


Diseño de un modelo de gestión de riesgos en la comercialización internacional de mercancías en las Pymes: caso de estudio Pymes en Cartagena- Colombia *


Alexander Molina-Porras

Magíster en Logística Integral. Universidad Tecnológica de Bolívar. Gerente General Ampor Logistics S.A.S. Colombia.
gerencia@amporlogistics.com  <https://orcid.org/0000-0002-3496-089X>

José Morelos-Gómez

Magíster en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Integrante del Grupo de Investigación Calidad y Productividad Organizacional Integral. Director de programa de Administración Industrial en la Universidad de Cartagena, Colombia.
jmorelog@unicartagena.edu.co  <https://orcid.org/0000-0002-0334-0575>

Carlos Alberto Marrugo-Arnedo

Magíster en Economía, Universidad del Norte. Investigador Grupo de Investigación Economía de la Salud, Universidad de Cartagena, Colombia.
carlosmarrugoarnedo@gmail.com  <http://orcid.org/0000-0001-5422-8498>

R E S U M E N

El presente trabajo de investigación muestra el diseño de un modelo de gestión de riesgos para la comercialización internacional de mercancías en las Pymes de la ciudad de Cartagena-Colombia. La metodología utilizada fue de tipo aplicada y de estudio de casos, la cual permitió conocer los procedimientos y riesgos a los que están expuestas las empresas seleccionadas (81) en proceso de comercio exterior. Los resultados muestran que las operaciones en el proceso de comercio exterior de las Pymes que presentaron mayor impacto fueron la entrada de nuevos competidores con 66%, los de mayor aversión, el riesgo de contaminación de la mercancía (85%) y de mediano impacto el riesgo de falta de mecanismos inadecuados para el seguimiento y control de los procesos y/u operaciones (74%).

PALABRAS CLAVE

Riesgos, comercio exterior, Pymes, logística, Cartagena

CÓDIGOS JEL

P28, G1, C14

Design of a model of risk management in the international marketing of goods in SMES: a case study for the SMES in Cartagena- Colombia

A B S T R A C T

The present research shows a design of a risk management model for the international commercialization of merchandise in the Pymes in the city of Cartagena, Colombia. The methodology used was the applied type and case study, which allowed us to know the procedures and the risks to which the selected companies were exposed (81) in the process of foreign trade. The results show that the operations in the foreign trade process of the Pymes that had the greatest impact were the entry of new competitors with a 66%, those of greater aversion, the risk of contamination of the merchandise (85%) and of medium impact the risk of inadequate mechanisms for monitoring and control of processes and or operation with 74%.

Recibido: 11/04/2017 Aceptado: 25/05/2017

*El presente artículo es resultado del proyecto de investigación titulado: Diseño de un modelo de gestión de riesgos en la comercialización Internacional de mercancías en las Pymes: caso de Estudio Pymes en Cartagena, y financiado por los autores, año 2016.

<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n2.26242> Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Cómo citar este artículo: MOLINA-PORRAS, Alexander; MORELOS-GÓMEZ, José; MARRUGO-ARNEDO, Carlos Alberto. Diseño de un modelo de gestión de riesgos en la comercialización internacional de mercancías en las Pymes: caso de estudio Pymes en Cartagena- Colombia. *En*: Entramado, Julio - Diciembre, 2017. vol. 13, no. 2, p. 12-31 <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n2.26242>



KEYWORDS

Risks, foreign trade, small businesses, logistics, Cartagena

JEL CLASSIFICATION

P28, G1, C14

Concepção de um modelo de gestão de riscos no marketing internacional de mercadorias nas PME: um estudo de caso das PME em Cartagena - Colômbia

R E S U M O

O presente projeto de pesquisa mostra o desenho de um modelo de gerenciamento de riscos para a comercialização internacional de mercadorias nas PME da cidade de Cartagena-Colômbia. A metodologia utilizada foi do tipo aplicado e dos estudos de caso, o que permitiu conhecer os procedimentos e riscos a que as empresas selecionadas (81) no processo de comércio exterior estão expostas. Os resultados mostram que as operações no processo de comércio exterior das PME que tiveram o maior impacto foram a entrada de novos concorrentes com 66%, o mais aversivo, o risco de contaminação da mercadoria (85%) e o impacto médio da falta de mecanismos inadequados para monitorar e controlar processos e / ou operações (74%).

PALAVRAS-CHAVE

Riscos, comércio exterior, PMEs, logística, , Cartagena

CLASSIFICAÇÕES JEL

P28, G1, C14

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 a 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 propósito de esta investigación 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 esta investigación se identificaron, y analizaron las diferentes fases de las actividades del comercio exterior; como también los riesgos inherentes a estas, igualmente se realizó análisis de los aportes conceptuales y casos de estudio de carácter 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 gestiones 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 comercial 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 con el 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.

I. Marco referencial

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 operativas 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 afectan entre dos países (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 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 relevancia 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 transados 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 calidad, sanitario, etc. (Banrepública, 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 en más vulnerable ante la cantidad de riesgos que enfrenta, ya que funciona de manera improcedente y, a su vez, al uso inadecuado o descoordinado por terceros. (Edmonson, 2004; Dornier, 1998).

Por su parte, Blackhurst (2009) considera que para las empresas es de vital interés verificar el nivel de jerarquía de cada riesgo, diseñar un portafolio con sus posibles consecuencias, enfocándose en analizar que la decisión a tomar pueda o no resolver las dificultades sin impactar en gran medida los costos, para alcanzar 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 con el 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, 2016), con el objetivo principal de aumentar el intercambio de bienes y servicios y la inversión entre dos o más países en pro de un bienestar de todos lo que por lógica económica redundaría en crecimiento de las partes.

Procesos y actividades fuentes de riesgos en la comercialización internacional

El continuo cambio global y la 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 para los productos de 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 clave 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 desde varias actividades comerciales incluyentes al momento de buscar nuevos mercados fuera del territorio nacional, dentro de las cuales se destacan las más relevantes como lo son: Exportar, importar, invertir en el extranjero, implantar la producción en un país distinto al nuestro (Giménez y Piedecausa, 2015, p. 35). A continuación se abordará en detalle cada fase con sus componentes más importantes.

Análisis del mercado. Busca un conocimiento mayor del mercado, distinguiendo y separando cada uno de sus elementos, minimiza 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, 2009:7). 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 se evalúan los componentes de la demanda, necesidades del mercado, competencia, aspectos políticos legales y culturales del país destino y las condiciones de acceso al mercado, los cuales permiten disminuir en lo posible y en un mayor grado el espectro de incertidumbre que conduzca a una toma o un conjunto de posibles mejores decisiones (Arese, 1999; Galvis, 2008; Kirchner, 2010; Czinkota y Ronkainen, 2007; Milesi, 2007; Fortater, MacGillivray y Raynard, 2006).

Estrategias. Para Porter (2010), la estrategia es definida como la mezcla única de valor que permite generar una propuesta diferenciadora que 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 más 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 los rendimientos financieros. Para el análisis estratégico de los mercados se abordan las actividades relacionadas con la selección del mercado destino, la mezcla de mercado, selección de forma de ingreso y expansión y la organización, implementación y control.

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 de cada acuerdo (Cabanelas, 2003). De una buena sincronía de estos procesos dependerá el nivel de satisfacción de los clientes, para coadyuvar a establecer una buena imagen o marca del producto-empresa que al final permitirá el posicionamiento eficaz en cualquier mercado. Dentro del análisis de las operaciones comerciales es preciso considerar los componentes de negociación y contratación internacional, servicios técnicos y postventas (Rugman y Hodgetts, 1997; Giménez, 2013; Arias, 2013; Serantes, 2013).

Operaciones logísticas. Las operaciones logísticas son relevantes desde la adquisición o compra de las materias primas, procesamiento y entrega al consumidor del producto terminado, apoyado lo anterior en 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. En este proceso se destacan las actividades de abastecimiento, trámites y documentos legales y transporte internacional de mercancías y suministros (Barrera Ubilluz, 2016; Czinkota y Ronkainen, 2007:543; Meindl y Chopra, 2008; Meléndez, 2013).

Operaciones financieras. Todos aquellos entornos de incertidumbre que traen 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 que inciden de manera positiva o negativa en la rentabilidad del negocio. En tal sentido, el seguimiento de las operaciones financieras conlleva analizar la exposición del mercado cambiario y el acceso al crédito (Cateora, Gilly y Graham, 2013)

Gestión de riesgos en el comercio exterior

Gestionar el riesgo en los mercados internacionales implica analizar dos aspectos fundamentales, relacionados, el primero que conlleva 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) (Alcaraz, 2008). 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 la 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 que incidirá en el buen desarrollo y rentabilidad de las empresas.

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 los problemas que se presenten en desarrollo del ejercicio. Para ello se 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 la 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 elevada 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 válidas, estableciendo que dependen de los parámetros identificados, es decir, de la volatilidad de los precios, costos y cantidades.

Por su parte, Lassar., et al (2010) estudiaron los determinantes del manejo de riesgo en la cadena de suministro en mercados emergentes para México, se 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 eficacia operacional, efectividad y calidad.

De otro lado, 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, de ellos los más importantes son: interrupciones, retrasos del suministro y fluctuaciones en la demanda, el precio y el tipo de cambio (Ver Tabla 1).

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 de manera negativa su rentabilidad.

Por su parte, Hernández (2003) indica cuáles 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 2).

El concepto de Pymes en el mundo

La definición de Pymes en el ámbito mundial no está estandarizada 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). Aunque innumerables autores definen, difieren y sugieren sobre su conceptualización, algunos establecen unas definiciones internacionales de Pymes solo como referencias para su estudio (Ver Tabla 3).

Caracterización de las Pymes en Colombia y su comportamiento en el comercio exterior

En Colombia, la legislación acerca de las Pymes está enmarcada en la Ley 905 de 2004 y determinada por solo dos

Tabla 1.

Riesgos a considerar en la cadena de suministros

Categorías	Diretrizes de riesgo
Interrupciones	Desastre natural, guerra, terrorismo
	Disputas laborales
	Quiebra del proveedor
Retrasos	Alta utilización de la capacidad de la fuente de suministros
	Inflexibilidad de la fuente de suministros
	Mala calidad o rendimiento en la fuente de suministros
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 pronóstico	Pronósticos imprecisos debido a largos tiempos de espera, estacionalidad, variedad de productos, ciclos de vida cortos, base pequeña de clientes
	Efecto látigo o distorsión de la información
Riesgo de propiedad intelectual	Integración vertical de la cadena de suministros
	Outsourcing y mercados globales
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
	Incertidumbre de la oferta y la demanda
Riesgo de capacidad	Costo de la capacidad
	Flexibilidad de la capacidad

Fuente: Chopra y MeindL, 2008.

Tabla 2.

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	Cambiaros
	De tipo de interés
Riesgos de transporte de mercancías	
Riesgos diversos	De naturaleza técnica y de calidad
	De inversiones productivas
	De comercio de compensación
	De prospección de mercados
	De asistencia de ferias comerciales
	De elevación de costes extraordinarios
De ejecución de fianzas, justificada o no	

Fuente: Hernández, 2003.

Tabla 3.

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 deberán contar con hasta 50 empleados.	Guindlin, Maito (1989) Aprodi (1985)
3. Alemania	Se considera a 500 ocupados como el límite máximo para una Pyme.	
4. Reino Unido	No existe una definición legal u oficial. Según el informe brindado por 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 con 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.
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.

variables: Activos totales y el número de empleados, sin que la actividad comercial incida sobre esta conceptualización, a diferencia de Estados Unidos y Europa donde el sector es la variable que determina la categorización de este tipo de grupo económico. (Ver Tabla 4).

La tendencia de 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 (Gálvez, 2011).

Tabla 4.

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.

2. Metodología

El tipo de investigación identificado con mayor pertinencia para el desarrollo y diseño del modelo de gestión de riesgos, fue el de tipo descriptiva y estudios de casos de las pequeñas y medianas empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena-Colombia. Para la construcción del mismo, se requirió el uso de fuentes primarias y secundarias, en donde se aplicaron encuestas, entrevistas con los empresarios, documentación sobre qué acciones toman actualmente para mitigar los riesgos y paneles de expertos donde se trabajará con profesionales externos con vasta experiencia en la comercialización internacional de mercancías.

Población y fuente

Se tomó como apoyo la base de datos del gremio que agrupa a las Pymes en Colombia, ACOPI (Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas); de dicha base se seleccionó una muestra representativa sobre las Pymes que actualmente comercializan internacionalmente.

Tabla 5.

Inventario de riesgos – Fases en la internacionalización

Proceso	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgos identificados
Análisis de Mercado	Identificación de demanda y necesidades	Acceso a información	Estimación errónea de la demanda
	Identificación de la competencia	Nuevos competidores	Entrada de nuevos competidores
		Competidores monopolísticos	Ingreso de competidores monopolísticos al mercado
	Conocimiento de 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
	Conocimiento de condiciones de acceso al mercado	Barreras de entradas a nuevos mercados	Aumento de aranceles
			Obstáculos no arancelarios

Se consideraron para el diseño del modelo de gestión de riesgo las cuatro fases que se presentan a continuación.

- Fase 1: Análisis y evaluación de riesgos en proceso de internacionalización de empresas, con autores más representativos.
- Fase 2: Elaboración de inventario de riesgos
- Fase 3: Elaboración de encuesta, considerando las actividades de internacionalización y materialización de riesgos
- Fase 4: Procesamiento de datos y análisis de resultados de las empresas exportadoras objeto de estudio.

3. Resultados

Inventario de riesgos en las etapas del proceso de internacionalización

En la Tabla 5, se observa el inventario de los riesgos en cada fase del proceso de internacionalización, de acuerdo con autores expertos en el tema.

Proceso	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgos identificados
Estrategias	Definición mezcla de mercadeo por destino	Características y tamaño del mercado	Diseño incorrecto del producto
	Selección de forma de ingreso y expansión	Selección de estrategia	Aplicación de estrategia incorrecta de marketing
		Intermediarios internacionales	Incumplimiento por parte del intermediario
	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
Operaciones Comerciales	Negociación y contratación internacional	Medios de pago (documentos bancarios) Cartas de crédito etc.	Impago del cliente
		Incumplimiento en el contrato de compra y venta internacional.	Incumplimiento en las fechas de entrega
			No entregar las cantidades acordadas
	Implementación de servicio (servicio técnico y postventa)	Alternativas de prestación de servicios viables económicamente	Incumplimiento de las especificaciones técnicas
Operaciones Logísticas	Abastecimiento	Desabastecimiento	No se atiende oportunamente al requerimiento técnico y/o postventa.
			Falta de capacidad para atender mayores volúmenes de pedido.
			Interrupciones en el suministro de materias primas
			Lead times altos
			Demoras en las aduanas y operaciones de importación.
	Preparación y entrega de documentos requeridos en el comercio internacional	Incumplimiento en documentación	Sobrecostos en el transporte internacional
	Transporte internacional de mercancías	Elección y contratación del transporte adecuado	Incumplimiento de estándares internacionales en documentos
			Robo de mercancía
			Deterioro de mercancía
			Pérdida de mercancía
Contaminación de mercancía			
Avería del medio de transporte			
Ventas internacionales	Exportaciones directas	Fallas en la cobertura de seguros o no aseguramiento de la mercancía	
		Incumplimiento de los requisitos y conformidades del producto	
Operaciones Financieras	Exposición al mercado cambiario	Fluctuaciones tasa de cambio	Desfavorabilidad de la tasa de cambio
	Acceso a crédito	Variación Tasa de interés	Aumento de la tasa de interés de referencia

Fuente: Tomado de Chopra y Meindl 2008; Milesi, 2007; Arese, 1999; Calzada y León, 2010; Serantes, 2013; Arias, 2013; Czinkota y Ronkainen, 2007; Meléndez, 2013.

Mapa de riesgos

En la Tabla 6, se observa 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

en el desarrollo de esta investigación. Igualmente, este mapa deriva del inventario de los riesgos de la Tabla 5, 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 6.

Mapa de riesgos

Proceso	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgos identificados	Tipo de Identificación	Mediciones	Causas	Consecuencias
Análisis del 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	Relación calidad /precio no adecuada, cero innovación, cero diseños de nuevos productos, No adecuación del producto a cambios del mercado.	Disminución de ventas / Perdida 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 torno 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 torno 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.

(Continúa en pág. 22)

Proceso	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgos identificados	Tipo de Identificación	Mediciones	Causas	Consecuencias
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 el contrato de compra y venta internacional.	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.
	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	Perdida 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 portuaria no confiable, no cumplimiento del lleno 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.

(Continúa en pág. 23)

Proceso	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgos identificados	Tipo de identificación	Mediciones	Causas	Consecuencias
Operaciones logísticas	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	Pérdida del cliente, sobrecostos por retención de la mercancía en destino, aprehensión, destrucción de la mercancía, rechazo y devolución de la mercancía.
						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).	
	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	#pérdidas /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, cargue, descargue 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, cargue, descargue y transporte de la mercancía.	Afectación legal-judicial, registro lista 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.	
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 exportación	#pedidos con incumplimiento o inconformidades en productos / Total de pedidos	Desconocimiento de las normas del país destino.	Disminución de exportaciones, Baja participación del mercado o salida del mismo, disminución de utilidades.	

Proceso	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgos identificados	Tipo de identificación	Mediciones	Causas	Consecuencias
Operaciones financieras	Exposición al mercado cambiario	Fluctuaciones tasa de cambio	Desfavorabilidad de la tasa de cambio	Alza o baja	% de variación tasa de cambio	Variabilidad del mercado (fuerzas no controlables / Oferta y demanda)	Devaluación de la moneda frente al dólar, (alza tasa), incremento de los ingresos FOB / Revaluación de la moneda frente al dólar (baja tasa), disminución ingresos FOB ; pérdida financiera.
	Acceso a crédito	Variación Tasa de interés	Aumento de la tasa de interés de referencia	Alza o baja	% de variación tasa de interés	Fijación de tasas de interés por parte de entes reguladores (Políticas gubernamentales; banco de la república).	Incremento de los costos (intereses) de operaciones que afectan las exportaciones realizadas a realizar que no compensan los reintegros.

Fuente: Elaboración propia

Mapa de calor

Una vez encuestadas las Pymes exportadoras en la ciudad de Cartagena, en relación con 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 Tabla7, página siguiente).

Para las categorías probabilidad de ocurrencia, consecuencias o impacto y grado de control o influencia se estimaron las medidas cualitativas, con el objetivo de realizar un ordenamiento más detallado y entendible para quien contestara la encuesta. (Ver Tablas 8, 9 y 10).

Tabla 8. 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 en el Estándar Australiano de Administración de Riesgos

Tabla 9. 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 en el Estándar Australiano de Administración de Riesgos

Tabla 10. 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 en el Estándar Australiano de Administración de Riesgos

Tabla 7. Mapa de calor – Pymes exportadoras en Cartagena

MAPA DE CALOR DE LAS PYMES EXPORTADORAS EN CARTAGENA PERIODO 2013-2015

RIESGOS EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN		Materialización		Probabilidad de ocurrencia						Consecuencias o impacto						Grado de control o influencia del empresario			
No.	Descripción	Si	No	Inminente	Altamente Probable	Mediamente Probable	Improbable	Probabilidad de Ocurrencia	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico	Grado de Impacto Negativo	Alto	Medio alto	Medio bajo	Bajo o nulo	Grado de control
ANÁLISIS DE MERCADO																			
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 arancearios	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	Falla o mecanismos inadecuados para el seguimiento y control de los procesos y/o operaciones	8	32	0	2	37	1	34%	0	4	19	16	1	67%	29	5	6	0	64%
OPERACIONES COMERCIALES																			
12	Impago de 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 LOGISTICAS																			
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	Defenore 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	Fallas 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

Para explicar 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 con la leyenda. (Ver Tabla 11).

En la Tabla 12 se observa el resumen de los riesgos de las Pymes exportadoras de Cartagena, organizados y ordenados por clase de riesgo.

Modelo de gestión de riesgos en las Pymes exportadoras en Cartagena, periodo 2013-2015

Una vez analizados, evaluados e inventariados los diferentes riesgos que enfrentan las Pymes exportadoras en Cartagena,

se propone el el modelo de gestión de riesgos, que se puede observar en la Tabla 13, que ayudará al empresario a analizar las mejores alternativas posibles y viables.

En este sentido, en el modelo se muestran los porcentajes arrojados en el mapa de calor (Tabla 7) en relación con la probabilidad de ocurrencia, grado de impacto negativo y grado de control, adicionalmente se clasificaron los riesgos de acuerdo con la matriz de análisis cualitativo (Tablas 8, 9 y 10), 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 11.
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

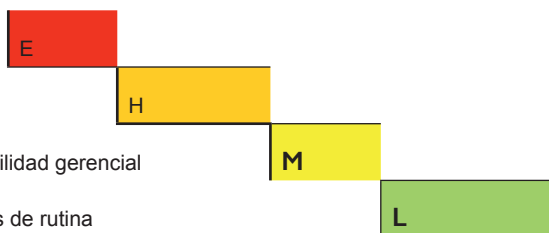
Leyenda

E : Riesgo extremo; requiere acción inmediata

H: Riesgo alto; necesita atención de la alta gerencia

M: Riesgo moderado; debe especificarse responsabilidad gerencial

L: Riesgo bajo; administrar mediante procedimientos de rutina



Fuente. Elaboración propia con base en el Estándar Australiano de Administración de Riesgos

Tabla 12.

Clasificación de riesgos en las pymes exportadoras en Cartagena, 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 de mercancía	Alto	H
4	Robo de mercancía	Alto	H
5	Pérdida de mercancía	Alto	H
6	Impago del cliente	Alto	H
7	Diseño incorrecto del producto	Alto	H
8	Deterioro de 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	Sobrecostos 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

Tabla 13. Modelo de gestión de riesgos en las PYMES exportadoras en Cartagena. Periodo 2013-2015.

RIESGOS EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN		Probabilidad de Ocurrencia	Grado de Impacto Negativo	Grado de NO control	Close de riesgo	Controles / Alertas	Tratamiento	Acciones
No.	ANÁLISIS DE MERCADO							
1	Estimación errónea de la demanda	33%	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 de 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 en 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, cebrar contrato de compraventa internacional, cotizar con cláusula-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 regulaciones exigidas en el país destino.
7	Observatos NO aranceles	38%	73%	95%	MODERADO M	Actualización normas del comercio internacional	Debe especificarse responsabilidad gerencial	Mantenernos informados y actualizados de los cambios en los acuerdos comerciales y regulaciones 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 planes valor de oferta, trabajar sobre ordenes 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 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	34%	82%	55%	ALTO H	Determinación de los mecanismos que garanticen los pagos	Necesita atención de alta gerencia	Ce ar 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 contrato, 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 incurrió 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 interviene) 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%	46%	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	33%	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 de producto.	Necesita atención de alta gerencia	Celebrar contratos de compraventa internacional, trabajar con fichas técnicas al producir, trabajar con muestras formalmente aceptadas.
16	No se atiende oportunamente al requerimiento técnico y/o post venta.	34%	67%	36%	BAJO L	Seguimiento al cumplimiento de los servicios técnicos y postventa	Administrar mediante procedimiento de rutina	Celebrar contratos de compraventa internacional, atender requerimientos con aliados estratégicos en países destino.

17	OPERACIONES LOGÍSTICAS	Falta de capacidad para atender mayores volúmenes de pedido.	39%	14%	48%	MODERADO	M	Determinación de las capacidades instalada de suministros	Debe especificarse responsabilidad general	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 financiación y apoyo en caso de ser necesario, estar atentos a las variaciones de la demanda con análisis proyectados, implementar logística que redunde en eficiencia productiva, fusión, adquisición, absorción de empresas proveedoras, mantener stock de productos terminados, cumplir con las condiciones de pago pactadas, base stockedowns 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 compra, cambiar suministradores locales por suministradores extranjeros o viceversa (muchas veces el proveedor extranjero brinda mejores condiciones de financiación).
18		Interrupciones en el suministro de materias primas	39%	77%	54%	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 stockedowns 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 compra, cambiar suministradores locales por suministradores extranjeros o viceversa (muchas veces el proveedor extranjero brinda mejores condiciones de financiación).
19		Lead times altos				MODERADO	M	Adecuada planeación de la gestión de la cadena de suministros	Debe especificarse responsabilidad general	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 stockedowns 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 compra, cambiar suministradores locales por suministradores extranjeros o viceversa (muchas veces el proveedor extranjero brinda mejores condiciones de financiación).
20		Demoras en las aduanas y operaciones de importación	39%	73%	55%	ALTO	H	Planeación y revisión de requisitos en los procesos de 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.
21		Sabes ocultos en el transporte internacional	47%	75%	76%	MODERADO	M	Planeación y conocimiento de los costos de las operaciones	Debe especificarse responsabilidad general	Establecer mecanismos de negociación y contratación eficientes con las empresas transportistas, diversidad de proveedores y manejo de tratamientos de las variaciones. Intempistas de precios que puedan presentarse en el transporte.
22		Incumplimiento de estándares internacionales en documentos	38%	71%	69%	BAJO	L	Conocimiento de normas internacionales de las operaciones de comercio	Administrar mediante procedimientos de rutina	Aplicación del check list documental y de operaciones, verificación de las actividades de los procesos del comercio exterior.
23		Robo mercancía	33%	62%	47%	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 internacionales reconocidas, cotizar con diásluas 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.
24		Deterioro mercancía	35%	84%	58%	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 internacionales reconocidas, cotizar con diásluas E o F, asegurar la carga, emplear buenos envases, empaques y embalajes acorde con la condición física química de nuestros productos (calentados, 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.
25		Pérdida mercancía	35%	89%	55%	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 internacionales reconocidas, cotizar con diásluas E o F, asegurar la carga, emplear buenos envases, empaques y embalajes acorde con la condición física química de nuestros productos (calentados, 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.
26		Contaminación mercancía	35%	82%	53%	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 internacionales reconocidas, cotizar con diásluas E o F, asegurar la carga, emplear buenos envases, empaques y embalajes acorde con la condición física química de nuestros productos (calentados, 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.
27		Avería del medio de transporte	31%	85%	54%	BAJO	L	Conocimiento, verificación y seguimiento en las operaciones	Administrar mediante procedimientos de rutina	Verificación previa al embarque hecha por el agente de compra del importador, por el propio importador o por empresas certificadoras internacionales reconocidas, cotizar con diásluas E o F, asegurar la carga, emplear buenos envases, empaques y embalajes acorde con la condición física química de nuestros productos (calentados, 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.
28		Fallas en la cobertura de seguros o no aseguramiento de la mercancía	30%	78%	39%	MODERADO	M	Certificación de garantía y cumplimiento	Debe especificarse responsabilidad general	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)
29		Incumplimiento de los requisitos y conformidad del producto	34%	76%	36%	ALTO	H	Aseguramiento de los requisitos, conformidades y estándares del producto.	Necesita atención de alta gerencia	Conocer toda la normativa de certificación requerida en el país de 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 internacionales reconocidas.
30	OPERACIONES FINANCIERAS	Desdoblamiento de la tasa de cambio	63%	78%	92%	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).
31		Aumento de la tasa de interés de más	49%	72%	89%	MODERADO	M	Análisis de las variaciones de la tasa de interés	Debe especificarse responsabilidad general	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.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Con 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. Como resultado de esta gestión se concluyó que dentro de 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); Czinkota y Ronkainen (2007); Milesi (2007); Chopra y Meindl (2008), Calzada y León (2010); Meléndez (2013) y Serantes (2013).

Con base en 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, revelando los siguientes: entrada de nuevos competidores al mercado, desfavorabilidad de la tasa de cambio del mercado, demoras en las aduanas y operaciones de importación, interrupciones en el suministro de materias primas, lead times altos y sobrecostos en el transporte internacional.

De acuerdo con 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 de decisiones en los propósitos relacionados con el liderazgo y la competitividad del sector de las Pymes exportadoras.

Se puede colegir con esta investigación la importancia derivada de las Pymes exportadoras de la ciudad de Cartagena para jalonar el crecimiento y desarrollo de la región, en la cual se resaltan los procesos que definen las fases del comercio exterior en las Pymes en Cartagena, tales como análisis del mercado, estrategias, operaciones comerciales, operaciones logísticas y operaciones financieras, que permitieron identificar los riesgos relacionados con cada una de las actividades del proceso. Se destacan los siguientes riesgos que presentaron mayor impacto: entrada de nuevos competidores 66%, desfavorabilidad de la tasa de cambio 63% y demoras en las aduanas y operaciones

de importación 47%. Asimismo los riesgos que mostraron mayor aversión: contaminación de la mercancía (85%), robo de la mercancía (84%), pérdida de la mercancía (82%), impago del cliente (82%), desfavorabilidad de la tasa de cambio (78%) y entrada de nuevos competidores (76%). Finalmente, se detallan los riesgos de mediana incidencia o impacto: incumplimiento por parte de los intermediarios (65%), incumplimiento de estándares internacionales en documentos (67%) y falta o mecanismos inadecuados para el seguimiento y control de los procesos y/u operaciones (74%).

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias bibliográficas

1. ALCARAZ VERA, Jorge Víctor . La administración de riesgos empresarial en el contexto actual del control interno. En: INCEPTUM - Revista de Investigación en Ciencias y Administración. Enero - Junio, 2008. vol. 3, no. 4. p. 179-197. Disponible en <http://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/28/22>
2. ARESE, Héctor Félix. Comercio y marketing internacional: Modelo para el diseño estratégico. Norma, 1999.
3. ARIAS MORA, Iván Camilo, et al. 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. Tesis de Licenciatura. Universidad Militar Nueva Granada. 2013. 135 p.
4. BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. [Citado el 25 de septiembre. 2016]. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/jornadas-capacitacion-dcin-2015-3#capituloll>.
5. BARRERA UBILLUZ, Andrea Lizbeth. La rotación de inventarios y su incidencia en la rentabilidad en Hostería Monte Selva de la ciudad de Baños de Agua Santa. Tesis de Licenciatura. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera Contabilidad y Auditoría. 2016. 167p.
6. BLACKHURST, Jennifer Vincent (ed.). Managing supply chain risk and vulnerability: tools and methods for supply chain decision makers. Springer Science & Business Media, 2009.
7. CABANELAS, Guillermo. Diccionario Jurídico Elemental. Edición Digital. 2003.
8. CALZADA PANDO, Radel; DE LEÓN CANO, José Manuel. Características de la gestión de riesgos en las empresas cubanas. Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 2010, vol. 4, no 3-4, p. 1-10-
9. CASTILLO, Augusto; ÁGUILA, Rafael. Cobertura óptima de riesgos de mercado en presencia de riesgos de cantidad y de costos de producción. El Trimestre Económico, 2008, p. 755-778.
10. CASTRO, Jany; CASTRO, José Nicolás. Investigación integral de mercados: avances para el nuevo milenio. 2009.
11. CATEORA, Philip R.; GILLY, Marcy C.; GRAHAM, John L. Marketing internacional. AMGH Editora, 2013.

12. DANIELS, John D.; RADEBAUGH, Lee H.; SULLIVAN, Daniel P. *International Business (Spanish Translation)*. Pearson Educación, 2007.
13. MEINDL, Peter; CHOPRA, S. *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación.*(3ra ed.). México: PETER PEARSON EDUCACIÓN, 2008.
14. CZINKOTA, Michael; RONKAINEN, Ilkka. *Negocios internacionales*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A., 2007, 246 p.
15. DORNIER, Pierre *et al.* *Global Operations and Logistics-Text an Cases*. New York. Jhon Wiley & Sons. 1998.
16. EDMONSON, Ray. *If the Unthinkable Happens*. *In: Journal of Commerce*. 2004, vol. 39, no 5, p. 12-14.
17. FORSTATER, M.; MACGILLIVRAY, A.; RAYNARD, P. *Responsible Trade and Market Access*. United Nations Industrial Development Organization, Vienna, Austria, 2006.
18. GALVIS, Javier F. *Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven*. *En: Cuadernos latinoamericanos de Administración*. 2008, vol. 4, no 7.
19. GÁLVEZ, Edgar J. *Cultura intraemprededora e innovación: un estudio empírico en las MIPYME turísticas colombianas*. *En: Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 2011, vol. 27, no 46, p. 103-114.
20. GATTO, Francisco; FERRARO, Carlo Antonio. *Las Pymes en el Mercosur: definiciones y primeras estimaciones*. CFI, 1993.
21. GHOSH, Jayati. *Macroeconomía y políticas de crecimiento*. Nueva Delhi, India: Universidad Jawaharlal Nehru, Organización de las Naciones Unidas, 2007.
22. GIMÉNEZ, Alfonso Ortega; PIEDECAUSA, José Luis Espinosa. *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. ESIC Editorial, 2015.
23. GIMÉNEZ, Alfonso Ortega. *Contratación internacional práctica: Cómo evitar los riesgos contractuales en el comercio internacional*. ICEX España Exportación e Inversiones, 2013.
24. HERNÁNDEZ, Lázaro. *Los riesgos y su cobertura en el comercio internacional*. FC Editorial, 2003.
25. JOHN, Daniels; RADEBAUGH, L. H.; SULLIVAN, D. P. *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones*. Editorial Pearson Prentice Hall. Décima Edición. México, DF, 2004.
26. KIRCHNER, Alejandro E. Lerma. *Comercio y marketing internacional*. Cengage Learning Editores, 2010.
27. LASSAR, Walfried, *et al.* *Determinantes del manejo de riesgo estratégico en las cadenas de suministro en mercados emergentes: el caso de México*. *In: Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 2010, vol. 15, no 28, p. 125-140.
28. MELÉNDEZ, Marcela *et al.* *Internacionalización de las PYMES en Colombia*. *En: @Revista*. Julio - Diciembre, 2013. vol. 17, no. 37, p. 25-40.
29. MILESI, Darío, *et al.* *Estudio comparado sobre el éxito exportador PYME en Argentina, Chile y Colombia*. FUNDES, 2007.
30. MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. *Obtenido de Acuerdos Vigentes: [Citado el 30 de septiembre, 2016]*. Disponible en internet: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>.
31. MONTOYA, Alexandra; MONTOYA, Iván; CASTELLANOS, Oscar. *Situación de la competitividad de las Pymes en Colombia: elementos actuales y retos*. *En: Agronomía Colombiana*, 2010, vol. 28, no 1.
32. PORTER, Michael. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. México. Pirámide, 2010.
33. RUGMAN, Alan; HODGETTS, Richard M. *Negocios internacionales. Parte II: El Ambiente de los Negocios Internacionales*. Capítulo, 1997, vol. 4, p. 121.
34. SERANTES, Pedro. *El cobro seguro de la exportación: Los medios de pago internacionales*. ICEX España, Exportación e Inversiones, 2010.