnverYücesan. (Abril de 2013). *Supply Risk Management at Unilver. Managing Spend at Risk*.
- Klimov, & Merkurjev. (2015). *Simulation Model for supply chain reliability evaluation. Ukio Technologinis ir Ekonominis Vystymas*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.3846/1392-8619.2008.14.300-311>
- Kotler, P., & Solis, E. R. (1996). *Dirección de mercadotecnia. 1*.
- Lassar. (2010). *Determinantes del manejo de riesgo en las cadenas de suministros en mercados emergentes: el caso de México*. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science* June.
- Lermar, A. &. (2010). *Comercio y marketing internacional*. Cengage Learning Editores.
- Marrugo. (2013). Crecimiento económico y desarrollo humano en Colombia (2000 – 2010). *Revista de Economía del Caribe*, 11.
- Meléndez. (2013). *Internacionalización de las PYMES en Colombia*.
- Milesi. (2007). *Estudio comparado sobre el éxito exportador Pyme en Argentina, Chile y Colombia*.

- Mincomercio Industria y Turismo*. (s.f.). Obtenido de Acuerdos Vigentes:
<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>
- (2004). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia*.
- Montoya. (2010). *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos*.
- OMC. (2016). *Acceso a los mercados de las mercancías*. Recuperado el 30 de Abril de 2016, de Organización Mundial del Comercio:
https://www.wto.org/spanish/tratop_s/markacc_s/markacc_s.htm
- Orlandi. (2006). *Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional. White Paper Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador*.
- Paramo Morales, D. (2013). El proyecto de exportación, elemento básico de la planeación del marketing internacional. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 34.
- Paulus, N. (2004). Del concepto de riesgo: conceptualización del riesgo en Luhmann y Beck. *Revista Mad*, 10, 95-160.
- Porrás, J. I. (2003). *La Estrategia Chilena de Acuerdos Comerciales: Un análisis Político*. . CEPAL.
- Porter. (2010). Ventaja Competitiva.
- (2010). *Riesgo en cadena de abastecimiento. CLI -Centro Latinoamericano de Innovación en Logística—un proyecto de LOGyCA, miembro de la Red Global Supply Chain and Logistics Excellence de MIT*.
- Rugman, A., & Hodgetts, R. M. (1997). *Negocios internacionales. Parte II: El Ambiente de los Negocios Internacionales. Capítulo. 4*.
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de economía y finanzas*. Caracas: Editorial Panapo.
- Salazar. (2012). *El peso mexicano: la gestión de cobertura del riesgo cambiario mediante la Teoría de los Efectos Olvidados. J. econ. Finance adm. Sei*.
- Serantes. (2013). *Riesgos y coberturas de las operaciones de comercio exterior. Boletín económico de ice*.
- Spekman and Davis Risky business: expanding the discussion on risk and the extended enterprise. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 3. 4.-4. (2004).

- Spekman, & Risky, D. (s.f.). *Business: expanding the discussion on risk and the extended enterprise. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* (Vol. 34).
- Sternad, D. (June de 2015). International Journal of case Studies in Management. *Market Expansion at cms electronics, Volume 13(2)*.
- Tsai. (2006). *On supply chain cash flow risks. Decision Support Systems* (Vols. Volumen 44, Issue 4, March 2008).
- Urrutia. (2002). *Una visión alternativa: La Política Monetaria y Cambiaria en la Última Década. Borradores de Economía*.
- Walker, R. (2015). *Caso Nestle*. by the Kellogg School of Management, Northwestern University.
- WEF, W. E. (2008). Obtenido de <http://www.weforum.org/pdf/annualreport/2008/AR08.pdf>; consulta: marzo de 2010.
- Wood. (1995). *Logistics and Transportation in Different Parts of the World. International Logistics. New York: Chapman and Hall*.
- Young, & Esqueda. (2005). Vulnerabilidades de la cadena de Suministros: Consideraciones para el caso de América Latina. *Revista latinoamericana de administración* , 34.
- Zsidisin. (2004). *An analysis of supply risk assessment techniques. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* (Vol. 34).

Anexos

Anexo 1. Formato de Encuesta

Diseño de un Modelo de Gestión de Riesgos en la Comercialización Internacional de Mercancías en las Pymes: Caso de Estudio Pymes en Cartagena							
OBJETIVO GENERAL							
Diseñar un modelo de gestión que permita la identificación, evaluación, control y mitigación de los riesgos asociados a los procesos de comercialización internacional de mercancías por parte de las Pymes en la ciudad de Cartagena.							
Empresa: _____	Nombre: _____	Cargo: _____					
Dirección: _____	Teléfono: _____	Mail: _____					
Considerando las siguientes actividades que se desarrollan en los procesos de internacionalización de su empresa, evalúe las siguientes interrogantes:							
ACTIVIDADES Y/O PROCESOS		Marque con una equis (X) si su respuesta es SI, con que frecuencia lo(a) realiza? Marque con una equis (X)		BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
	SI	NO	Ocasionalmente a nunca	Esporadicamente	Regularmente, Por evento o necesidad	Proactivamente, previendo necesidades futuras	
ANÁLISIS DE MERCADO							
¿Su empresa identifica proactivamente la demanda y necesidades de los consumidores en los países destino?							
¿Se identifica activamente la competencia mediante análisis, investigaciones de mercado y otros procedimientos?							
¿La empresa procura mantenerse actualizada de cambios en aspectos legales, políticos y culturales de los países destino?							
¿Se identifican proactivamente las condiciones de acceso a los mercados destino y sus cambios en el tiempo?							
ESTRATEGIAS							
¿Se aplican herramientas y procesos para seleccionar los mercados destino?							
¿Se aplican estrategias de mezcla de mercadeo por destino?							
¿Se utilizan formas y estrategias de ingreso y expansión por destino?							
¿Se utilizan los procesos para la organización, implementación y el control de las estrategias?							
OPERACIONES COMERCIALES							
¿Establece e implementa procesos y políticas para la negociación internacional?							
¿Tiene establecidos controles para garantizar una adecuada contratación internacional?							
¿Cuenta con servicio técnico y postventa?							
¿Se realizan procesos de mejora y/o evaluación del servicio?							
OPERACIONES LOGISTICAS							
¿Controla sus procesos de abastecimiento y lead times de sus materias primas?							
¿Costea y controla los trámites y documentos necesarios para sus exportaciones por país destino?							
¿Controla posibles incumplimientos en las condiciones de embarque en relación a los términos de venta (incoterms)?							
¿El empaque cumple con las exigencias del producto y con las exigencias (normas internacionales) de los países destino?							
¿El embalaje cumple con las exigencias del producto y con las exigencias (normas internacionales) de los países destino?							
¿Implementa y controla sistemas de costeos para los procesos aduaneros?							
¿Evalúa periódicamente que el agente de aduana esté legalmente habilitado y sea idóneo para prestar un buen servicio?							
¿Implementa y controla sistemas de costeos para los procesos portuarios?							
¿Revisa sus propios procesos de contratación del transporte internacional?							
¿Aplica sistema de costeos para tomar la mejor alternativa al contratar el transporte internacional?							
¿Establece, conoce y revisa permanentemente los procesos para asegurar su carga?							
¿Actualiza su conocimiento en legislación aduanera y logística?							
OPERACIONES FINANCIERAS							
¿Utiliza herramientas del mercado cambiario (Cuentas compensación, Cartas de crédito, Forward, etc.)							
¿Cuáles?							
¿Hace uso de las opciones de acceso a créditos en el mercado financiero?							
¿Cuales?							
Por favor continuar al respaldo							

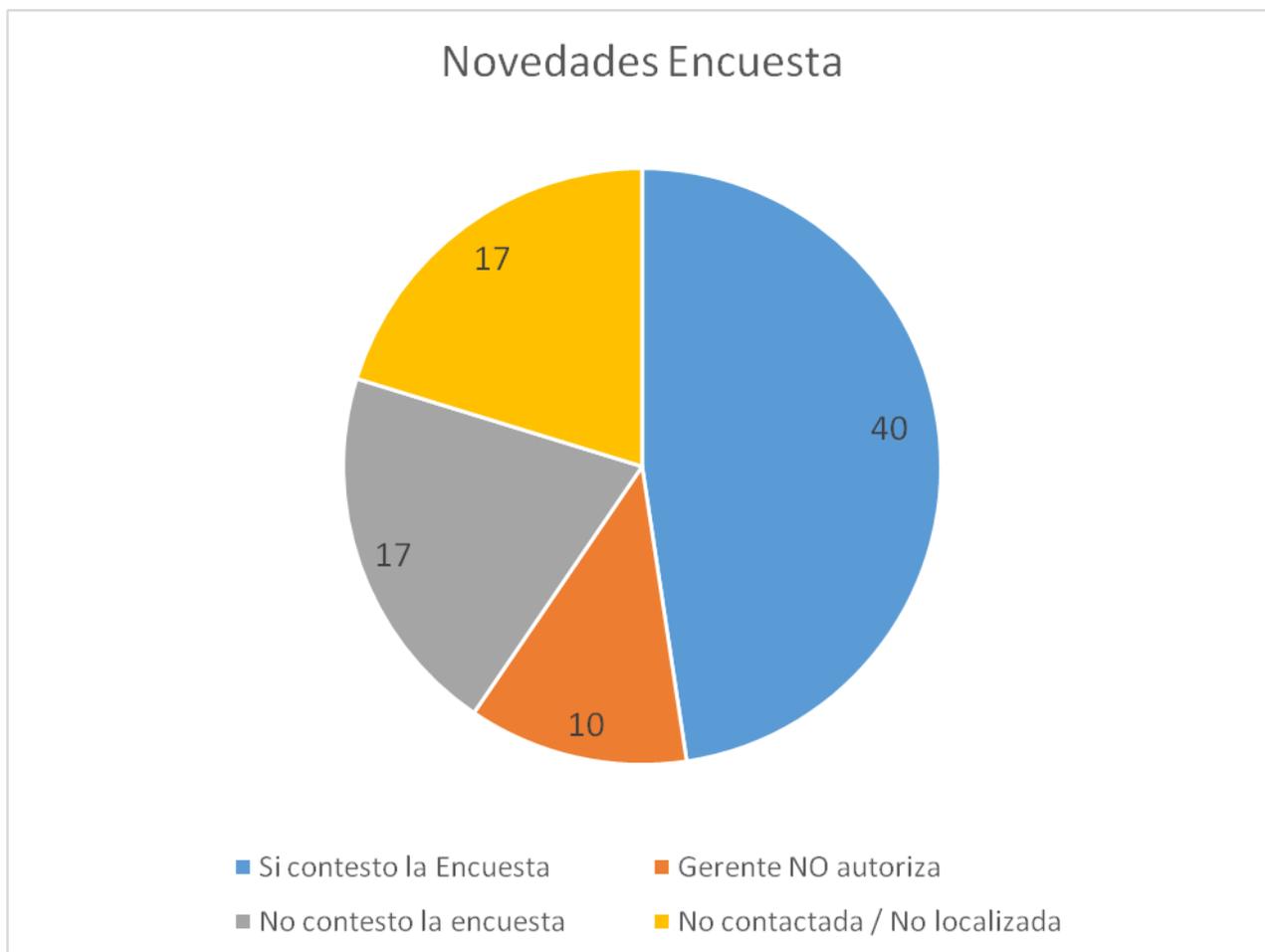
¿Qué otros riesgos ha enfrentado y se le han materializado?

OBSERVACIONES:(Documentar casos especificos, controles y otros)

Fecha Encuesta: _____

Anexo 2. Cuadro Novedades

Novedad	No. Empresas
Si contesto la Encuesta	40
Gerente NO autoriza	10
No contesto la encuesta	17
No contactada / No localizada	17



Anexo 3. Respuestas de empresarios según los riesgos enfrentados – Observaciones

No.	¿Qué otros riesgos ha enfrentado y se le han materializado?	OBSERVACIONES:(Documentar casos específicos, controles y otros)
1	NO	Importante un equipo gremial que opere con afinidad en la industria para manejar información general y poder mitigar problemas que eventualmente se presentan con hoy en día. Caso paro camionero.
2	NO	NO
3	La pérdida de millas submarina en el pleito con Nicaragua, nos aleja de los bancos de atún	NO
4	Paro social y de seguridad en las zonas de extracción, paro camionero, derrumbes	NO
5	NO	NO
6	Extra costos en inspecciones, costos portuarios y demoras en citas (extra costos)	NO
7	NO	NO
8	NO	Como agentes marítimos las operaciones de comercio exterior manejamos son reembarques de máquinas o repuestos de buques, como también la importación y exportación de vehículos de turistas y buques que ingresaron al país para importación temporal para perfeccionamiento de activos.
9	NO	NO
10	NO	NO
11	NO	NO
12	Muchas veces la Dian (inspectores) demoran los levantes aduaneros ocasionando entregas tardías de la documentación al naviero y puerto y a veces ocasionando extra costos en puerto.	NO
13	NO	NO
14	NO	NO
15	NO	Exportación puntual (una)
16	NO	NO
17	NO	Exportación puntual (una)
18	NO	La mercancía es inspeccionada por el Ministerio del Medio Ambiente
19	NO	Somos una línea naviera, que solo exporta ocasionalmente solo para el tema de reparaciones de alguna parte de una Motonave, por lo anterior no se nos presentan ningún riesgo porque no comercializamos. Las respuesta a esta encuesta están relacionadas con la entrada a los países en cuanto a prestación del servicio de transporte marítimo como tal.
20	NO	NO
21	NO	NO
22	NO	Solo realizamos exportaciones 2013 de manera puntual, no hemos vuelto a exportar.
23	Temor a impagos	NO

No.	¿Qué otros riesgos ha enfrentado y se le han materializado?	OBSERVACIONES:(Documentar casos específicos, controles y otros)
24	Altos costos portuarios	NO
25	Incertidumbre al momento de clasificar mercancías exportables, altos aranceles para materias primas en el ensamble de escaleras vs aranceles de escaleras armadas e importadas de México, altos costos portuarios para la importación de materias primas, tramites dispendiosos para la importación de maquinaria usada, temor de contaminación de drogas a la carga.	NO
26	NO	NO
27	NO	Dificultades para exportar, es más costoso las operaciones logísticas que el transporte internacional, NO exporto donde el narcotráfico sea alto, no asumo esos riesgos.
28	Altos costos portuarios y de transporte	NO
29	Costos de transporte muy variables y costosos, demasiados trámites para exportar.	NO
30	Siempre se presentan unos costos nuevos en el puerto.	NO
31	NO	Costos portuarios elevados
32	NO	Costos portuarios costosos.
33	Producto llego con defectos al cliente por causa del embalaje, el cual no permitió su protección durante el transporte, toco asumir costos de reparación del material por garantía.	NO
34	NO	NO
35	NO	NO
36	Aspectos climáticos en las cosechas de ají	Solo manejamos un solo cliente específico. No presenta riesgos.
37	NO	Altos costos portuarios, no hay certeza de los costos en cada exportación.
38	NO	NO
39	NO	NO
40	NO	NO