

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TEMA:

**DISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL
DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES DE LA COMPAÑÍA
PACIFIC OCEAN.**

AUTORA:

ALLISON DENISSE PANTALEON SALDAÑA

ASESOR

Lcdo. MICHEL TAMAYO SABORIT PhD.

GUAYAQUIL – 2020

CERTIFICADO DE TUTOR

UMET
UNIVERSIDAD
METROPOLITANA

Guayaquil, 2 de septiembre del 2020

Lic. Michel Tamayo Saborit, MSc., Ph.D., en calidad de **ASESOR** del Trabajo de Titulación

CERTIFICO

Que el trabajo de titulación para optar por el grado de **INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL** cuyo título es: "Diseño del proceso de gestión de riesgos en el departamento de exportaciones de la compañía Pacific Ocean", elaborado por el Srta. **ALLISON DENISSE PANTALEON SALDAÑA**, está en condiciones de ser entregado para que siga lo dispuesto por la Universidad Metropolitana correspondiente a la sustentación y defensa de la misma.


Lic. Michel Tamayo Saborit, MSc.; Ph.D
Asesor del Trabajo de Titulación

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Yo, **Allison Denisse Pantaleón Saldaña**, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador "UMET", Gestión Empresarial Sede Guayaquil declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: "**Diseño del proceso de gestión de riesgos en el Departamento de Exportaciones de la Compañía Pacific Ocean.**" y las expresiones vertidas en la misma, son autoría del compareciente(s), las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

ALLISON
DENISSE
PANTALEON
SALDANA

Firmado digitalmente
por ALLISON DENISSE
PANTALEON SALDANA
Fecha: 2020.09.09
23:05:38 -05'00'

Allison Denisse Pantaleón Saldaña
C.I. 0931206056
AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, **Allison Denisse Pantaleón Saldaña**, Gestión Empresarial Sede Guayaquil, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, “Diseño del proceso de gestión de riesgos en el Departamento de Exportaciones de la Compañía Pacific Ocean.”, modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Atentamente,

ALLISON
DENISSE
PANTALEON
SALDANA

Firmado digitalmente
por ALLISON DENISSE
PANTALEON SALDANA
Fecha: 2020.09.09
23:05:38 -05'00'

Allison Denisse Pantaleón Saldaña
C.I. 0931206056
AUTOR

DEDICATORIA

Esto va dedicado a mi vida entera...

Mi madre, porque me enseña con su ejemplo lo que significa ser una gran y buena mujer.

A mi padre, quien con su esfuerzo siempre quiere darme lo mejor y verme segura.

A mi hermano, quien me ha apoyado y aconsejado cuando más lo he necesitado y es el más claro ejemplo de lo que podemos lograr a alcanzar con perseverancia, esfuerzo y dedicación.

Y por último dedico este trabajo de investigación a quienes que saben que tengo un gran futuro por delante y me han expresado su sincero apoyo, además de quienes han estado pendientes del esfuerzo con el que he logrado llegar a donde estoy y están seguros que no me rendiré para alcanzar mis objetivos de vida.

¡Aquí estoy y AQUÍ VOY!! 😊

AGRADECIMIENTO

Porque todas las cosas proceden de él,
y existen por él y para él.
¡A él sea la gloria por siempre! Amén.

Romanos 11:36

Jehová mi Señor Misericordioso, con tu amor, has sido incondicional y sé que perdurará por siempre conmigo. No importa cuántas veces podamos fallarte, siempre continúas fiel amándonos y dispuesto a perdonarnos.

¿Cómo no estar agradecida ante un amor así de bueno?

No dejaré escapar cada oportunidad que me brindes para agradecerte por esos detalles de amor que me das cada día.

INDICE

CERTIFICADO DE TUTOR	2
CERTIFICADO DE AUTORÍA	3
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	4
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO	6
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes de investigación.....	3
Situación problemática	7
Formulación del problema.....	9
Objetivo General:	9
Hipótesis:	10
Justificación.....	10
Métodos teóricos y empíricos.....	11
CAPITULO I	14
1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO - CONCEPTUAL.	14
1.1 El un efecto de la incertidumbre, que es previamente motivada proceso de gestión de riesgos desde la perspectiva de la calidad empresarial.....	14
1.1.1 Fundamentación teórica de la gestión de la calidad empresarial.	20
1.1.2 El proceso de gestión de riesgos. Conceptos y estándares de control. .	25
1.2 El proceso de gestión de riesgos en las exportaciones de carga.....	28
1.3 Consideraciones teórico – metodológicas de la gestión de riesgos en las exportaciones de cargas.	36
CAPÍTULO II.....	39
2 ESTRUCTURACIÓN DE LAS ETAPAS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS.	39
2.1 Establecer el contexto de la organización, los dos sion fuentes.....	40
2.1.1 Diagnóstico estratégico organizacional. Elaboración de las matrices Mefe y Mefi.	41
2.1.2 Construcción de la Matriz Foda	43
2.2 Identificación de los riesgos	46
2.3 Estimación del riesgo	48

2.4	Evaluación del riesgo	49
2.5	Monitoreo y control	52
CAPÍTULO III.....		56
3	APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS.....	56
3.1	Caracterización de la Compañía Pacific Ocean	56
3.1.1	Elaboración de las matrices Mefe y Mefi	60
3.1.2	Elaboración de la Matriz Foda de la empresa.....	62
3.2	Identificación de riesgos	65
3.3	Estimación del riesgo	68
3.4	Evaluación de riesgos	73
3.5	Monitoreo y control.....	81
CONCLUSIONES		84
RECOMENDACIONES		86
BIBLIOGRAFÍA		87

Índice de tablas

Tabla 1.1 Incoterms para transporte terrestre	30
Tabla 1.2 Incoterms para transporte marítimo	30
Tabla 2.1 Impacto del riesgo materializado.....	50
Tabla 2.2 Frecuencia de ocurrencia del riesgo.	51
Tabla 2.3 Relación frecuencia de ocurrencia – importancia del riesgo.	51
Tabla 3.1 Composición de la fuerza de trabajo	57
Tabla 3.2 Principales competidores	58
Tabla 3.3 Segmento de clientes.....	59
Tabla 3.4 Matriz de Evaluación de Factores de Externos (Mefe).....	60
Tabla 3.5 Matriz de Evaluación de Factores de Internos (Mefi)	61
Tabla 3.6 Identificación de riesgos mediante la moda	66
Tabla 3.7 Clasificación de los riesgos	67
Tabla 3.8 Rangos promedio de los riesgos.....	67
Tabla 3.9 Concordancia de Kendall	68
Tabla 3.10 Estimación del riesgo: Pérdidas de clientes por alta competitividad	69
Tabla 3.11 Estimación del riesgo: Problemas de contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias.....	70
Tabla 3.12 Estimación del riesgo: Selección inapropiada de proveedores	71
Tabla 3.13 Estimación del riesgo: Selección inapropiada de negocios - clientes	72
Tabla 3.14 Impacto del riesgo materializado.....	73
Tabla 3.15 Frecuencia de ocurrencia del riesgo	73
Tabla 3.16 Relación de frecuencia de ocurrencia – importancia del riesgo	74
Tabla 3.17 Tabla de resumen de resultados de la valoración de riesgos	76
Tabla 3.18 Matriz de riesgo.....	78
Tabla 3.19 Matriz de riesgo.....	79
Tabla 3.20 Plan de acción para los riesgos de la empresa Pacific Ocean	80
Tabla 3.21 Control de los riesgos – Selección inapropiada de proveedores.....	81
Tabla 3.22 Control de los riesgos – Selección inapropiadas de negocios clientes ..	82
Tabla 3.23 Control de los riesgos – Contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias.....	83

Índice de Figuras

Figura 2:1 Proceso de gestión de riesgos.	40
Figura 2:2 Representación de la Matriz Foda.....	44
Figura 2:3 Etapas de la identificación de riesgos.	47
Figura 2:4 Control de los riesgos.....	54
Figura 3:1 Organigrama de la empresa Pacific Ocean.....	56
Figura 3:2 Elaboración de la matriz Foda.....	62
Figura 3:3 Nivel de riesgo.....	79

RESUMEN

La empresa Pacific Ocean ve afectadas sus operaciones de exportación de carga por diferentes riesgos operativos de carácter interno y externo lo cual produce que aumenten los tiempos, costos en las operaciones y por ende la satisfacción del cliente, el presente trabajo tenía como objetivo general estructurar las etapas de gestión de riesgos operativos del departamento de comercio exterior de la compañía Pacific Ocean, para lo cual se utilizó como metodología la estructuración de las etapas de gestión de riesgos operativos, para lo cual se empezó con la caracterización de la empresa, seguida del análisis de los factores internos y externos mediante las matrices Mefe, Mefi y Foda que dieron paso a la creación de estrategias, posteriormente se realizó la identificación mediante la colaboración de los principales trabajadores de la empresa, para luego dar paso a la estimación y evaluación del riesgo, esto dejó en evidencia que los principales riesgos que afectaban las operaciones eran la selección inapropiada de proveedores, negocios con los clientes lo cuales fueron calificados como riesgos altos y la contaminación del contenedor con sustancias biológicas y psicotrópicas que fue clasificado como riesgo medio, posteriormente se crearon estrategias para eliminar y mitigar los riesgos, se realizó un monitoreo y control para ajustar las maniobras y cumplir con el objetivo del control de riesgos, se concluye que la evaluación de riesgos permite optimizar las operaciones de exportación de carga de la empresa Pacific Ocean, manteniendo los costos, tiempos y la satisfacción del cliente.

Palabras Claves: Riesgo operativo, exportación, estrategias, evaluación, control.

ABSTRACT

The Pacific Ocean company has affected their export operations for different internal and external risks, this produces an increase in times, costs in the operations and the customer satisfaction, the present work had as general objective structure the operational risk management stages from the Pacific Ocean Department of Foreign Trade, for which it was used as a methodology the structuring of the operational risk management stages, for which it began with the characterization of the company, followed by the analysis of internal and external factors using the Mefe, Mefi and Foda matrices that led to the creation of strategies, later the identification was made through the collaboration of the main workers of the company, to then give way to the estimation and evaluation of risk, this made it clear that the main risks affecting operations were the inappropriate selection of suppliers, business with clients which were classified as high risks and the contamination of the container with biological and psychotropic substances was classified as medium risk, later strategies were created to eliminate and mitigate risks, monitoring and control was carried out to adjust the maneuvers and comply with the risk control objective, it is concluded that the risk assessment allows to optimize the export operations of the Pacific Ocean company, maintaining costs, times and customer satisfaction.

Keywords: Operational risk, export, strategies, evaluation, control.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito del comercio exterior las gestiones de calidad en las operaciones de exportación engloban una gran variedad de actividades que parten desde la elaboración de los documentos que respaldan la operación comercial de carácter internacional, la coordinación entre las empresas compradoras y vendedoras sobre la cantidad, tipo de producto, embalaje, medios de transporte, formas de pago y demás situaciones que se relacionan en esta operación comercial.

A nivel global las exportaciones tienen una gran importancia para los países debido a que por medio de esta actividad se obtienen importantes ingresos que ayudan a la economía de cada nación, esta importante actividad es regulada mediante diferentes leyes y reglamentos que garantizan que esta actividad económica se realice con la mayor transparencia y calidad posible para todas las partes intervinientes (Britto, Grauer Manzo, & Lugones, 2017).

Las exigencias de las instituciones reguladoras del comercio exterior implican una serie de exigencias documentales, físicas y gestiones que deben darse en un determinado tiempo con un determinado costo para poder sacar una determinada mercancía de un lugar de origen, esto obliga a las empresas que participan dentro de la actividad del comercio exterior a establecer procesos y sistemas de gestiones que permitan cumplir con dichas disposiciones.

Las empresas que cuentan con excelentes gestiones en sus exportaciones son sinónimos de calidad en todos sus aspectos, lo que brinda una satisfacción para los compradores, vendedores y por sí al sistema de regulación de esta actividad dado que la calidad del comercio exterior está conformada por todas las empresas que participan en esta actividad.

Las operaciones que realiza una empresa para ejercer su actividad económica deben darse con la mejor precisión posible, para poder cumplir con los plazos establecidos evitando que se generen costos adicionales, al lograr cumplir con las exigencias de los demandantes quienes perciben el servicio con gran satisfacción pueden asumir que ha sido de buena calidad. Las empresas que incurran en deficiencias dentro de sus operaciones pierden competitividad lo cual las hace perder participación dentro de un nicho de mercado.

En la actualidad tanto la calidad como la gestión de riesgos son hitos muy importantes para el análisis dentro del sector empresarial, las empresas apuntan a ofrecer sus diferentes productos y servicios con la mayor eficiencia posible, pero dejan vacíos que les pueden costar pérdidas en términos de tiempos dinero y prestigio, para evitar esto es indispensable que las empresas realicen evaluaciones de sus procesos operativos para poder identificar las principales irregularidades que se presentan para poder realizar mejoras continuas a los procedimientos, esto logrará que las empresas puedan mantener y aumentar sus estándares de calidad, logrando ser más competitivas en un determinado mercado.

En el ámbito comercial de bienes y servicios de toda índole deben estar debidamente estructuradas para poder minimizar los riesgos que se relacionan con cada operación con la finalidad de evitar pérdidas materiales y económicas que puedan causar insatisfacción tanto a las empresas como a los clientes, el que cada entidad empresarial cuente con planes de prevención hará que sus operaciones sean más seguras y confiables lo cual será sinónimo de confianza y calidad.

En las operaciones de exportaciones se corren muchos riesgos lo cual pueden provenir desde los clientes y proveedores, ante lo cual es importante que cada institución realice su propio plan de gestión de riesgos con la finalidad de identificarlos y minimizar su impacto, con la finalidad de evitar perjuicios a la empresas, ante esto es importante la gestión administrativa en la búsqueda de herramientas eficientes y eficaces que ayuden a tratar los riesgos y se puedan cumplir con los objetivos de la empresa.

Las gestiones administrativas se deben enfocar en la búsqueda de nuevos procedimientos que ayuden a innovar, cortar, y asegurar los procesos para que estos se vuelvan eficiente, logrando generar una ventaja que sea confiable tanto para los empleados como para los clientes debido a que los riesgos tienen un impacto tanto para todos los individuos que conforman una organización como para quienes demandan el servicio.

Antecedentes de investigación

La gestión de calidad es un indicador que permite a la empresa medir el nivel de sus productos o servicios que ofrece para satisfacer las necesidades de los clientes, el que las empresas brinden excelentes estándares de calidad hará que los clientes, usuarios y todos aquellos demandantes puedan otorgar una excelente calificación a la entidad ofertante, lo cual le permitirá ser reconocida dentro de un determinado mercado, haciendo que sus altos estándares les permitan desarrollar una ventaja competitiva y comparativa.

López, Ochoa, y Toranzo (2017) indican que las empresas que quieran desarrollar sus actividades en el ámbito del comercio exterior de manera eficiente deben considerar diversos factores como la geografía, procesos, fuerza laboral, instituciones que regulan y complementan esta actividad y su capacidad para desarrollar sistemas logísticos que empleen todos los factores antes mencionados para desarrollar sus actividades de forma excelentes y así llegar a los mercados de destinos.

Por otro lado Bossio, Cotillo, y Delgado (2017) indican que la logística de los procesos de exportaciones debe de realizarse mediante una adecuada planeación, organización mediante el uso de diferentes herramientas que permitan controlar el flujo y almacenamiento de todo tipo de mercaderías, así como también el manejo de la información para el traslado de un punto de origen hasta su destino final, dentro de la gestión de los procesos de exportación para obtener una excelente calidad se deben considerar cuatro variables fundamentales: tiempo de entrega, costos que incurren en la entrega, cantidad del producto y la calidad que se requiere para generar la satisfacción adecuada.

La gestión de exportación conlleva una serie de procesos logísticos que deben darse de una manera organizada y estructurada para que se desarrollen de una forma eficiente y así garantizar la calidad del servicio de exportación que cumpla con los tiempos, costos y formas de entregas que demanden los clientes, el cumplir con todo esto hará que los procesos de comercio exterior de una empresa y de un país sean competitivos frente a los demás.

La calidad en lo que respecta a los servicios es uno de los puntos que han generado interés por parte de los altos mandos de una empresa e investigadores quienes se

ven en la necesidad de evaluar sus procesos para mejorarlos. La calidad es un indicador que puede tener un gran impacto en los negocios, debido a esto se considera un factor indispensable dentro de las tareas administrativas, donde este departamento debe prestar una atención singular para mantenerla, mejorarla o llevarla, el pasar por alto este indicador puede generar alteraciones en la sostenibilidad y crecimiento de las empresas debido que influye en el rendimiento, minimiza costos y causa satisfacción al cliente (Rivera, 2019).

Las empresas que inviertan tiempo y dinero para analizar la calidad de sus procesos con la finalidad de implementar mejoras continuas, lograrán observar los resultados en la aceptación por parte de los consumidores y en la escala de ranking que evalúa a las empresas, lo que les otorgará una alta calificación colocándolas como una de las mejores en el medio, de acuerdo a la actividad en que se desenvuelvan, por lo que la calidad no constituye un mero atributo si no un proceso.

La gestión de calidad es un instrumento de gestión enfocado específicamente a la mejora continua, y abarca las diferentes actividades desarrolladas por la empresa y a todos los procesos, que pueden tener una influencia directa sobre el nivel de percepción de la calidad del cliente. (González P. , 2017, pág. 54)

La mejora y optimización de los procesos implica aplicar y mantener una gestión adecuada de los mismos a través de un correcto diseño, orientación y control, con miras a lograr brindar un producto y/o servicio de calidad y así poder asegurar la satisfacción del cliente. (Coaguila, 2017, pág. 3)

Las actividades de mejora continua se deben realizar con la finalidad de eliminar inconformidades dentro de los procesos, para volverlos más eficientes a favor de la empresa y por ende a los demandantes de sus servicios y productos, manteniendo la operatividad de la empresa y su liquidez.

En el ámbito del comercio exterior ecuatoriano las operaciones que abarcan a la entrada y salida de productos exigen una gran calidad en su ejecución, supervisiones constantes debido a los diferentes factores de riesgos que rodean esta actividad. Las actividades que se den dentro de esta diligencia económica deben ser excelentes para evitar generar inconvenientes entre las partes intervinientes y evitar que el comercio exterior se vea afectado, debido que este se ha convertido en uno de los pilares de la

economía ecuatoriana, siendo un generador de ingresos para todos los agentes económicos que producen bienes y servicios (Macas, 2016).

Hoy por hoy la calidad del servicio es fundamental para la industria del sector naviero, puesto que, gracias al desarrollo del comercio exterior y sus tendencias de flujos de cambios comerciales y tecnológicos, ha destacado la necesidad de innovar y buscar fuentes alternativas que funcionen oportunamente a fin de satisfacer los deseos y necesidades de clientes. (Rivera, 2019, pág. 14)

La gestión de calidad en el comercio exterior depende de factores propios de cada empresa como la gestión, administración, tiempos y costos los cuales se relacionan directamente con los clientes y los proveedores de los servicios complementarios de comercio exterior, la gestión de riesgo es otro de los puntos de igual importancia que la calidad, debido al que prevenir y tener planes de contingencia puede generar un impacto positivo en estos procesos evitando que se aumenten los costos, tiempo, y pérdidas totales o parciales para los participantes dentro de un proceso comercial de carácter internacional.

La gestión de riesgos operativos ha venido siendo un tema de suma importancia a nivel mundial debido a los constantes cambios en los mercados, implementación de nuevas tecnologías, el surgimiento de productos derivados, en donde las empresas deben hacer frente a todas estas variables mediante excelentes gestiones financieras y medir los riesgos.

Dentro de la gestión de riesgo están los riesgos operativos los cuales han venido teniendo presencia a lo largo de la historia, las empresas que no presten la atención adecuada a este tipo de riesgo pueden tener grandes pérdidas económicas que incluso podría llevarlas a la quiebra sin importar su tamaño o prestigio como fue el caso de Barings en 1995 o Sumitomo en 1996.

La importancia de la gestión de riesgos operativos trascendió a diferentes instituciones, llevando a que en el año 2001 el comité de Basilea elaborara el primer documento de consulta sobre el Nuevo Acuerdo de Capital en donde por primera vez se menciona el riesgo operacional, en el año 2004 se publica de manera definitiva un acuerdo donde se reconoce la necesidad de calcular requerimientos de capital por

riesgo operacional, en el año 2006 el Parlamento Europeo adoptó esta medida de gorma normal (Congreso de Gestión de Riesgo España (CGRE), 2014).

La gestión de los riesgos es un tema que debe ser considerado siempre en los planes estratégicos en la administración de toda empresa sin importar su tamaño, este tema ha sido de gran importancia que ha dado paso a la creación de varios documentos elaborados por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas, esta entidad ha desarrollado el marco de Gestión Integral de Riesgos Corporativos el cual está enfocado a que las empresas logren administrar sus riesgos mediante el control interno, existen otras normativas para poder realizar las gestiones de los riesgos como la ISO 31000 creada en el año 2009 por la Organización Internacional de Normalización.

En la actualidad en el Ecuador, la Gestión de Riesgos es materia de primera mano de las Instituciones Financieras, sin embargo, para las empresas no financieras, el tema está aún en una etapa incipiente. Las grandes corporaciones ecuatorianas realizan varios esfuerzos por mantener una adecuada gestión de riesgos mediante metodologías de Control Interno y Auditoría, lo que está contenido dentro de las pautas de Gobierno Corporativo. (León, 2017, pág. 14)

La gestión de los riesgos en el ámbito del comercio exterior son un tema de primordial importancia por los efectos que pueden traer el incumplimiento de los procesos de la legislación aduanera como lo es las infracciones, contravenciones y faltas reglamentarias que se estipulan en dicha ley, otros de los factores de riesgos que se encuentra inmersos en esta actividad comercial es el falsa y fuga de información, contaminación de los contenedores e incluso el no tener el personal idóneo para realizar estas operaciones.

El gestionar de manera correcta los riesgos por parte de las empresas que intervienen en el comercio exterior permitirá disminuir el margen de error para lograr esto es necesario el uso de las diferentes herramientas como de evaluación de riesgos como: MAGERIT, COSO, RISK IT e ISO 31001, cada método posee su metodología y se debe escoger la que satisfaga las necesidades de las empresas.

Situación problemática

La empresa Pacific Ocean S.A. PACIFOCSA inició sus operaciones el 13 de junio del 2014, tiene su sede en la ciudad de Guayaquil donde brinda servicios de importación y exportación de mercancías mediante modalidad marítima, terrestre y aérea, esta empresa tiene como misión

Brindar a todos nuestros clientes asesoría personalizada para satisfacer sus necesidades, con un servicio de calidad, oportuno y eficiente; contando con una red de agentes y proveedores a nivel mundial, y un equipo de trabajo comprometido, consolidado y capacitado, dispuesto a resolver cada uno de sus requerimientos y mejorar día a día en la ejecución de las tareas. (Pacific Ocean Logística Integral, 2019)

Esta entidad tiene como principio de trabajo brindar una excelente calidad en todas las áreas y etapas de sus labores para que los clientes queden satisfechos y mantengan la relación comercial con la empresa, para poder lograr esto la empresa ha incluido dentro de sus procesos parámetros que le ayuden a gestionar los riesgos como la falta, fuga y falsa información, análisis de los proveedores, contar con personal capacitado, selección de clientes, personal autorizado para ingresar a los patios de contenedores, entre otras actividades que buscan el bienestar de la empresa y el cliente.

La gestión de riesgo fue diseñada como un complemento de calidad en las operaciones, sin embargo, no se han realizado análisis para realizar mejoras continuas lo cual deja brechas en los procedimientos, ante esto se plantea el presente trabajo de investigación el cual busca realizar la gestión de riesgo mediante el diseño de gestión en base a la Norma ISO 31000: 2019 la cual busca establecer los pasos para manejar los riesgos evitando que surjan inconvenientes durante todo el procesos y las partes intervinientes.

La Empresa Pacific Ocean ejerce sus actividades comerciales en el ámbito del comercio exterior, realizando actividades y procesos que demandan las operaciones de exportación, las cuales deben darse en un flujo de tiempo determinado para cumplir con las expectativas de los clientes, el que las actividades dentro de las operaciones se vean interrumpidas por acciones previsibles, pueden causar insatisfacciones en los

clientes debido a que el retraso de la salida de mercancía de un lugar de origen puede aumentar tiempo y costos lo cual a su vez pueden incurrir en sanciones económicas para la empresa, debido a que las falencias se pueden traducir en infracciones aduaneras y faltas reglamentarias, ambos factores constan en la legislación que abarca esta actividad económica.

Dentro de las actividades de exportación de mercancías se pueden correr varios riesgos desde la elaboración de documentos falsos por parte de los clientes en donde se puede indicar que se está manejando una determinada mercancía pero en el contenedor existe otro tipo de mercancía, por lo general esta modalidad tiene que ver con la evasión de tributos, esto se puede detectar mediante la aplicación de un tipo de aforo logístico el cual es el encargado de verificar la mercancía que está saliendo del país, si logra detectar esta irregularidad esto puede traer consecuencias negativas para todas las partes que se encuentran involucradas en este proceso.

El mal manejo de la documentación en cuanto al detalle de toda la información como clasificación de la partida arancelaria, documentos sanitarios y fitosanitarios que no corresponden a la mercancía, peso, cantidades, valor de la mercancía que no coinciden con lo detallado, este tipo de inconformidades se pueden arreglar, pero a su vez aumenta el tiempo y costo en la reelaboración de los documentos de acompañamiento y la edición de la declaración aduanera, esto lleva a que los demandantes del servicio de exportación se encuentre inconformes y en ocasiones abandonen las mercancías y por ende pérdidas para la empresa.

La información tiene una participación clave dentro de los procesos de exportación debido a que no solo la descripción mal detallada de los documentos puede traer consecuencias para la empresa, la fuga de información y pérdida de documentos por parte de los trabajadores internos también puede tener un impacto negativo en las operaciones de exportación de la empresa debido a que esto puede generar la pérdida de clientes y en su efecto en los ingresos de la empresa, debido a que no se eligieron de manera correcta a los integrantes de esta organización.

Otros de los riesgos que puede afectar las operaciones de exportación de la empresa Pacific Ocean puede ser la contaminación del contenedor con sustancias y materiales sujetos a fiscalización como lo son los alcaloides los cuales se pueden dar en el patio

de contenedores, en la planta, en el puerto o durante en el trayecto del transporte desde las bodegas del exportados hacia el puerto de origen o viceversa, para lo cual la empresa debe realizar un análisis de los proveedores de los servicios complementarios de la empresa para evitar caer en este tipo de riesgos que puede traer consecuencias graves.

Todos los factores mencionados anteriormente constituyen situaciones de riesgos potenciales que pueden afectar directamente todo el proceso de exportación, lo cual generan inconvenientes ocasionando lentitud y altos costos en la gestión de las exportaciones, los cual puede tener un impacto negativo en la empresa.

Por todo lo anteriormente expuesto, se plantea el siguiente problema de investigación:

Insuficiencias en la gestión de riesgos del departamento de comercio exterior de la Compañía Pacific Ocean en función de la mejora de la calidad de los procesos de exportaciones

Formulación del problema

¿Cómo contribuir a la gestión de riesgos del departamento de comercios exterior de la Compañía Pacific Ocean en función de la mejora de la calidad de los procesos de exportaciones de carga?

Objetivo General:

Estructurar las etapas de gestión de riesgos operativos del departamento de comercio exterior de la compañía Pacific Ocean

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente el proceso de gestión de riesgos con énfasis en la actividad de exportaciones de cargas.
2. Explicar las técnicas de gestión y administración del riesgo operativo encaminadas a la actividad de exportaciones de cargas.
3. Aplicar las herramientas metodológicas propuestas en el departamento de comercio exterior en la Compañía Pacific Ocean.

Objeto de investigación: Gestión de la Calidad en los procesos de exportaciones.

Campo de acción: Proceso de Gestión de riesgo operativo.

Hipótesis:

Si se estructura la etapa de gestión de riesgos, teniendo en cuenta la perspectiva de la calidad total empresarial, acorde con las indicaciones de la norma ISO 31000:2018, se contribuirá al control de los riesgos operativos del departamento de comercio exterior de la compañía Pacific Ocean en función de la calidad del proceso de exportación.

Justificación

El que la empresa pueda prever todos estos factores de riesgos en las operaciones de exportación y tengan un plan de previsiones para dichas inconformidades hará que las operaciones se realicen de manera más segura y se puedan mantener la calidad de los servicios. Existen varias herramientas que ayudan a establecer planes procedimientos y manuales para la prevención de riesgos, una de las herramientas más eficientes que ayuda a establecer parámetros de seguridad es la certificación ISO 31000:2018 Sistemas de Gestión de Riesgos y Seguridad, la cual mediante su estructura de alto nivel permite establecer los procedimientos para reducir los riesgos en torno a las actividades de operativas del comercio exterior de la empresa Pacific Ocean.

La ISO 31000:2018 Sistemas de Gestión de Riesgos y Seguridad permite que cada organización implemente su estructura de alto nivel debido según a las necesidades, objetivos, misión y visión de gestión de riesgos, debido a que más que un sistema particular de gestión es una guía de buenas prácticas relacionadas al análisis de los riesgos.

El que la empresa Pacific Ocean diseñe los procesos de gestión de riesgos en el departamento de comercio exterior en cuanto a las operaciones de exportación en base a la ISO 31000 Sistemas de Gestión de Riesgos y Seguridad permitirá que esta empresa pueda establecer un manual para poder minimizar los riesgos en las operaciones, al obtener la certificación ISO la empresa no solo se encargará de

mejorar las actividades en sus operaciones, dicha certificación también la avalara frente a sus clientes y potenciales clientes dado que poseer esta norma permite tener reconocimiento internacional y sinónimo de calidad.

.El que la empresa posea un diseño de gestión de riesgos en base a la normativa ISO 31000 permitirá generar alertas tempranas durante el proceso de exportación al poder administrar de manera correcta la información, seleccionar personal, evaluar proveedores lo cual permitirá que las actividades operativas se realicen con mayor seguridad evitando que el tiempo y costo invertido aumente debido a la repetición de inconformidades, esto permitirá que las operaciones se efectúen de la manera planificada asegurando la satisfacción de los clientes mediante la alta calidad en todo el proceso de la salida de mercancía a su lugar de destino.

Con el diseño de gestión de riesgo la empresa no solo se asegurará la satisfacción del cliente, también se podrá obtener la certificación ISO 31000:2018 lo cual le permitirá tener un mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional, el cual es muy demandado por los proveedores y clientes en el extranjero, sumando así a la certificación BASC obtenida anteriormente por la empresa, esto hará que sea más competitiva y demanda en el mercado del comercio exterior.

Métodos teóricos y empíricos

Del nivel teórico:

1. Histórico – Lógico: Este método ayudará a la comprensión del objeto y campo de la investigación en cuanto al desarrollo histórico y de cómo se aplicó el análisis de las variables de estudio en cuanto a la gestión de riesgos operativos del departamento de comercio exterior de la compañía Pacific Ocean.
2. Análisis – Síntesis: Este método ayuda en el procesamiento de la información para poder caracterizar el objeto y campo de acción de la presente investigación, esto conllevará a la elaboración de conclusiones y recomendaciones.
3. Hipotético – Deductivo: En base a esto se elaboró la hipótesis de investigación y definición de las variables de estudio, formulación de la pregunta de

investigación las cuales se explican y conforman a partir de la revisión teórica y la confirmación mediante los procedimientos de diagnóstico

4. Acenso de lo abstracto a lo concreto: esto ayuda a explicar la lógica del perfeccionamiento estratégico empezando de la concepción general de la gestión de riesgos hasta la aplicación de este en los procesos de la empresa, esto conlleva a aislar y profundizar en las principales causas y efectos esenciales para poder perfeccionarla en su estructura y en la integración que englobará el diseño presentado.

De nivel empírico:

1. Observación directa: Se aplica a la revisión de los procesos de exportación de carga para poder identificar las principales falencias y así desarrollar un manual de control de riesgos
2. Entrevistas: Se realizaron conversaciones con expertos en la gestión de riesgos operativos para poder determinar las principales herramientas que pueden ayudar a controlar los riesgos.
3. Cuestionario: Esta herramienta ayuda a levantar información sobre la gestión de riesgo y su control, la información se puede obtener de los diferentes usuarios, proveedores y trabajadores del área.
4. Revisión documental: La revisión documental ayudó a la recolección de información de la gestión de riesgos y la ISO 31000:2018 para armar las bases teóricas de estudios referenciales sobre la calidad de los servicios.

El presente trabajo de investigación se elaboró en tres apartados o capítulos que se presentaron de la siguiente manera:

Capítulo 1. Fundamentación teórico - conceptual del proceso de gestión de riesgos con énfasis en la actividad de exportaciones de cargas.

El capítulo abarca las principales definiciones teóricas de las variables de estudio desarrollando temas como la gestión de riesgos desde la perspectiva de la calidad empresarial, objetivos de la gestión de riesgo, factores del riesgo operativo, el proceso

de gestión de riesgos en las exportaciones de carga y La Norma ISO 31000 Sistemas de Gestión de riesgos y seguridad

Capítulo 2. Estructuración de las etapas de la gestión de riesgos operativos.

El capítulo 2 presenta la estructura que se utilizó para identificar y analizar la probabilidad que tengan los riesgos de materializarse dentro de las operaciones de la empresa, donde muestra las matrices Mefe, Mefi, Foda, elaboración de estrategias que surgen de la información de estas matrices, para luego identificar, estimar y evaluar los riesgos

Capítulo 3. Aplicar las herramientas metodológicas propuestas en el departamento de comercio exterior en la Compañía Pacific Ocean.

La aplicación de las herramientas permitió identificar los principales riesgos y generar planes de acción para poder controlarlos mediante la estructura de alto nivel de la norma ISO 31000:2018.

CAPITULO I

1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO - CONCEPTUAL.

1.1 El un efecto de la incertidumbre, que es previamente motivada proceso de gestión de riesgos desde la perspectiva de la calidad empresarial.

Los riesgos pueden clasificarse y definirse de varias formas, considerando lo mencionado de la Real Academia Española (2020) que lo define como “una contingencia o aproximación al daño”, además, existen definiciones más específicas como lo detalla la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros, donde indica que es “por factores e influencias internas y externas que posee una entidad sobre sus propios objetivos o políticas”.

Con el análisis de esta última definición se debe priorizar al momento de hablar de riesgos, es el de la incertidumbre, en donde el autor Knight lo introduce como: Riesgo, incertidumbre y beneficio. En la cual especifica y distingue lo que conlleva el riesgo y el significado del término de incertidumbre, se considera como un todo de carácter subjetivo y en relación a este aspecto se aporta y justifica la función o característica del empresario. Desde dicha publicación se han desarrollado un gran número de publicaciones que se direccionan de forma teórica y conceptual el termino de incertidumbre, aunque este punto no es objetivo para la tesis, es pertinente aclararlo.

En relación a la definición pragmática y con gran aproximación del significado de riesgo se lo presenta de forma matemática, empleando la siguiente expresión:

$$\text{Riesgo} = \text{Amenaza} \times \text{Vulnerabilidad}$$

Una vez identificado y conocido el término de riesgo, se debe gestionar y gerenciar los riesgos, por tanto, la gestión de riesgos es considerado como una cultura, conjunto de procesos y estructuras que sea posible subjetivar o minimizar los efectos negativos de los riesgos y de acogerse a las oportunidades y beneficios para el alcance de los objetivos fijados por los altos gerentes o mandatarios de una organización.

Consolidando los dos conceptos, definiciones y conocimientos adquiridos se puede indicar que la gestión de riesgos es un procedimiento en donde se realizan o establecen un conjunto de acciones, utilizando una o varias herramientas, con el

propósito de medir, analizar, identificar, reportar, tomar medidas o acciones correctivas en los diferentes escenarios que se presentan de un riesgo existente, para poder maximizar la probabilidad y en relación de las consecuencias de los riesgos denominados positivos y minimizar la probabilidad y las consecuencias de los riesgos negativos (Parada, 2017).

Objetivo de la gestión de riesgos

El objetivo de gestionar los riesgos en toda empresa, institución pública, privada y demás es establecer una serie de procesos de investigación y análisis de los riesgos que surge y pueden acontecer de manera inesperada en la ejecución de las actividades de las organizaciones con la finalidad de realizar planes para minimizar el impacto que pueden tener los riesgos en las operaciones, analizando los costos y beneficios para minimizar las perdidas y generar más oportunidades (Tamayo, Gonzalez, Mata, Fonet, & Cabrera, 2020).

Para poder cumplir con el objetivo general de la gestión de riesgos se deben cumplir con tres objetivos específicos que se dan en diferentes tiempos:

1. El primero se realiza para poder anticiparse a posibles acontecimientos que pueden afectar a los procesos, para poder lograr esto se debe identificar, evaluar, planear, evaluar y proponer programas de mejoras continuas con la finalidad de evitar que suceda y tener un plan de acción cuando suceda.
2. El segundo tiene lugar cuando el riesgo ya ha tomado parte en las actividades u operaciones afectándolas en ámbito económico y demora de los procesos, para poder hacer frente a los imprevistos se deben ejecutar los planes de acción aprobados de acuerdo a cada situación, realizar ajustes a los manuales, aplicar los planes de contingencias.
3. El último objetivo específico debe ir enfocado a la recuperación y normalización de los procesos después de los inconvenientes suscitados, buscando el financiamiento para la normalización de las operaciones, aplicar seguros y contratos, rehabilitar al personal de trabajo si este ha tenido algún percance durante el suceso del riesgo y por último evaluar los planes de emergencia para mejorar su eficiencia.

Factores del riesgo operativo

Los factores de riesgos operativos son todos aquellos elementos que intervienen en un proceso de operación dentro de la empresa, entre los principales elementos tenemos los siguientes:

Procesos: Los procesos son la serie de pasos o actividades a seguir para la elaboración de un producto o servicio, es en este elemento donde surgen la mayoría de los inconvenientes relacionados al riesgo debido a las fallas, omisiones, mala interpretación o mal manejo de los flujos de acción (Alama, 2019).

Personas: Este elemento es uno de los más importantes dentro de las organizaciones debido a que son quienes manejan los procesos de las empresas para esto al igual que con otros elementos, se deben realizar los respectivos análisis para elegir al personal idóneo que cuenta con la formación y experiencia necesaria, esto hará que el riesgo se minimice al evitar que surjan inconformidades de la mano de los empleados.

El no gestionar este factor de la manera correcta puede ocasionar que se cometan inconformidades por falta de conocimientos, negligencias, fraudes internos, mal uso de relaciones interpersonales. Para que este sea uno de los puntos más fuertes se deberán realizar procesos de incorporación permanencia y desvinculación con medidas técnicas y legales para que las condiciones laborales sean idóneas, la empresa debe mantener información actualizada de sus trabajadores para la toma de decisiones en la gestión de riesgos.

Tecnología de la información: Para poder manejar la información que se manejan dentro de las empresas estas optan por adquirir sistemas y equipos informáticos para poder realizar una mejor gestión, entre los más usados se encuentran los sistemas contables y de inventarios, en lo que corresponde a la gestión de riesgos dentro de este elemento puede suceder que estos sistemas presenten falencias, o se pierda información por los daños en los equipos.

Eventos externos: Son todos aquellos acontecimientos que se dan fuera de las empresas como: catástrofes naturales, fallas en los servicios públicos, huelgas, atentados, hechos lectivos, ante cualquier de estas eventualidades las empresas

deben tener manuales de procedimientos para evitar la suspensión de las actividades y así evitar que los intereses de la empresa se ven afectados (León, 2017).

En el ámbito del comercio exterior la gestión de todos estos factores debe realizarse con la mayor precisión posible debido a que cada uno se complementa con otro, los procesos deben realizarse cumpliendo con todos los requisitos o cual ayudará a evitar que la empresa aumente sus costos y tiempos, para que esto tenga el efecto deseado es necesario que el personal que integre a la empresa tenga los conocimientos necesarios y experiencias en comercio exterior para de esta manera manejar la información correctamente evitando que esta se pierda.

Importancia del análisis, evaluación y tratamiento de riesgos

Rivero (2017) manifiesta que la gestión de riesgos es un proceso donde se ponderan diferentes opciones en base a los resultados obtenidos durante la valoración de estos, el realiza este proceso permitirá aumentar las probabilidades de aprovechar las oportunidades y reducir las probabilidades de que ocurran incidentes mediante la prevención y la planificación, la función de esto se da de la siguiente manera:

Causa -> Riesgo -> Consecuencia

En los casos cuando un riesgo está presente latente de manera constante se pueden establecer acciones que mitiguen el riesgo antes que suceda, cuando el riesgo ha ocurrido se aplican los manuales de contingencia, se debe tener en cuenta que cuando el riesgo afecta algo de manera individual se ve afectado algún objetivo, si los riesgos son de carácter global esto puede afectar a la operatividad de la compañía.

Por lo general las empresas aplican los planes de acción cuando ha surgido un problema a causa de un riesgo, tomando como oportunidad la adquisición de experiencias y aprender de dicho suceso, aquello es conocido como el ciclo de vida de un riesgo el cual se representa de la siguiente manera.

Riesgo -> Problema -> Lección aprendida

El realizar un análisis de los riesgos ayuda a tener una comprensión global de estos para de esta manera poder valorarlos, evaluarlos y tomar decisiones para el desarrollo

de estrategias que hagan frente a los posibles riesgos que puedan suscitarse en las operaciones de la empresa.

Proceso recomendado para la gestión de riesgos

Si bien se entiende los diferentes conceptos de la gestión de riesgo, cabe considerar que se resume en relación al contexto donde se desarrolla, así como un fenómeno con alta competitividad empresarial, que se ve obligado a cambiar constantemente por la influencia de su entorno.

Las etapas del proceso de gestión de riesgo se explican con mayor detalle a continuación:

Etapa 1 – Establecer el contexto: es una etapa necesaria, ya que facilita a los ejecutores del proceso, analizar internamente a la organización, bajo un diagnóstico preliminar, con revisión de datos y herramientas, con el objetivo de conocer el contexto externo e interno, donde se desarrolla la gestión de riesgo.

Etapa 2 – Identificación de riesgos: esta etapa permite reconocer los eventos suscitados, los de gran probabilidad de presentarse y las áreas que tendrán gran impacto. Además, facilita responder las siguientes interrogantes: ¿qué?, ¿por qué? y ¿cómo? ha sido la situación, de modo que, agiliza la recopilación de información exacta de los riesgos; que pueden ser la causa de pérdida, cuantificación y tipo, bajo la consideración de elementos como: componentes básicos, factores influyentes, percepción y actitudes presentadas en el riesgo, clasificación y entre otros. Todo esto ejemplifica el planteamiento de estrategias, acciones a ejecutar, aptitudes y estructura para la continuidad de las siguientes etapas (Tamayo, Gonzalez, Mata, Fonet, & Cabrera, 2020).

Etapa 3 – Estimación de riesgos: esta tercera etapa se direcciona sobre el análisis de frecuencia sobre los eventos presentados, incluyendo la magnitud de las posibles y probables pérdidas, priorizando la lista de riesgos que han sido previamente identificados en la etapa anterior, si hablamos de frecuencia y gravedad como una combinación se obtiene un nivel estimado e indicaciones que se puede predecir. Cabe mencionar que esto se debe tratar de manera profunda sin estimar ningún riesgo,

aunque no se presente con frecuencia o no posea un nivel elevado del siniestro, pues que no todos los riesgos se efectúan de igual manera.

Etapa 4 – Evaluación de riesgos: esta etapa permite la comparación de los riesgos según niveles, que han sido resultado de la etapa anterior, con el propósito de ordenarlos y definir prioridades que agilicen la gestión. En el caso de que los niveles de estimación del riesgo sean bajos, se los clasifica en categorías como aceptable, de modo que, no requieren inmediatamente una gestión aplicar o un tratamiento severo.

Etapa 5 – Control de riesgos: esta etapa permite materializar la toma de decisiones considerando la alternativa más conveniente en la gestión de riesgo, estimando dos factores el nivel de estimado y el valor de pérdidas de un riesgo específico, de modo que, se seleccionan varias alternativas ya sea para su gestión o tratamiento, bajo el uso de técnicas de control que se enfocan en minimizar la cantidad de pérdidas, costos o gastos. en este punto se considera si se asume, se comparte o acepta el riesgo, en el caso de los riesgos de baja prioridad se deben monitorear el comportamiento, diseñar un programa o plan de gestión.

Etapa 6 – Revisión: aunque es considera una etapa pre final, esta se prioriza desde el inicio hasta el acaparamiento de todas las etapas. Se efectúa en el desempeño de cada una de las acciones tomadas, que han sido previamente monitoreadas y bajo revisiones sistemáticas, como una forma de colocar las correcciones y estimar los cambios que afectarían su ejecución. La revisión la asumen los departamentos o áreas de la organización, bajo el encargo de la parte normativa como una forma de regular y controlar para asegurar la efectividad del mismo.

Etapa 7 – Comunicación: esta etapa por ser la que facilita la comunicación entre todas las personas de una organización como importante entre los interesados que interviene en todo el ciclo de vida del proceso de la gestión de riesgos, esto permite obtener datos de los resultados de la gestión, acciones más efectivas, criterios u opiniones y experiencias de las decisiones tomadas. Por tanto, una buena comunicación retroalimenta ambas partes interesadas, de modo que, permita generar una contribución más integrada con un alcance de objetivos más idóneos.

1.1.1 Fundamentación teórica de la gestión de la calidad empresarial.

Para que el proceso de gestión del riesgo operativo funcione, la administración encargada de los riesgos debe hacer relevante el contexto estratégico de la organización donde incluya sus metas, objetivos y naturaleza del mismo. Por su parte, la alta gerencia debe asegurar el entendimiento y ejecución de la política planteada, a su vez que se mantenga sobre todos los niveles de la organización.

En consideración de las siguientes etapas que deben ser comprendidas:

- A. Establecer el contexto: durante el desarrollo de esta primera etapa se debe proceder a definir los objetivos del proceso, aclarando que se pretende y el alcance del mismo. El área encargada de los riesgos debe comprometerse en la difusión e implicación de los objetivos, para lograr que el resto de áreas se comprometan del modo deseado. En este punto es imprescindible la elaboración de un presupuesto y el posterior destino de los recursos, materiales e insumos para poder materializar el plan de riesgos.

El contexto externo se trata del entendimiento o relación que existe entre la organización u entidad y el entorno externo en el que se desarrolla. Este contexto incluye factores importantes como los políticos, legales, regulatorios, financieros, tecnológicos, culturales y entre otros agentes que tienen una gran repercusión de la opinión y decisión grupal.

El contexto interno lo conforman aquellos factores que deben influir al interior de la organización, por lo cual se debe resaltar tanto las fortalezas como las debilidades, además, del desarrollo de un plan estratégico, una estructura funcional, cultura organizacional, procesos, información y tecnología.

- B. Identificar los riesgos: la caracterización de esta fase se inclina por reconocer y clasificar los riesgos tanto internos como externos, mismos que puedan generar amenazas de pérdidas e imposibilitar el logro o cumplimiento de los objetivos de la entidad u organización, además, de los procesos durante la ejecución de las actividades operativas, de modo que, se comprenda la naturaleza del riesgo con el propósito de determinar el nivel de riesgo.

La ejecución de esta fase se efectúa con la responsabilidad del área encargada de recolectar los riesgos de cada área de una entidad en coordinación con los altos directivos de la misma. Con el fin de identificarlos y recolectar los riesgos de todos los procesos que se efectúan, es adecuado realizar reuniones periódicas, empleando la utilización de varias herramientas como: experiencias vividas, registros, diagramas de flujos, lluvia de ideas, posibles escenarios, lista de chequeo.

En base a esto, es recomendable priorizar las debilidades y amenazas para cada uno de los aspectos generados que puedan impactar de forma negativa los objetivos estratégicos, los procesos, procedimientos e iniciativas de mejoras, con énfasis en las causas que generen posibles consecuencias.

C. Analizar los riesgos: dentro de esta fase se puede identificar la naturaleza del riesgo, en relación a su nivel como:

- Los factores de riesgos que son las fuentes o punto de partida para generar el evento sobre las pérdidas en los procesos, que consecuentemente afectan los objetivos estratégicos del negocio;
- Las relaciones comerciales son la fuente del riesgo que se produce cuando se generan las relaciones con otras entidades como los proveedores, arrendatarios, contratistas, afiliados o clientes, etc.;
- El comportamiento humano, corresponde entre algunos aspectos como la falta de eficiencia y eficacia del ser humano, fraude, delito, alteraciones de los estados financieros, negligencia profesional, desconocimiento de actividades laborales, entre otras situaciones que compromete directamente al ser humano;
- La administración de la información, se refiere a aspectos como los criterios de la información, confidencialidad, integridad, integridad y disponibilidad en la base de datos sobre posibles requerimientos;
- Los eventos naturales son los producidos por la fuerza de la naturaleza como inundaciones, terremotos, situaciones catastróficas, entre otras situaciones que son inevitables;

- Las circunstancias externas se efectúan por cambios que se dan en terceras personas, es decir, son situaciones que se escapan del control de la organización, dentro de estos aspectos se incluyen los factores legislativos y sociales generadoras de otras fuentes de riesgo diferentes;
- Los asuntos técnicos y de tecnología son las fallas técnicas que específicamente son una debilidad y comprometen directamente la seguridad, disposición, calidad, capacidad y desempeño laboral de toda la infraestructura tecnológica y además de los sistemas informáticos que deben soportar la organización;
- Los procesos son los relacionados a las debilidades que se presentan en los procesos, estos incluyen el monitoreo de las actividades y procedimientos que se efectúan bajo ciertos controles establecidos;
- La infraestructura son un conjunto de elementos esenciales para la funcionabilidad de la organización, incluyen el edificio, espacios de trabajo, ubicación estratégica, entre otros, etc.;
- Las categorías de riesgo, son aquellas acciones o hechos que describen la forma como se materializa el riesgo, afectando de forma negativa los objetivos del negocio. Dentro de este nivel de riesgo se subdividen los siguientes: fraudes internos, fraude externo, relaciones laborales, practicas con clientes, daños o activos materiales, interrupción y fallas en el sistema, ejecución, entrega y gestión de procesos.

La evaluación de los riesgos posee varios conceptos, Mutua Universal (2017) que indica lo siguiente:

La Evaluación de Riesgos es la base para una buena gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Por lo tanto, debemos dedicarle especial atención, tanto si la elaboramos internamente en la empresa como si la recibimos del servicio de prevención ajeno. (pág. 4)

D. Evaluar riesgos: una vez finalizada la etapa de identificación, se debe continuar con la evaluación de los riesgos con el propósito de determinar la probabilidad de presentarse una situación que se relacionen con los factores de riesgo y el impacto

que ocasionaría en caso de efectuarse. Esta evaluación se la realiza de forma cualitativa o cuantitativa consecuentemente de la disponibilidad de la información pertinente para el proceso.

Para efectuar adecuadamente una evaluación del riesgo es necesario la comparación de los resultados previamente obtenidos del análisis del riesgo, en conjunto a los criterios del riesgo con el objetivo de establecer el nivel y magnitud del riesgo, dentro de los aspectos aceptable o tolerable. Se debe considerar que el propósito para la evaluación del riesgo se inclina sobre la ayuda en la toma de decisiones, totalmente direccionada sobre el análisis de riesgo y la pertinencia del tratamiento como una prioridad hacia aquellos riesgos de alto nivel que lo necesitan.

E. Tratar los riesgos: existen varias formas de tratar un riesgo operativo como:

- La posibilidad de evitar el riesgo, incluye el no continuar con la actividad que genere el riesgo, en este caso el tratamiento se debe aplicar según el impacto y probabilidad del aumento en sus niveles, que se lo clasifique como aceptable, además, de la garantía de un ente eterno que asegure el desarrollo de la actividad;
- La reducción de la probabilidad de ocurrencia, se efectúa en aquellas actividades en donde existe una probabilidad alta, en la cual la organización debe establecer o plantear controles inmediatos. básicamente este tratamiento debe contar de estudios previos sobre posibles controles, su funcionamiento y pruebas como garantía de su fiabilidad;
- Reducción del impacto, incluye un estudio exhaustivo del área encargada de todos los riesgos en la organización, con la finalidad de evaluar sus capacidades y lograr la disminución de un potencial impacto que un evento de riesgo operativo ocasione;
- Transferir el riesgo, se presenta con casos excepcionales, posterior de un estudio minucioso, donde el evento o suceso no se puede tratar con medidas internas se considera el requerimiento de ayuda parcial o total de un tercero;

- Mitigación del riesgo, es una acción o estrategia que toman los encargados de gestionar el riesgo para reducir la probabilidad e impacto sobre la entidad, es decir, en el caso de generarse el evento los efectos serán menores, se considera esta opción en el caso de aquellos riesgos inevitables que no cubren o dependen de la organización una clave importante para mitigar el riesgo es: adoptar procesos sencillos en la organización, aplicación de ensayos adicionales, selección de proveedores confiables, adicionarse de recursos para una labor preventiva en la organización;
 - La responsabilidad y autoridad debe ser documentada con el objetivo de establecer roles de desempeño y verificar el trabajo de la administración del riesgo operativo;
 - Los recursos, en este punto focal la organización debe identificar los requerimientos de mayor importancia y proveer los recursos, en la cual incluya la asignación del personal capacitado para la adecuada administración, desarrollo y verificación de las actividades, incluyendo las revisiones internas;
 - La revisión del manejo está a cargo del área de riesgos de la organización, en la cual se deben de asegurar la efectividad y cumplimiento de las políticas y objetivos del mismo.
- F. Comunicación y consulta: esto incluye la interrelación de las partes involucradas de manera externa e interna donde se pueda gestionar en cada una de las etapas del proceso para la gestión del riesgo. Para que se logre lo mencionado, se debe desarrollar planes que faciliten la comunicación y la consulta, en donde se aborden aspectos del riesgo como sus causas, consecuencias y acciones a tratar. Este punto es focal, porque garantiza que los responsables de la implementación del proceso para la gestión del riesgo y demás partes que la involucran puedan entender con facilidad la base para toma de decisiones y razones particulares para la aplicación o requerimientos de acciones correctivas (Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada, 2019).

1.1.2 El proceso de gestión de riesgos. Conceptos y estándares de control.

Los productos y servicios que se ofrezcan en la actualidad deben ser de gran calidad debido a que los clientes, consumidores y usuarios demandan este factor importante en toda aquella mercancía y servicios que desean adquirir. La calidad total no se solo se refiere a que los productos y servicios estén terminado de manera eficiente, este concepto engloba a todos los procesos que intervienen durante toda su construcción, lo cual hace que surja la buena organización en todos dando paso a una cultura de mejora continua (International Organization for Standardization, 2017).

La gestión de calidad total tiene sus bases en lo que se conoce como Lean Manufacturing, el cual estaba enfocado en que el trabajo debe ser colectivo para ser eficiente, para asegurar la calidad total en los productos y servicios se deben establecer procesos de organización y administración que engloben a todos los trabajadores del organigrama tanto en dirección vertical y horizontal.

La calidad inicialmente estuvo ligada o asociada al cumplimiento de requisitos o exigencias de productos o servicios a los que se les realizaba solamente un control en sus procesos o métodos de fabricación, a medida que se avanzó en el tiempo se empezó a hablar del aseguramiento de la calidad, lo que significó expandir su concepto y aplicación a otras áreas de la organización que tenían impacto directo con la calidad del producto o servicio. (González F. , 2017, pág. 10)

Desde sus inicios la calidad es un indicador que siempre ha sido ligado a los procesos de producción, teniendo como objetivo que aquellos productos que no cumplieran con todos los requisitos necesarios no llegaran al cliente, de igual manera con la materia prima que se reciben, no debe ser aceptada si no cumplen con las especificaciones que se necesita, esto evitará que se repitan los procesos disminuyendo tiempos y costos.

Para que una institución tenga un calificativo de ser excelente esta debe tener los mismos estándares de calidad en todos los procesos para que los productos y servicios mantengan su calidad distintiva frente a la de sus competidores., haciendo que esta se mantenga y sobre salga en el mercado.

La calidad es un factor que trabaja junto con la gestión de riesgo debido que al establecer procesos se puede analizar cuáles son los principales factores que afectar

el ciclo de ejecución de un proceso, el establecer métodos para identificar, prevenir y proceder ante un posible riesgo que amanece las operaciones puede tener un impacto positivo para evitar la pérdida económica material que afecten de manera directa e indirecta a los clientes.

Principales precursores de la gestión de calidad total

La calidad desde sus inicios ha venido teniendo varios cambios, en donde la participación de diferentes factores ha influido para que esto se solidifique, uno de estos es la comunicación con todos los integrantes de una empresa debido que estos tienen todos los conocimientos de los procedimientos, esto ayudará a identificar las inconformidades, casusas y efectos para poder aplicar oportunidades de mejora.

Ponce (2016) indica que la teoría de la gestión de calidad indica que el 90% de los problemas que se presentan es debido a que los procesos no son bien definidos, dejando en segunda opción que las falencias se den por los empleados, por lo cual cuando se mejoran los procesos es debido a la participación de los trabajadores de todos los niveles en las evaluaciones para realizar mejoras.

Las empresas en los últimos tiempos han dirigido sus gestiones de calidad para poder ofertar productos y servicios competitivos, mediante el análisis de los mercados para poder cubrir las necesidades de los clientes, para poder cumplir esto es importante que las empresas establezcan una excelente comunicación interna que permita a los empleados seguir la misión y visión de la empresa, logrando crear un ambiente laboral estable, el cual debe ser aprovechado para crear cambios que vayan a favor de la empresa.

Herramientas de la gestión de calidad total empresarial

Relación proveedor – comprador

La elección de los proveedores es uno de los puntos que se deben tener en la calidad y la gestión de riesgo, este es uno de los puntos estratégicos que se deben analizar con mayor profundidad debido al impacto que pueden tener tanto para los procedimientos internos y externos de las empresas. El análisis debe de partir de que cada empresa brinde la mejor calidad en los productos, para poder cumplir con las

demandas de los clientes que esperan que los proveedores cumplan con este importante principio.

El vendedor del hoy satisface las necesidades del comprador con sus productos y servicios. El poder de comprar y las múltiples alternativas de producto han cambiado la venta tradicional por su basada en las negociaciones en las que todas las partes ganan. (Allaica, 2017, pág. 9)

La calidad en los productos y los servicios es un punto que tiene gran peso dentro de un mercado debido a que ese indicador le permite ser más competitivo, se debe considerar que no se debe elegir a los proveedores más demandados, se deben elegir a los proveedores que se adhieran a las necesidades que requieran los procesos.

Para que a relación comprador y proveedor sea eficaz se debe establecer una excelente comunicación, con esto se logrará que los proveedores puedan ajustar sus productos y servicios de acuerdo a las exigencias y cambios que tiene el mercado actual, esto es importante debido a que se complementa la gestión de calidad total y se pueden minimizar los riesgos.

Comunicación Interna

La comunicación interna es otro de los factores que es necesario para la gestión de la calidad total, este elemento permite conseguir los objetivos trazados de la empresa, para lograr esto es importante que los colaboradores que componen una organización tengan buenas relaciones entre sí, lo que facilita la comunicación y mejora la precisión de los procesos.

Una organización no puede existir sin comunicación interna, porque sin esta los administradores no podrían recibir información de sus subalternos, no podrían dar instrucciones y coordinar el trabajo, los empleados no sabrían que hacen sus compañeros, no sabrían cómo desarrollar un proceso, en resumen, la empresa no sería posible. (Morales, 2017, pág. 17)

El que se implante, mejore y mantenga la comunicación permite que las empresas tengan un alto estándar de calidad en sus procesos, manteniéndose y enfocándose en la cultura de mejora continua en todas las áreas de las empresas. Entre las principales herramientas que se emplean para mejorar la comunicación están los

manuales y flujos de actividades, convenciones, reuniones para motivar el trabajo en equipo, lo cual lleva a los empleados a aceptar los logros y errores juntos.

Dentro de lo que abarca la calidad total los trabajadores tienen la libertad de brindar su opinión lo cual es muy influyente en los procesos, esto permitirá identificar errores que puedan interrumpir las actividades, logrando que se pueda conseguir el control de la calidad. Para esto es importante que las empresas otorguen responsabilidades a los trabajadores en la toma de decisiones sobre los procesos cuando estos se vean amenazados.

La Norma ISO 31000 Sistemas de Gestión de riesgos y seguridad

La Norma ISO 31000 está direccionada para que las empresas puedan establecer los parámetros ante los posibles riesgos de manera efectiva, fue dada a conocer en noviembre del 2009 por la Organización Internacional de Normalización, el uso de esta norma en las empresas permitirá que la gestión de riesgos se integre de manera continua, reduciendo la probabilidad de que surja algún percance (Poma, 2017).

Los riesgos tienen una amplia gama y particularidad por lo cual esta norma no posee una estructura definida para analizar un tipo de riesgo determinado, la finalidad de la ISO es brindar un guía para que cada empresa pueda gestionar los riesgos de acuerdo a cada necesidad, La ISO 31000 posee tres elementos para poder hacer un estudio eficiente de los riesgos:

- Se basa en principios de gestión de riesgos para poder que los planes de riesgos sean eficientes al momento de prevenir, actuar y planificar.
- Asegura el compromiso de la alta dirección con la gestión de riesgos mediante una estructura de soporte.
- Para la gestión de los riesgos parte del establecimiento del contexto, valoración y tratamientos de las inconformidades (International Organization for Standardization, 2020).

1.2 El proceso de gestión de riesgos en las exportaciones de carga.

Logística en exportación

El proceso de exportación está compuesto por una variedad de etapas, y empresas que complementan este proceso con la finalidad de enviar una mercancía de un país de origen hacia un país de destino, durante este proceso se deben cumplir con una serie de documentos, costos, tiempo que demanda la operación, lo cual servirá como soporte de esta actividad comercial, La exportación está definida por el (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010) en el Código Orgánico de Producción Comercio e Inversiones en su registro oficial de la siguiente manera:

Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables. (pág. 71)

La exportación de mercancías debe realizarse con la mayor precisión posible siguiendo las normas legales que rigen esta actividad comercial esto permitirá que los procesos se den en el tiempo establecido, minimizando la presencia de inconformidades lo cual ayudará a mantener los costos, siendo estos factores importantes para la gestión de riesgos, lo cual ayudará a mantener la calidad de los servicios de la empresa.

Incoterms

Los Incoterms ayudan a establecer las responsabilidades tanto del comprador como el vendedor, esto ayuda a que cada parte pueda planificar y gestionar las actividades para manejar la mercancía que se empleará en las actividades de comercio exterior. Las pautas y determinación de compromisos que abarca cada termino de negociación están determinados por la Cámara de Comercio Internacional.

A pesar de que estos determinan las responsabilidades de las partes intervinientes los incoterms no son de uso obligatorio, sin embargo los negociantes pueden elegir la modalidad que más les convengan logrando así determinar los costes logísticos, asumir riesgos dentro de las responsabilidades y documentos que necesitan para realizar la transacción comercial de carácter internacional (Cámara Marítima del Ecuador, 2019).

Los incoterms son actualizados cada diez años mediante la cámara de comercio que tiene su sede en París, los términos de negociación que rigen en la actualidad son los siguientes:

Para transportes terrestres

Tabla 1.1 Incoterms para transporte terrestre

Incoterms	Siglas
Ex Works	EXW
Free Carrier	FCA
Carriage Paid To	CPT
Carriage and Insurance Paid To	CIP
Delivered at Place	DAP
Delivered at Place Unloaded	DPU
Delivered Duty Paid	DDP

Fuente: (López, 2020)

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

Para transportes marítimos

Tabla 1.2 Incoterms para transporte marítimo

Incoterms	Siglas
Free Alongside Ship	FAS
Free On Board	FOB
Cost and Freight	CFR
Cost, Insurance, and Freight	CIF

Fuente: (López, 2020)

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

Medios de transporte

Los medios de transportes en el ámbito del comercio internacional tienen la finalidad de mover mercancías de un país de origen a un país de destino, los productos que se manejen mediante los diferentes medios deben estar embalados y empaquetados de acuerdo a las características que posean para evitar que estos sufran algún tipo de accidente y se produzcan pérdidas para las partes intervinientes, el medio de transporte que se contrate también se adapta a los términos de negociación que se establezcan en la operación comercial, donde debe cumplir con el tiempo acordado en la entrega usar el medio adecuado y entregarla sin alteración alguna (Parada, 2017).

En el movimiento de mercancía de un país a otro se producen las siguientes actividades:

- Carga y estiba de la mercancía en el contenedor
- Movimiento de la mercancía dentro del país de origen
- Despacho aduanero de exportación
- Transporte a vehículo internacional
- Transporte internacional
- Ubicación de la mercancía en el punto de destino
- Despacho en importación
- Movimiento de mercancía en país de destino
- Descarga en el punto de destino
- Recepción. (Parada, 2017, pág. 23)

Clasificación de transportes de mercancías

Transporte marítimo: Este medio de transporte es el más usado en el ámbito del comercio exterior debido a que tiene un costo bajo y una alta capacidad de carga, dentro de esta modalidad emergen dos clasificaciones el primero es la carga fraccionaria el cual se realiza en los buques normales y el segundo la carga masiva que se realiza en buques tramp los cuales circulan por putos de poco tráfico marítimo.

El valor del flete en los medios de transportes marítimos se fija de acuerdo al peso o volumen de las mercancías, esto se define según la medida superior, para contratar este servicio se debe realizar una reserva para poder transportar a bordo del buque, posterior la empresa emite la documentación para que las exportadoras e importadoras conozcan donde se embarcará y desembarcará la mercancía, en dichos documentos también constan los valores de los servicios e instrucciones si la mercancía debe quedarse en puerto de destino.

Transporte aéreo: Esta modalidad de transporte presenta muchas ventajas frente a otros medios entre las cuales sobresalen la rapidez para llevar cargas entre las cuales se manejan por lo general productos perecederos, productos de gran valor o trasladar mercancía a donde los demás medios de transportes no llegan, también ayudan a reducir costos financieros que demandan otros medios como los complementos de movilización, empaque y embalaje, contrato de seguros, también se disminuyen los riesgos de demora y robos, la logística que se emplea en este medio de transporte es más sencilla que la marítima, la desventaja que presenta es que los costos son muy elevados, y la infraestructura de los aviones limitan el manejo de la carga debido al tamaño y peso.

Transporte por carretera: Es el medio de transporte más accesible para todos los exportadores e importadores, permite llevar las mercancías a los destinos deseados de una manera rápida y económica, esta modalidad de transporte también maneja la carga de manera completa y agrupada se puede desarrollar esto de acuerdo a las necesidades de los compradores o vendedores.

Transporte ferroviario: Este tipo de transporte ya no se usa en la actualidad, su función era trasladar mercancías en los vagones de manera completa por lo general los viajes eran a largas distancias.

Transporte multimodal: Esta modalidad de transporte combina todos los anteriores mencionados anteriormente, el cual es manejado por un solo operador que emite un solo documento, este medio permite almacenar carga para después trasladarla, por lo general esta modalidad no tiene un dueño, sino una asociación de las compañías navieras y demás operadores que fijan un contrato con determinadas responsabilidades.

Seguro de mercancía

Este elemento es importante dentro de las operaciones de exportación e importación debido a que brinda una cobertura para quienes contraten este servicio en caso de que las mercancías sufran algún tipo de accidente, por lo general se requiere de un seguro cuando se manejan grandes cantidades de dinero o el valor de las mercancías sea muy elevado, este también se ajusta al termino de negociación que se pacte (Kanvel Logistics & Business Worldwide, 2018).

Documentos para exportar

Los documentos que se generan dentro de una operación de exportación detallan la información de la mercancía en curso como cantidad, peso, volumen, y demás características, valores a cancelar por la clasificación arancelaria, lugar de origen e información de los medios de transportes a implementar durante la transacción comercial de carácter internacional.

Declaración aduanera de exportación: Este documento contiene toda la información del exportador y los detalles de la mercancía que ayudan a calcular tributos si lo existiera, clasificación arancelaria cantidad, cantidad, peso, valor en moneda nacional y extranjera y demás datos de quien requiere la carga, este es uno de los escritos más importantes dentro de la negociación para que pueda salir la mercancía.

Factura comercial: Este documento es emitido por el vendedor donde consta la cantidad, tipo y valor de la mercancía, este documento sirve como soporte para calcular impuestos arancelarios y demás gravámenes.

Certificado de origen: Este documento de acompañamiento indica de que país es originaria la mercancía, este documento lo necesita todo vendedor o exportador que vaya a enviar su mercancía a un determinado país, este documento ayuda a clasificar la mercancía y ayuda establecer los aranceles que se cancelaran entre los diferentes bloques económicos como los que se citan a continuación.

- La Resolución 416, para la Comunidad Andina CAN
- La Resolución 252 de la Asociación Latinoamericana de Integración ALADI
- Acuerdo de Alcance Parcial Regional N° 059 con el MERCOSUR
- El Sistema Generalizado de Preferencias SGP (Reinoso, 2020).

Documento de transporte: La movilización de mercancías necesita de documentos que soporten su procedencia y toda la transacción comercial, cabe recalcar que el documento de transporte varía de acuerdo al medio que se use, debido a que existe un modelo para cada modalidad, los que más se usan son los siguientes:

- Carta de porte por carretera (CMR): Este documento se emplea en la modalidad de transporte terrestre, este escrito es de soporte internacional para la movilización, en primera instancia debe ser emitido por el exportador quien detallará la información de la mercancía ubicando su firma cuando la Mercía haya salido de sus instalaciones, el mismo proceso se realiza cuando la mercancía llega al lugar de destino el importador debe firmar la recepción de la mercancía, este documento no es ningún título de propiedad por lo cual no se puede negociar.
- Conocimiento de embarque (BL): Este documento se usa en la modalidad de transporte marítimo, el capitán del buque es el encargado de firmar el documento lo cual es constancia de que la mercancía se recibió en excelente estado, y será llevada al lugar de destino.
- Carta de porte aéreo (AWB): Este documento se detalla la información de la mercancía y del consignate, en donde se detalla que la operación debe ser realizada de manera completa guardando la integridad de estas, este documento da soporte a que la mercancía fue recibida.

Para precisar que las operaciones comerciales se realicen con gran precisión es indispensable que la información que se redacte en los documentos de transportes sean los mismos que constan en la declaración aduanera y la factura comercial, lo que agilizará los procesos evitando que se tome más tiempo de lo planeado se eleven los costos y genere más riesgos en la mercancía que se encuentra en transacción.

Pasos para realizar una exportación

Los diferentes entes que intervengan o quieran realizar una adecuada exportación de mercancía deben cumplir con los siguientes pasos básicos:

- Establecer planes de operaciones identificando y clasificando las que se realizan a corto, mediano y largo plazo.
- Cumplir con las exigencias del mercado
- Cumplir con los plazos de entrega

- Realizar manuales de comercialización donde consten los proveedores y demás materiales a usar
- Elaborar material publicitario para dar a conocer sobre los servicios y productos de la empresa.
- Contar con el personal idóneo para realizar las actividades de exportación especialmente que tengan conocimiento en comercio exterior y dominen el idioma inglés (Ligorguro & Sierra, 2015).

Riesgo en el proceso de exportación

Las exportaciones de mercancía están rodeadas por una serie de riesgos que puede causar pérdidas para las empresas en el caso de que estos logren concretarse, entre los principales están los siguientes:

Riesgo de transporte: El medio de transporte que se utilice para el traslado de las mercancías debe ajustarse acorde a las condiciones que esta requiera debido a que existen mercancías que deben ser colocadas en contenedores acondicionados para mantenerlos frescos el no cumplir con lo que requiere cada producto puede generar pérdidas tanto para exportador como el importador-

Riesgo de etiquetado: El etiquetado de una mercancía puede ser un riesgo debido a que en este se presenta una gran cantidad de información del producto la cual deben cumplir con las normativas nacionales e internacionales para poder salir del país de origen en el caso de que exista un aforo físico y se compruebe que dicha información no cumple con lo que demandan los reglamentos no podrá salir la mercancía hasta su destino.

Riesgo de permisos que deben cumplirse para exportar: El cumplir con toda la documentación que corresponde a los permisos de las mercancías para que estas puedan salir del país es un punto muy importante debido a que esta debe coincidir con su clasificación arancelaria, de no cumplir con esto se puede retener la mercancía en el puerto de origen, en el peor escenario la mercancía puede perecer y causar pérdidas.

Riesgos legales: Para poder realizar la exportación de las mercancías se deben cumplir con una serie de requisitos como mantener al día los permisos, demás licencias, pagos de tributos y aranceles para que no se vean afectada los procesos de exportación.

Riesgo de contaminación: La contaminación del contenedor de mercancía puede darse en el patio donde sale el contenedor o en transcurso cuando esta parte hacia o desde las bodegas del exportador al puerto de origen, para evitar esto se deben realizar análisis de los proveedores de este servicio para evitar este riesgo que puede traer problemas legales para todas las partes involucradas.

Riesgo de fuga de información: La fuga de información dentro de una empresa puede generar pérdidas desde la cartera de clientes como el robo de las mercancías que estén en transcurso dentro del proceso de exportación, este es uno de los puntos en los cuales se debe trabajar con mayor eficiencia para proteger los intereses de las partes intervinientes.

Riesgos de mala gestión: La gestión de exportación engloba todos los aspectos citados anteriormente con los cuales se busca disminuir de que ocurra la probabilidad de un percance, si no se gestiona esto de manera correcta se pueden interrumpir los procesos de exportación y causar la insatisfacción del cliente y demás sanciones que dictaminan las leyes que regula esta operación.

1.3 Consideraciones teórico – metodológicas de la gestión de riesgos en las exportaciones de cargas.

Los autores colombianos Molina, Morelos, & Marrugo (2017) en su estudio de gestión de riesgos en la comercialización internacional de mercancía en las Pymes de Colombia en el periodo 2013 - 2015, utilizó una base de datos donde se pudo observar cuales eran los principales riesgos que afligían a la actividad en el proceso de exportación, para lograr esto se aplicó una encuesta a los empresarios de la ciudad de Cartagena el cual buscaba levantar información sobre los procesos, actividad, tipo de riesgo, causas y consecuencias, posteriormente procede a darles un valor cualitativo partiendo de la etiqueta insignificante, menor, moderado, mayor y catastrófico

Para que los valores cualitativos se puedan observar se les asignó un color relacionado a cada nivel de riesgo, esto ayudó a identificar los potenciales riesgos en un mapa de calor que afligen a esta región que es parte del comercio exterior, entre los principales riesgos se encontraron el ingreso de nuevos competidores con el 66%, desventajas en la tasa de cambio, demora en aduanas y operaciones de importación, la identificación de estos riesgos se debió al oportuno estudio y a la creación del modelo de gestión para las Pymes.

Pineda & Portillo, (2018), se direccionaron sobre 4 etapas de la gestión de riesgo operativo para el área de transporte internacional y comercial del departamento de exportaciones de una empresa colombiana “Mexichem”, bajo la utilización de la ISO 3100 y el empleo o desarrollo de una matriz de riesgo.

1. Identificación del riesgo: en la primera etapa, para identificar el riesgo se encuentra conformada por ocho columnas, en donde la primera es el número de actividades que realizan dentro del área de exportación; la segunda es el proceso, para una mejor explicación se toma como ejemplo “ negociación de la compra”; la tercera es la actividad o punto crítico de control (PCC), en donde definen los precios y generan la orden de compra; en la cuarta columna le establecen una categoría al riesgo como la toma de decisiones erróneas y la inexactitud en la documentación; la quinta columna permite detallar en que evento se suscitó el riesgo; la sexta columna se coloca por clase, entre estos se encuentra (estratégico, de cumplimiento u operativo); la séptima columna se detallan las causas del proceso considerando el ejemplo tomado, las causas del proceso de negociación serían la falta de procedimiento, políticas y demás; la última columna está ligada a la anterior en donde se detallan los efectos de la causa antes detallada.
2. Análisis del riesgo: para esta fase se debe detallar a cada actividad la probabilidad de materialización en el caso de ser (probable, frecuente,

ocasional y poco probable); el impacto de la materialización de la actividad clasificado en (moderado, alto y muy alto); luego se proporcionó una valoración antes de controles, clasificando según color (inaceptable-rojo, importante-naranja, tolerable – amarillo, aceptable-verde)

3. Evaluación del riesgo y tratamiento: en esta fase las medidas de mitigación se efectúan, mediante los controles de las actividades (PCC), como la elaboración y divulgación de los procedimientos para su correcta ejecución y dentro de esta fase se encuentra la columna tipo de control para clasificarlo entre preventivo y correctivo.
4. Monitoreo y revisión: esta fase de seguimiento permite administrar el riesgo según la clasificación siguiente: “evitar” la toma de medidas para impedir la ejecución del siniestro, “reducir” el riesgo se considera para ejecutar acciones que disminuyan la probabilidad de suceder, “compartir o transferir” el riesgo facilita a la empresa poder transferir las pérdidas a otras organizaciones o áreas de la misma entidad y finalmente cuando el riesgo se encuentra entre tolerable y aceptable es necesario “asumirlo”, considerando que puede existir un riesgo residual que se mantenga.
5. Dentro de esta fase, también se detalla el responsable a cargo del seguimiento y los distintos mecanismos de seguimiento a efectuar como: cuadro de persecución de actividades y auditorias.

En base a todo lo menciona dentro de este estudio, las autoras proponen un manual procedimiento del proceso comercial y de transporte internacional para la compañía de investigación, estableciendo objetivos, alcance y una matriz donde detallan tareas, el responsable y la descripción de los procedimientos.

CAPÍTULO II

2 ESTRUCTURACIÓN DE LAS ETAPAS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS.

Los sistemas de gestión con enfoque de calidad y más aún orientado a procesos, toman como base los principios de la gestión de la calidad considerando pertinente la evaluación de los elementos o sucesos que atentan contra el cumplimiento de los objetivos de la organización; estos hechos denominados riesgos, se asocian a los costos de prevención.

En este sentido, la presente investigación se apoya en los estudios realizados por Tamayo y colaboradores y la ISO 31000: 2018, entendida la gestión de riesgos como un proceso multifacético e interactivo, de mejora continua, presumiblemente se desarrollará en un contexto que, según López y colaboradores se caracteriza por fenómenos y procesos como la globalización, alta competitividad y bajo la influencia de un entorno cambiante. (Tamayo, Gonzalez, Mata, Fonet, & Cabrera, 2020, pág. 129)

- En consonancia con lo anterior, se toma como referencia la norma AS/NZS 4360 (Australian/New Zealand Standard for Risk Management Association, 1999), y se adopta un propio proceso de gestión de riesgos, validado de forma práctica en organizaciones de diversos tipos y enfocado a: Facilitar su adaptación a la realidad actual de las organizaciones o entidades, sean del sector público o privado.
- Incluir la mayor cantidad elementos posibles para el análisis.
- Obtener resultados más confiables. (Tamayo, Gonzalez, Mata, Fonet, & Cabrera, 2020, pág. 129)

Bajo esta premisa, paralelamente al análisis de cualquier falla que obstaculice el éxito de la gestión departamental u organizacional, de manera general, se prevé un proceso de gestión de riesgos para minimizar impactos desfavorables en la administración.

La visión del procedimiento a seguir responderá a lo planteado por (Tamayo, Gonzalez, Mata, Fonet, & Cabrera, 2020) una secuencia de etapas de la gestión de riesgos, en aras de identificarlos, analizarlos, evaluarlos y controlarlos, en función de minimizar impactos que puedan afectar el éxito de un proceso o la gestión en general (figura 2.1).



Figura 2:1 Proceso de gestión de riesgos.

Fuente: (Standars Australia Licence, 1999) (Tamayo, Gonzalez, Mata, Fornet, & Cabrera, 2020)

2.1 Establecer el contexto de la organización

Esta primera etapa resulta imprescindible previo a la gestión de riesgos, pues permite al equipo de trabajo conocer “por dentro” a la organización, realizar un diagnóstico preliminar, auxiliado de datos y herramientas de otros procesos, para conocer y valorar el contexto externo, e interno donde se desenvuelve, así como el contexto específico de la gestión de riesgos; elementos necesarios para la posterior definición del método de estimación y evaluación, la estructura del análisis, el planteamiento de alternativas, la selección de la alternativa más conveniente y otras “salidas” resultantes de este proceso.

Para la explicación del contexto de la empresa se tomará información referente a:

- a) Objetivo de la organización acorde con la inscripción en el registro de compañías.
- b) Misión, visión y objeto social de la empresa (Incorporar los elementos estratégicos que lo caracterizan)
- c) Composición de la fuerza de trabajo (declarar, edad, sexo, años de trabajo, experiencia en el puesto, especialización, etc.)
- d) Visión de los resultados a obtener una vez alcanzado el objetivo de mercado.
- e) Proveedores o suministradores del negocio.

- f) Principales competidores (reconocidos). Tomar en cuenta información del órgano regulador de compañías.
- g) Segmento de clientes identificados en el sector de mercado (tomar en cuenta información secundaria (referenciar debidamente la fuente).
- h) Regulación que prohíben o apoyan el negocio.

La definición del contexto del negocio, constituirá soporte esencial en la caracterización del entorno de negocio, así como en la determinación de los elementos estratégicos para la gestión de riesgo operativo.

2.1.1 Diagnóstico estratégico organizacional. Elaboración de las matrices Mefe y Mefi.

Es por ello que, desde esta etapa, se indica la realización de un diagnóstico estratégico organizacional, haciendo hincapié en el área objeto de gestión de riesgos. Este diagnóstico obliga a evaluar los elementos estratégicos de carácter externo e interno para la organización. Es válido recordar que, en primer lugar, los factores externos constituyen las fuerzas del macro-entorno que actúan sobre el objetivo del negocio y que pueden impulsar o afectar sus resultados. Por el contrario, los elementos del entorno interno son de alcance total por la empresa, o sea, su incidencia es más directa, lo que implica que la dirección pueda maximizar o minimizar sus efectos en torno a los intereses en relación a los resultados a alcanzar.

Es por ello que, antes de efectuar un análisis de impactos de factores externos e internos, se requiere la construcción de las matrices Mefe y Mefi: Matriz de Evaluación de Factores Externos (Mefe) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (Mefi), las cuales se nutren de los análisis externos e internos respectivamente.

Para realizar la construcción de la matriz Mefe se desarrollarán los siguientes pasos:

1. Listar los elementos externos decisivos para la empresa, determinando cuales son los que inciden con mayor fuerza en el cumplimiento de la misión, de tal manera que se realice una clasificación teniendo en cuenta los de mayor incidencia.

2. Asignar una ponderación en una escala de 0 a 1 dándole mayor valor a aquel que tenga mayor importancia para el sistema, de modo tal que la suma de los valores ponderados sea igual a 1.
3. Hacer una clasificación de forma tal que, aquellos elementos externos que afecten de modo negativo el negocio y constituyan los más importantes, se le asigne valor (1) y a los menos importantes el valor (2). Por otro lado, los elementos externos que influyan de manera positiva en el negocio y además sean los menos importantes, tomarán valor (3) y los de mayor importancia el valor (4).
4. Multiplicar la ponderación por la clasificación, para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados, con el fin de determinar el total.
6. Por último, se realiza una comparación de total con 2,5. Si es mayor que el patrón, existe un predominio de los elementos positivos y son denominados: Oportunidades. En caso contrario, hay predominio de los elementos negativos, estos se presentan como Amenazas.

Para realizar la construcción de la matriz Mefi se desarrollarán los siguientes pasos:

1. Listar los elementos internos decisivos para la empresa, determinando cuáles son los que inciden con mayor fuerza en el cumplimiento de la misión de la empresa, de tal manera que se realice una clasificación teniendo en cuenta los de mayor impacto.
2. Asignar una ponderación en una escala de 0 a 1 dándole mayor valor a aquel que tenga mayor importancia para el sistema, de modo tal que la suma de los valores ponderados sea igual a 1.
3. Lograr una clasificación de modo tal que los elementos internos que incidan de forma negativa sobre la misión de la empresa y constituyan los más relevantes, se le asigne el valor (1) y a los menos importantes, el valor (2). Por otra parte, los elementos internos que actúan de manera positiva y son considerados como menos importantes, tomarán el valor (3) y los de mayor importancia, el valor (4).

4. Multiplicar la ponderación por la clasificación, para establecer un resultado ponderado para cada elemento.
5. Sumar los resultados ponderados, con el fin de determinar el total.
6. Se realiza una comparación de total con 2,5. Si es mayor que el patrón, existe un predominio de los positivos y son denominados: Fortalezas. En caso contrario, hay predominio de los negativos, son denominados: Debilidades.

2.1.2 Construcción de la Matriz Foda

El desarrollo de las matrices Mefe y Mefi, permiten presentar los factores externos e internos que luego ocuparán un lugar en la matriz Foda: Matriz de impactos de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; herramienta que permite resumir el diagnóstico estratégico para una gestión estratégica.

Se trata, entonces, de construir cuatro cuadrantes formados por los grupos de elementos estratégicos antes mencionados, de tal manera que se genere un entrecruzamiento de cada elemento. En posición horizontal se colocarán los factores internos, primero las fortalezas y luego las debilidades. Luego, de manera vertical se organizarán los factores externos, en primer lugar, las oportunidades y luego las amenazas. A continuación, los siguientes pasos describirán el proceso de construcción:

1. Se selecciona de la información analizada en la Mefe y la Mefi, aquellos factores que han alcanzados valores críticos, como 4 en las oportunidades y fortalezas y 1 para las amenazas y debilidades, y en algún caso valores intermedios cuando el caso de ponderación es considerable.
2. El número de factores seleccionados debe ser un número equilibrado en los 4 cuadrantes.
3. Estos factores seleccionados se incorporan a la matriz conformada y a través de impactos cruzados son evaluados o calificados en 3, si el impacto es muy fuerte; 2, impacto medianamente fuerte; 1, impacto débil y 0, impacto imperceptible.

4. Se suman los valores absolutos de los impactos de cada cuadrante en el cuadrante cuya sumatoria alcance mayor puntuación, será la ubicación predominante de la organización.
5. El resultado obtenido debe confirmar lo anteriormente determinado a través de la Mefi y la Mefe, a partir de aquí se puede delimitar el problema estratégico y la solución estratégica.

Delimitados los impactos, se procede a la elaboración del problema estratégico general y la solución estratégica general, para lo cual se deben considerar los factores externos e internos de mayor impacto en el análisis. Para ello se seguirá el siguiente patrón de redacción:

Para el problema estratégico general:

Si no se atenúan las amenazas y no se minimizan las debilidades; no se podrán aprovechar las oportunidades; ni maximizar las fortalezas.

Para la solución estratégica general:

Si se aprovechan las oportunidades, maximizando el impacto de las fortalezas; se podrá minimizar la incidencia de las debilidades y atenuar el efecto de las amenazas.

En la figura 2.2 se representa la Matriz Foda, en cada casilla se colocan los puntajes a partir de los impactos declarados anteriormente. En las columnas y filas identificadas con una T, se colocan las sumatorias de los totales de los impactos de filas y columnas según sus factores cruzados.

	Oportunidades							Amenazas					
		O1	O2	O3	...	On	T	A1	A2	A3	...	An	T
Fortalezas	F1												
	F2												
	F3												
	⋮												
	Fn												
Debilidades	D1												
	D2												
	D3												
	⋮												
	Dn												
T													

Figura 2:2 Representación de la Matriz Foda.

Fuente: (Tamayo, Gonzalez, Mata, Fornet, & Cabrera, 2020)

El resultado de la matriz está orientado a la formulación de estrategias de acuerdo al grado de impacto de los factores en los cuadrantes:

- Estrategias Ofensivas FO maxi-maxi (Fortalezas vs. Oportunidades): se presenta a partir del aprovechamiento de las oportunidades y la maximización de las fortalezas, lo que puede implicar el fortalecimiento de competencias distintivas en los trabajadores, altas tecnologías, ventajas competitivas y comparativas, productos y procesos únicos; del lado de las oportunidades está el mercado, políticas públicas favorables, pocos productos similares en el mercado, ventajas de precios, entre otros.

- Estrategias de reorientación DO mini-maxi (Debilidades vs. Oportunidades): explican la necesidad del aprovechamiento de las oportunidades en el entorno externo cuando se presentan debilidades que lo impactan. Aquí, esas oportunidades pueden reorientar la estrategia de mercado, a fin de aprovecharlas, cuando se presentan dificultades internas que pueden ser tecnológicas, de financiamiento, de especialización o de recursos.

- Estrategias defensivas FA maxi- mini (Fortalezas vs. Amenazas): este grupo de estrategias se orientan a que las fortalezas de procesos o empresa están enfrentando las amenazas. Considerando que las primeras no pueden eliminar el efecto de las segundas, de lo que se trata es de atenuar los posibles efectos desfavorables que se puedan generar; pero solo si son suficientemente fuertes estos factores internos para lograrlo. Las estrategias en este cuadrante se deben conducir a demostrar el liderazgo en precios, los productos de mejor marca, la especialización laboral que distingue la empresa, la excelencia del capital de trabajo y el control de riesgos, entre otros; pese a los fuertes impactos de las amenazas.

- Estrategias de supervivencia DA mini – mini (Debilidades vs. Amenazas): se orienta a la minimización de los factores, sobre todo desde la filosofía de concentrar esfuerzos en la minimización de las debilidades internas, tal que permita atenuar las amenazas que se puedan presentar; o sea, atender las dificultades para que el impacto de la amenaza no sea mayor. Atender: fallas tecnológicas a tiempo, capacitación de trabajadores, minimizar los tiempos de producción y entrega, minimizar tiempo y costo, entre otros; tal que se atenúen los efectos de la fuerte

competencia, las exigencias del mercado o las políticas del Estado.

Una vez caracterizado el ámbito estratégico en los marcos del estudio del contexto organizacional, se contará con la base analítica para determinar los factores que pueden ser considerados como riesgos operativos.

2.2 Identificación de los riesgos

Presupone primero, conocer el entorno interno y externo para verificar si hay señales de cambio en sus estructuras o en los procesos y tendencias que podrían exponer a la entidad a riesgos; y segundo, establecer las amenazas y/o las oportunidades y determinar las probabilidades de su impacto sobre el funcionamiento y los objetivos de la organización; estos elementos generados en la etapa anterior.

Esto implica un trabajo intelectual complejo, porque aglutina en sí la utilización de conocimientos sobre variedad de aspectos que se relacionan con la organización.

Establecido el contexto, como primera etapa del proceso de gestión de riesgos, se pasa a la segunda etapa: la identificación, la cual incluye dos tareas encaminadas a simplificar y ordenar el trabajo posterior:

- La división de los riesgos según su clasificación.
- La selección de los métodos o herramientas de identificación que mejor se adecuan al contexto previamente definido.

Para desarrollar ambas acciones, se explican algunos métodos o herramientas de identificación, con especial énfasis en las listas de chequeo, la entrevista y la encuesta, de probada utilidad; pero; cuando se emplean deficientemente sus resultados no son fiables, e inducen a errores que limitan la credibilidad de todo el proceso. Seguidamente se explica cómo realizar las etapas de identificación y estimación de los riesgos, de los cuales se ha adquirido un conocimiento general durante la etapa de determinación del contexto interno y externo de la organización, así como del contexto específico del proceso de gestión de riesgos. Relacionados con la estimación, análisis y evaluación de riesgos, se ofrecen elementos de Estadística, para dotar a los desarrolladores del proceso de gestión de riesgos de conocimientos básicos, que faciliten la utilización de métodos de evaluación de mayor complejidad.

Todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenezca, se encuentran expuestas a múltiples riesgos en todos sus niveles, departamentos o áreas funcionales.

En esta etapa se ponen en práctica mecanismos encaminados a descubrir de forma sistemática y consciente los riesgos; como producto o “salida” se obtiene un inventario, lo más objetivo y preciso posible; de todos los riesgos a los que está expuesta la organización.

Disponer de una correcta y completa identificación de riesgos, es condición imprescindible para el éxito de las siguientes etapas de estimación y evaluación y, mejor aún; para elaborar un plan de acción o programa eficaz de gestión. No se puede tratar o gestionar lo que se desconoce.

En síntesis, la etapa de identificación se define, como la parte del proceso destinada a la búsqueda y la caracterización de riesgos y de las relaciones entre este fenómeno y las causas que lo originan. A continuación, la figura 2.3, muestra las acciones fundamentales de la etapa de identificación.



Figura 2:3 Etapas de la identificación de riesgos.

Fuente: (Tamayo, Gonzalez, Mata, Fornet, & Cabrera, 2020)

Los responsables de la gestión, refiérase un equipo de trabajo, deberán identificar los riesgos a los que se expone cada proceso analizado, en función a sus objetivos. En esta etapa sólo se identifica si los riesgos expuestos, afectan al objetivo o a los

objetivos del proceso, en caso de ser varios; no se efectúa ningún análisis en plenaria, sólo se limita a lanzar ideas sobre las deficiencias posibles, no se elimina ninguna idea ni se la cuestiona.

La identificación de riesgos, posiblemente sea una de las etapas más laboriosas del proceso, por esta razón se debe obtener el apoyo de todos los niveles de dirección de la organización, en particular la alta dirección, sin olvidar la cooperación que pueden brindar los empleados. Esta etapa debe comenzar por acciones básicas que simplifican el trabajo, en primer lugar, de los riesgos “bosquejados” en el contexto, diferenciar riesgos especulativos o dinámicos de los puros o estáticos, de estas dos clases, se seleccionan los riesgos puros o estáticos. La razón principal de este proceder es que los riesgos especulativos surgen por decisión voluntaria y con la esperanza de ganar algo; se espera que su efecto produzca un beneficio.

Es relevante que se emplee un criterio estadístico de robustez para amparar la identificación de riesgos, para ello es conveniente emplear la Concordancia de Kendall (W), acorde con el cual mide el grado de asociación entre varios conjuntos (k) de N entidades. Es útil para determinar el grado de acuerdo entre varios jueces, o la asociación entre tres o más variables. Mediante su análisis, se ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los expertos participantes. El valor de W oscila entre 0 y 1, significando que el valor de 1 significa una concordancia de acuerdos total y el valor de 0 un desacuerdo total. La tendencia a 1 es lo deseado pudiéndose realizar nuevas rondas si en la primera no es alcanzada la significación de concordancia.

La etapa I debe concluir declarando lo siguiente:

- ✓ Proceso
- ✓ Objetivo del proceso
- ✓ Riesgos identificados

2.3 Estimación del riesgo

La estimación es el proceso cognoscitivo en el cual se elabora el perfil de cada uno de los riesgos, con la intención de analizarlos y observar su posible comportamiento; en este sentido, se examinan sus correlaciones y la frecuencia de su aparición. Es

importante tener en cuenta que mientras el impacto de un solo evento podría ser mínimo, una secuencia de eventos puede amplificar su significación. Aquí se sitúa la tarea de establecer las posibles alternativas, de elaborar escenarios del desenvolvimiento de las alternativas y alinearlos con los objetivos de la entidad.

Cada uno de los riesgos identificados y que afectan al menos a uno de los objetivos del proceso, son analizados en plenaria, considerando los siguientes criterios:

- Se identifica su relación con uno o más objetivo crítico de control.
- Se relacionan con una o más de las categorías de objetivos establecidas.
- Se ubica la existencia de actividades de control relacionadas.
- Se analiza la validez de dichas actividades de control.
- Aquellos riesgos que no dispongan de actividades de control, serán considerados “riesgos residuales”.

En este paso, no se elimina ningún riesgo analizado, ni se opina sobre su importancia y frecuencia, se elabora una matriz de análisis de objetivos críticos de control, esta puede observarse en el anexo # 1. La aplicación de esta matriz en el apartado de resultados, obliga a que se coloquen cada uno de los riesgos y se observe el impacto que tienen, asociado a cada uno de los criterios declarados.

2.4 Evaluación del riesgo

La cuarta etapa se orienta a medir el nivel de los probables daños y el costo de las medidas para evitarlos o disminuirlos; examinar las capacidades y los recursos de que dispone la entidad para afrontar los riesgos identificados, sistematizados y evaluados; y diseñar el programa de la implementación de los instrumentos y las medidas para afrontar las amenazas, así como preparar plan de contingencia. Para poder especificar las prioridades en la respuesta a los riesgos y tipificar las amenazas como altas, medias o bajas, es de gran importancia evaluar los riesgos en su conjunto, con su jerarquía y sus correlaciones. Es también imposible encarar las amenazas sin medir los posibles daños.

Nivel del riesgo

Las decisiones a tomar y las acciones a seguir para minimizar la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y su impacto, estarán en función a su nivel, alto, medio o bajo.

Para este efecto, se sugiere considerar dos factores en la determinación del nivel del riesgo; su importancia relativa y la frecuencia de ocurrencia.

Importancia relativa

Ante la probabilidad de ocurrencia de un riesgo, la entidad deberá analizar si se materializara el mismo, no afectaría en nada al logro de los objetivos, afectaría a su consecución, o no sólo afectaría, sino que impediría su alcance. Bajo estos criterios se asignarán valores. En la tabla 2.2 se muestra la correspondencia del valor con el impacto del riesgo materializado.

Tabla 2.1 *Impacto del riesgo materializado.*

Tipos de riesgos	Significado	Valor
Materialización del riesgo: no afecta el logro del objetivo de gestión de la entidad.	Poco significativo	1
Materialización del riesgo: afecta pero no impide el logro del objetivo de gestión de la entidad.	Significativo	2
Materialización del riesgo: impide el logro del objetivo de gestión de la entidad.	Muy significativo	3

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

Frecuencia de ocurrencia

Es la probabilidad que ocurra un hecho que podría afectar el logro de los objetivos de la entidad, dada su ocurrencia, la entidad deberá tomar los recaudos necesarios para impedir su materialización o eliminar su impacto. Es conveniente que la entidad, en

función a la disponibilidad de información y a su experiencia, determine si la frecuencia de ocurrencia de un riesgo es remota, posible o frecuente (probable), en este marco, determinará valores para su respectiva calificación. (Ver tabla 2.3).

Tabla 2.2 *Frecuencia de ocurrencia del riesgo.*

Frecuencia de ocurrencia	Significado	Valor
Poco frecuente la materialización del riesgo, se estima que no llegará a materializarse.	Remota	1
Frecuente la materialización del riesgo, se estima que es posible materializarse.	Posible	2
Muy frecuente la materialización del riesgo, se estima que seguramente se materializará.	Probable	3

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

Las decisiones y acciones a tomar para administrar los riesgos, dependen de la combinación de los dos factores mencionados, para lo que se sugiere aplicar la relación que se expone en la tabla 2.4.

Tabla 2.3 *Relación frecuencia de ocurrencia – importancia del riesgo.*

Frecuencia Importancia	Frecuencia		
	1	2	3
1	1	2	3
2	2	4	6
3	3	6	9

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

En el marco de la calificación dada en la presente relación, corresponde determinar criterios para considerar rangos que señalen que el riesgo es bajo, medio o alto.

- Riesgo bajo: Calificación menor o igual a 2.
- Riesgo medio: Calificación mayor a 2 y menor o igual a 6.

- Riesgo alto: Calificación mayor a 6.

Comunicación de resultados

Los resultados serán comunicados al responsable de la organización a través de un informe, cuya información comprenderá, entre otra:

Hacer referencia al proceso o procedimiento valorado.

- Listado de los riesgos identificados y analizados.
- Cuadro resumen de los resultados de la valoración de los riesgos.
- Descripción de los riesgos calificados con nivel “alto”.
- Plan de acción para la implantación de las mejoras, especificando fechas de cumplimiento y responsables de su ejecución.
- Un mapa de riesgos que refleje los riesgos ordenados por objetivos críticos de control y ordenados de acuerdo al nivel de los riesgos.

El mapa de riesgos se expone en el anexo # 3

2.5 Monitoreo y control

La implementación y control de cada una de las acciones que se planifican permitirá visualizar un enfoque de procesos en la gestión, lo que garantizará el perfeccionamiento continuo de la misma.

Para que las decisiones o políticas de la gestión de riesgos sean efectivas, es fundamental monitorear su cumplimiento e informar sobre sus resultados.

Se pueden utilizar dos enfoques esencialmente distintos para la gestión de riesgos. Uno es reactivo y el otro proactivo. La gestión reactiva de riesgos implica que la organización reacciona a las consecuencias de los riesgos (los problemas reales) conforme ocurren. La gestión proactiva de riesgos significa que la organización cuenta con la información y los medios para controlarlos. Dado su carácter iterativo, este proceso se puede medir y repetir.

Para alcanzar los niveles más altos de la gestión proactiva de riesgos, se debe estar dispuesto a tomar riesgos, lo que significa no temer al riesgo, sino considerarlo como un medio para crear oportunidades adecuadas. Para conseguirlo, la organización debe ser capaz de evaluar imparcialmente los riesgos y las oportunidades y, a continuación, aplicar acciones que aborden las causas de estos riesgos, no solo los síntomas.

Es importante enfatizar que el factor determinante para tener éxito no es la calidad de la valoración, sino la capacidad de la organización para gestionar el riesgo y la oportunidad. Cuando una organización emplea la gestión proactiva de riesgos, los valora en forma continua y los utiliza para tomar decisiones en todas las etapas del proceso. Admite los riesgos y los enfrenta hasta que se resuelven o hasta que se convierten en problemas y se manejan como tales.

Entonces, el control de riesgos es la etapa del proceso que debe enfocarse en los siguientes objetivos:

- Proponer las alternativas de gestión o tratamiento de riesgos, a fin de minimizar sus efectos adversos.
- Seleccionar las alternativas y técnicas de gestión o tratamiento de riesgos que resulten más factibles para la organización.
- Elaborar un plan o programa de control o gestión de riesgos.

Después de evaluar los riesgos que enfrenta la organización, es preciso decidir qué hacer con ellos, mediante una serie de acciones que aportan elementos al proceso de toma de decisiones, entre las que se enuncian:

- Plantear alternativas para el control de riesgos.
- Seleccionar la mejor alternativa aparente.
- Ejecutar la técnica seleccionada, a través de un plan o programa de control o gestión de riesgos.

Esta etapa convierte la información sobre un riesgo en decisiones y acciones, implica tomar las decisiones adecuadas para desarrollar acciones para enfrentar riesgos

determinados, establecer prioridades y crear un plan o programa integrado de gestión de riesgos. Estas decisiones pueden ser asociadas a riesgos de niveles aceptables o significativos, como muestra la figura 2.4.



Figura 2:4 Control de los riesgos.

Fuente: (Tamayo, Gonzalez, Mata, Fornet, & Cabrera, 2020)

Para el diseño y puesta en práctica de un monitoreo o control adecuado, se sugiere seguir el siguiente algoritmo:

1. La supervisión debe estar orientada a cerciorarse si las actividades de control expuestas, están funcionando de acuerdo a lo previsto.
2. Las actividades de supervisión deben permitir facilitar la flexibilidad de las actividades de control y de las políticas, según correspondan, favoreciendo las decisiones en la adaptación de los controles a los cambios y situaciones emergentes relacionadas con los objetivos.
3. Las modalidades de supervisión o monitoreo son: actividades de supervisión continua, evaluaciones puntuales (auditoria) y combinación de las dos anteriores.
4. Se sugiere cuanto mayor sea el riesgo, se aplique la supervisión continua.
5. Asimismo, cuanto mayor eficaz sea la evaluación o supervisión continua, menor será la necesidad de un monitoreo puntual o periódico.
6. Identificar responsables de ejecutar el monitoreo, y las modalidades de supervisión a aplicar.
7. Para el caso de monitoreo puntuales, elaborar un cronograma.

8. Establecer mecanismos, plazos y condiciones para informar las deficiencias y conclusiones.
9. Clasificar las deficiencias que serán reportadas con carácter “urgente” de inmediata acción, y las otras, en función a los plazos establecidos.
10. Establecer los requisitos formales para reportar las deficiencias.
11. Identificar los responsables del análisis de las deficiencias.
12. Los supervisores deben conocer muy bien el proceso o procedimiento a supervisar.
13. El monitoreo y control de las actividades a desarrollar colocará a la entidad en una posición futura, lo que traerá consigo nuevas expectativas en torno a la mejora continua.

CAPÍTULO III

3 APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS.

Atendiendo a las consideraciones metodológicas para el desarrollo de un proceso de gestión de riesgo operativo a nivel de un departamento; en este capítulo se presentan los resultados acordes a cada una de las etapas previstas en el apartado anterior.

3.1 Caracterización de la Compañía Pacific Ocean

Objetivo de la organización

Brindar servicios logísticos de exportación e importación de excelente calidad para lograr la satisfacción del cliente y aportar al comercio exterior ecuatoriano.

Misión, visión

Misión

Brindar servicios de forma personalizada para satisfacer las necesidades de los clientes mediante un servicio eficiente y de excelente calidad, contando con los proveedores mejores calificados a nivel mundial y un equipo humano apto para realizar las operaciones de la empresa.

Visión

Convertirse en la empresa mejor competitiva en el manejo del movimiento de carga en el comercio exterior ecuatoriano para el año 2021

Composición de la fuerza de trabajo

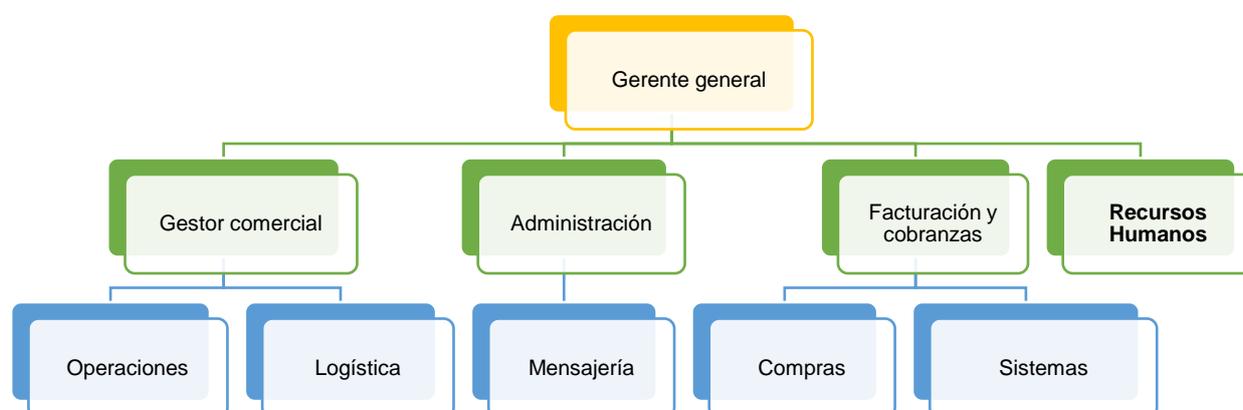


Figura 3:1 Organigrama de la empresa Pacific Ocean

Fuente: (Pacific Ocean Logistica Integral, 2019)

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

La figura 3.1 muestra la estructura organizacional de la empresa Pacific Ocean el cual está compuesto por cuatro departamentos principales como lo son gestión comercial, administración, facturación - cobranzas y recursos humanos, en la tabla 3.1 se muestran los detalles de los puestos de trabajo de la empresa:

Tabla 3.1 *Composición de la fuerza de trabajo*

Cargo	Edad	Sexo	Años de trabajo	Experiencia en el puesto	Especialización
Gestión comercial	26 años	Masculino	5 años	2 años	Ingeniero comercial
Operaciones	24 años	Masculino	3 años	2 años	Ingeniero en comercio exterior
Operaciones	28 años	Femenino	4 años	4 años	Licenciado en comercio exterior
Operaciones	25 años	Femenino	4 años	3 años	Ingeniero en comercio exterior
Operaciones	26 años	Femenino	5 años	5 años	Ingeniero en comercio exterior
Procesos logísticos	30 años	Masculino	5 años	5 años	Negociación Internacional
Administración	29 años	Masculino	3 años	3 años	Ingeniero comercial
Mensajería	33 años	Masculino	4 años	4 años	Licenciatura en administración de empresas
Facturación y cobranzas	30 años	Femenino	5 años	5 años	CPA
Compras	29 años	Femenino	4 años	4 años	Ingeniero comercial
Sistemas	31 años	Femenino	3 años	3 años	Ingeniero en sistemas
Recursos Humanos	35 años	Femenino	5 años	5 años	Licenciatura en Psicología

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

Visión de los resultados a obtener una vez alcanzado el objetivo de mercado.

- Realizar capacitaciones constantes al personal para mantener un óptimo servicio al cliente y mejorar la calidad del servicio logístico en el comercio exterior ecuatoriano
- Reducir los tiempos de envío y recepción de la documentación que se originan en los procesos del comercio exterior
- Agilizar el cobro a los clientes luego del zarpe de la mercancía
- Agilizar el pago de los servicios de los proveedores para mantener su fidelidad

Proveedores o suministradores del negocio.

Navieras

- Hambursug
- Evergreen
- Cosco
- APL
- CMA CGM
- MSC
- PILL

Transporte

- CONDEGO
- TRANSCARCON
- TRASNPOTES CRISTO REY

Principales competidores.

Tabla 3.2 Principales competidores

RUC	Empresa	Dirección
1792131936001	Siatilogistics S.A.	Av. De las Américas Sky Building, séptimo piso oficina 702
1792272599001	Trading Solutions Consultores Sociedad Anónima	Av. Republica E2-62, Edif. Prisma li
1792434726001	Andinacomex Servicios en Comercio Exterior S.A.	Calle Gonzalo Benítez N54-90 y Jorge Piedra.
1791326202001	Alianza Logistika Tdge S.A.	Av Interoceanica Oe6-73, Edif. Picadilly Center Quito; Pichincha;
0992385502001	Broom-Ecuador S.A.	Cdla Kennedy Norte calle flores Pérez y Clotario Paz edificio Atlantis piso 6
1792609607001	Ecuador Logistics Service Multiforwarding Cia.Ltda.	10 De Agosto N 37-288 Villalengua Edificio Inteca Quito

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

Segmento de clientes.

Tabla 3.3 *Segmento de clientes*

CLIENTE	Ciudad
AYSERVI	Manta
BILBOSA	Manta
CAMARAEXPO	Pedernales
COFIMAR	Guayaquil
CONGELADOS ECUATORIANOS	Guayaquil
EMPACRECI	Guayaquil
EMPAGRAM	Guayaquil
EXPORTADORA DUFER	Manta
FEEDPRO	Guayaquil
FISHCORP	Manta
SALICA	Posorja
MARÍA MIRABELLA	Guayaquil
TADEL	Manta
TECOPESCA	Manta

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

Regulación que prohíben o apoyan el negocio.

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones
- Reglamento al Título de Facilitación Aduanera del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones
- Ley Orgánica de Aduanas
- Decreto Ejecutivo N° 312 – Declarar a la Ventanilla Única Ecuatoriana y al Programa Operador Económico Autorizado como parte de la política de Facilitación del Comercio Exterior
- Resolución N° SENAE-SENAE-2017-0693-RE, Norma que Regula la Actividad de los Operadores Económicos Autorizados (OEA)

3.1.1 Elaboración de las matrices Mefe y Mefi

La aplicación de las herramientas metodológicas en la empresa Pacific Ocean permitió conocer las principales ventajas que tienen la empresa en su contexto interno como las fortalezas y a su vez las debilidades el análisis, también permitió identificar las principales oportunidades y amenazas que influyen en las operaciones del departamento de comercio exterior en cuanto al servicio de exportación de la empresa.

Matriz de evaluación de Factores Externos (Mefe)

La evaluación comenzó por los factores externos que afectan la operación de la entidad, para lo cual se empleó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Mefe), en la tabla 3.1 se pueden observar los factores considerados.

Tabla 3.4 *Matriz de Evaluación de Factores de Externos (Mefe)*

	Factores Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
O1	Amplio mercado para la empresa	0,10	4	0,40
O2	Amplio acceso a sistemas de comunicación y redes sociales	0,15	4	0,60
O3	Evolución del comercio exterior ecuatoriano	0,19	3	0,57
A1	Pérdida de clientes por alta competitividad	0,21	1	0,21
A2	Deficientes mecanismo de seguridad y tránsito vehicular	0,10	2	0,20
A3	Problemas de contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias	0,25	1	0,25
	Total	1,00		2,23

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

Los resultados obtenidos por la matriz Mefe indican que la oportunidad de mayor importancia que tiene la empresa Pacific Ocean es O2: “Amplio acceso a sistemas de comunicación y redes sociales”, la cual tiene una ponderación de 0.15 y una calificación de 4 que indica que tiene una gran importancia. La amenaza que aqueja a los procedimientos de comercio exterior de la empresa es A3: “Problemas de contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias”, la cual cuenta con una ponderación del 0.25 y una calificación de 1 indicando que es la de mayor impacto

Para saber si predominan las oportunidades o las amenazas se debe comparar el total del resultado ponderado con el valor de 2,5 de acuerdo en lo que se indica en el literal 6, para la construcción de la Matriz Mefe. El resultado ponderado muestra un valor 2,23; el cual es menor a 2,5 lo que indica que predominan las amenazas.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (Mefi)

Para analizar los factores internos de la empresa se utilizó la matriz en cuestión, la cual muestra los siguientes resultados.

Tabla 3.5 *Matriz de Evaluación de Factores de Internos (Mefi)*

	Factores Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
F1	Fidelización de los clientes exportación de cargas	0,10	3	0,3
F2	Servicio de exportación personalizado	0,11	4	0,44
F3	Excelente gestión de logística	0,20	4	0,8
D1	Alta fluctuación laboral	0,15	2	0,3
D2	Selección inapropiada de proveedores	0,22	1	0,22
D3	Selección inapropiada de negocios - clientes	0,22	1	0,22
	Total	1,00		2,28

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

La evaluación de los factores internos de la empresa Pacific Ocean muestra que la principal fortaleza que tienen la empresa es la F3 “Excelente gestión logística” con una ponderación del 0.22 y una calificación de 4, lo que indica que tiene una mayor importancia frente a las otras fortalezas, las debilidades que se identificaron de gran

importancia compartían la misma ponderación de 0.22 fueron de D2: Selección inapropiada de proveedores y D3: “Selección inapropiada de negocios clientes”, las cuales fueron calificadas en el valor 1 que indica que tiene una gran relevancia.

Aplicando lo que se determinó en literal 6 de la construcción de la Matriz Mefi se observa que el total del resultado ponderado muestra un valor de 2,28 el cual es menor a 2,5 lo que indican que predominan las debilidades dentro de las operaciones de exportación de carga de la empresa Pacific Ocean.

Luego de haber analizado los diferentes factores internos y externos mediante las matrices Mefe y Mefi se procede a elaborar la matriz Foda para poder realizar el impacto de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, para posteriormente crear estrategias que permitan maximizar las fortalezas y eliminar las debilidades.

3.1.2 Elaboración de la Matriz Foda de la empresa

La elaboración de la matriz Foda se basó en los resultados de las matrices Mefe y Mefi tomando aquellas fortalezas y oportunidades que alcanzaron la calificación de 4 y las debilidades y amenazas que alcanzaron el valor de 1 debido a que estos valores representaban la máxima calificación.

	Oportunidades		T	Amenazas		T
	O1	O2		A1	A3	
F2	3	3	6	2	1	3
F3	3	3	6	1	2	3
D2	3	2	5	0	2	2
D3	3	2	5	2	2	4
T	12	10		5	7	

Figura 3:2 Elaboración de la matriz Foda

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

Indicador del impacto

- 3 Impacto muy fuerte
- 2 Impacto medianamente fuerte
- 1 Impacto débil
- 0 Impacto imperceptible

Dentro de la matriz Foda se realizó la calificación de los factores mediante la aplicación de impactos cruzados lo cual ayudó a determinar el problema estratégico y la solución, la calificación de los impactos mostró que el cuadrante de las oportunidades - fortalezas tienen la calificación más alta con un total de 12, en segundo lugar, se encuentran las oportunidades - las debilidades con un total de 10, los cuadrantes de amenazas - oportunidades y amenazas – debilidades tienen el mismo puntaje con un total de 6.

Luego de haber calificado los impactos se procede a la elaboración del problema estratégico general y la solución estratégica general:

Problema estratégico general

Si no se aprovecha el amplio mercado para la empresa y el amplio acceso a comunicación y redes sociales, maximizando la fidelización de los clientes en la exportación de carga y el servicio de exportación personalizado, no se podrá minimizar la alta fluctuación laboral, la selección inapropiada de proveedores, ni se podrán atenuar la pérdida de clientes por alta competitividad, ni los problemas de contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias.

Solución estratégica general

Si se aprovecha el amplio mercado para la empresa, el amplio acceso a sistema de comunicación y redes sociales, maximizando la fidelización de los clientes en los servicios de exportación de carga y el servicio personalizado se podrán minimizar el efecto de la alta fluctuación laboral, selección inapropiada de proveedores y la elección inapropiada de clientes, así como atenuar la pérdida de clientes por alta competitividad y los problemas de contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias.

Luego de haber identificado los factores internos y externos que tienen mayor importancia para las actividades de exportación de carga de la empresa Pacific Ocean, se procedió a realizar estrategias ofensivas, de orientación, defensivas y de supervivencia para poder aprovechar las fortalezas, maximizar oportunidades, minimizar las debilidades y atenuar las amenazas.

Estrategias Ofensivas FO maxi-Maxi Fortalezas vs Oportunidades

- F2:O1 Realizar planes de promoción de los servicios personalizadas de exportación de la empresa para poder captar más clientes en el mercado.
- F2:O2 Establecer manuales de procesos personalizados de atención al cliente en donde se emplean el amplio acceso a la comunicación y las redes sociales.
- F3:O3 Promocionar la excelente gestión logística de la empresa en cuanto al servicio de exportación para captar más clientes en el mercado.
- F3:O3 Establecer publicaciones en las redes sociales de manera frecuente para promocionar la excelente gestión logística de la empresa.

Estrategias de reorientación DO mini-maxi (Debilidades vs. Oportunidades)

- D2:O1 Identificar a los proveedores de servicios que mejor se desenvuelven para implementarlos en los procesos operativos de exportación.
- D2:O2 Realizar publicaciones en los diferentes sistemas de comunicación y redes sociales para obtener una base de datos de los proveedores de servicios que estén mejor calificados.
- D3:O1 Realizar procesos que permitan identificar el perfil de los clientes y su comportamiento en las operaciones comerciales de exportación.
- D3:O2 Usar los diferentes accesos de comunicación y redes sociales para obtener información sobre el perfil del cliente.

Estrategias defensivas FA maxi- mini (Fortalezas vs. Amenazas)

- F2:A1 Dar a conocer el servicio personalizado de la empresa frente a los procesos de las demás empresas
- F2:A3 Realizar supervisiones constantes en el proceso de exportación para evitar la contaminación del contenedor
- F3:A1 Realizar ofertas de promociones para los clientes con la intención de fidelizarlos a los servicios de la empresa.

- F3:A3 Establecer planes de identificación temprana sobre el comportamiento del proceso de exportación para evitar la contaminación del contenedor

Estrategias de supervivencia DA mini – mini (Debilidades vs. Amenazas):

- D2:A1 Elaborar un base de datos con los proveedores que no cumplieron de manera eficiente los compromisos contraídos y no generar insatisfacción en los clientes
- D2:A3 Establecer protocolos de seguridad para el manejo del contenedor evitando que se contamine con agentes biológicos o sustancias psicotrópicas.
- D3:A1 Establecer un programa que solicite a los clientes su historial de trabajo con otras compañías, con la finalidad de identificar la causa de la finalización de la relación comercial.
- D3:A3 Pedir a los clientes el documento de antecedentes penales de la compañía y o de la persona que vaya a exportar, para verificar si no ha tenido problemas con narcóticos.

3.2 Identificación de riesgos

La identificación de los riesgos se elaboró en base al criterio emitido por los jefes y encargados de cada departamento y sub-departamento de la empresa Pacific Ocean, para lo cual se desarrolló una reunión donde todos los participantes dieron a conocer las principales deficiencias que podían afectar los procesos de exportación de lo cual ocasionaba que no se cumplan con los objetivos, misión y visión propuesto por la organización.

Los participantes estaban compuestos por los cargos superiores y encargados de: operaciones, procesos logísticos, facturación y cobranza, recursos humanos, mensajería, administración, sistemas y compras. Los riesgos que surgieron de la opinión de los colaboradores fueron los siguientes:

- Deficientes mecanismo de seguridad y tránsito vehicular
- Alta fluctuación laboral
- Mala comunicación interna

- Retraso en los procesos
- Pérdidas de clientes por alta competitividad
- Problemas de contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias
- Selección inapropiada de proveedores
- Selección inapropiada de negocios – clientes
- Mala comunicación con los proveedores
- Falta de estructura organizacional

En la lista creada por los colaboradores de la empresa Pacific Ocean se pueden observar que todos los riesgos son carácter puro, no existe ningún tipo de riesgo especulativo debido a que ninguno de los enlistados se relaciona con finanzas o cobros, posteriormente se estableció a recolectar la opinión de cada participante para llegar a un acuerdo de cuáles eran los riesgos que afectan a las operaciones de exportación de carga.

La tabulación de las votaciones para identificar los riesgos se realizó en el programa estadístico SPSS en donde se tabularon las respuestas de los participantes para poder identificar los principales riesgos mediante el estadístico descriptivo denominado moda el cual permitió observar cual eran las variables que contaban con una mayor repetición frente a otras.

Tabla 3.6 *Identificación de riesgos mediante la moda*

		Estadísticos									
		Deficientes mecanismo de seguridad y tránsito vehicular	Alta fluctuación laboral	Mala comunicación interna	Retraso en los procesos de exportación	Pérdida de clientes por alta competitividad	Contaminación del contenedor con	Selección inapropiada de proveedores	Selección inapropiada de negocios-clientes	Mala comunicación externa con proveedores	Falta de estructura organizacional
N	Válido	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moda		0	0	0	0	1	1	1	1	0	0

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

Los resultados de la identificación de los riesgos mediante el estadístico de la moda muestran los riesgos calificados en base al criterio de Concordancia de Kendall donde los valores calificados con “0” indican que no hubo concordancia de que dicho riesgo afectara a las operaciones de la empresa, los riesgos calificados con “1” muestran que hay concordancia de que dichos riesgos pueden afectar las operaciones de exportación de carga. Los riesgos identificados mediante la moda son los siguientes:

Tabla 3.7 Clasificación de los riesgos

1	Pérdida de clientes por alta competitividad
2	Problemas de contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias
3	Selección inapropiada de proveedores
4	Selección inapropiada de negocios-clientes

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

Para determinar si los resultados obtenidos tienen congruencia por parte de los ocho analistas de los riesgos se usó en la Concordancia de Kendall para poder determinar la relación en la identificación de los riesgos, los resultados muestran lo siguiente:

Tabla 3.8 Rangos promedio de los riesgos

Rangos		
N°	Riesgo	Rango promedio
1	Deficientes mecanismo de seguridad y tránsito vehicular	3,88
2	Alta fluctuación laboral	3,88
3	Mala comunicación interna	3,88
4	Retraso en los procesos de exportación	3,88
5	Pérdida de clientes por alta competitividad	8,25
6	Problemas de contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias	7,63
7	Selección inapropiada de proveedores	8,25
8	Selección inapropiada de negocios-clientes	8,25
9	Mala comunicación externa con proveedores	3,88
10	Falta de estructura organizacional	3,25

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

La tabla muestra los promedios de las variables analizadas donde se observa que las variables 5,6,7 y 8 tienen los promedios más altos por encima de 7 lo que indica que dichos riesgos son los más impactantes dentro de la empresa

Tabla 3.9 *Concordancia de Kendall*

Estadísticos de prueba	
N	8
W de Kendall ^a	,750
Chi-cuadrado	54,000
gl	9
Sig. asintótica	,000
a. Coeficiente de concordancia de Kendall	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

El resultado obtenido mediante la prueba de concordancia de Kendall indica que existe una alta congruencia por parte de los analistas en cuanto a la clasificación de riesgos al obtener un resultado de 0,750 el cual está muy cercano a uno, lo que indica que se acepta los cuatros riesgos identificados anteriormente y que estos tienen un impacto negativo en las operaciones de exportación de carga.

3.3 Estimación del riesgo

Posteriormente de identificar que los riesgos de pérdida de clientes por alta competitividad, problemas de contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias, selección inapropiada de proveedores y selección inapropiada de negocios-clientes son lo que afectan a las operaciones de exportación de carga de la empresa Pacific Ocean, se procedió a estimarlos de manera individual de acuerdo a los objetivos críticos de control, lo cual se detalla en las siguientes tablas:

- Pérdidas de clientes por alta competitividad

Tabla 3.10 *Estimación del riesgo: Pérdidas de clientes por alta competitividad*

Objetivo de la entidad Objetivo Crítico de control	Eficacia y eficiencia operaciones	Cumplimiento leyes y normas	Confiabledad información	Actividades de control	Responsable proceso
Autorización:	Si La demora en la elaboración de los documentos de la operación comercial genera insatisfacción y aumento de costos y tiempo	Si No se cumple con el objetivo, misión y visión de la empresa	Si La pérdida de clientes puede revelar los procedimientos internos de la empresa y sus proveedores	Si La poca supervisión del trabajo personalizado puede dejar brechas causando el retraso en los procesos	Si Los trabajadores deben agilizar los procesos para asegurar la eficiencia del servicio
Exactitud	Si Las operaciones deben darse dentro del tiempo establecido para evitar aumentar costo	Si El incumplimiento de las formalidades del proceso de exportación generan multas por infracciones reglamentarias y aduaneras	Si Si la información no llega de manera correcta se realizan correcciones en los documentos aumentando tiempo y costos	Si La falta del control del proceso de exportación puede causar aumento del tiempo para la salida de la mercancía	Si La información de los documentos debe ser exacta entre todas las partes intervinientes.
Integridad:	Si El no cumplir con las formalidades retarda los procesos	Si Se debe cumplir con el reglamento que regulan las operaciones para evitar multas y sanciones	Si El adecuado manejo de información ayuda a crear ventajas	Si Se revisar que la información esté completa y coincida en todos los documentos	Si Los trabajadores deben revisar que la información se encuentre completa y coincida
Oportunidad	Si El cumplir con los procesos dentro de los tiempos establecidos generar satisfacción	Si Se cumplirá con lo que determinen el COPCI y su reglamento	Si Optimizar los tramites en el menor tiempo posible	Si El mantener la satisfacción del cliente permitirá mantenerlo dentro nuestro servicios	Si Los trabajadores deben demostrar eficiencia para crear ventajas
Salvaguarda	Si El brindar las medidas de seguridad ayudará a mantener a los clientes	Si Se cumplirá con los objetivos, misión y visión de la empresa	Si La información debe manejarse solo entre las partes negociantes para evitar saqueos	Si Se debe controlar el camino de la mercancía para evitar extraviar	Si Se deben tomar todas las medidas de seguridad

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

- Problemas de contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias

Tabla 3.11 *Estimación del riesgo: Problemas de contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias*

Objetivo de la entidad Objetivo Crítico de control	Eficacia y eficiencia operaciones	Cumplimiento leyes y normas	Confiabilidad información	Actividades de control	Responsable proceso
Autorización:	Si La contaminación de un contenedor retrasa las operaciones	Si Sanciones penales dispuestas en la ley	Si Se debe evitar la fuga de información para evitar la contaminación	Si Supervisiones constantes para notar algún comportamiento extraño	Si La salida del contenedor debe darse con conocimiento del exportador
Exactitud	Si Se deben agilizar los trámites para la salida de los contenedores	Si Infracciones aduaneras, consecuencias legales para empresa	Si La información correcta permite la salida inmediata del contenedor	Si Supervisar la entrada y salida del contenedor del patio a la bodegas del exportador y al puerto	Si Se deben informar si existen anomalías en el proceso
Integridad:	Si La información incorrecta retrasa los procesos en la salida del contenedor	Si Incumplimiento con las leyes regulatorias	Si Se debe reservar en secreto toda la información de la transacción comercial	Si Supervisar las seguridad de las puertas y la ruta a seguir	
Oportunidad	Si Un excelente control evita la contaminación	Si El cumplir con las leyes e da una ventaja a la empresa	Si Se genera confianza con el cliente	Si Oportunidad de mejora en los servicios de la empresa	
Salvaguarda	Si El contar con una excelente gestión logística y seguridad creará ventajas para la empresa	Si El cumplir con la leyes evitará caer en errores y sanciones	Si Los protocolos de seguridad disminuirán la probabilidad de cometer errores	Si Aumenta la confianza del cliente	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

- Selección inapropiada de proveedores

Tabla 3.12 *Estimación del riesgo: Selección inapropiada de proveedores*

Objetivo de la entidad Objetivo Crítico de control	Eficacia y eficiencia operaciones	Cumplimiento leyes y normas	Confiabilidad información	Actividades de control	Responsable proceso
Autorización:	Si El autorizar trabajar con proveedores poco analizados puede retrasar los procesos	Si Los errores en la documentación crean falta reglamentarias e infracción aduanera	Si Tienen acceso a los potenciales clientes de la empresa	Si La mala selección de los proveedores interrumpe el ciclo de supervisión de las operaciones	Si Se deben realizar una análisis para seleccionar a los proveedores más eficientes
Exactitud	Si Aumenta los tiempos y costos en las operaciones comerciales	Si Afecta al cumplimiento de la normativa de la empresa	Si La información emitida debe concordar de manera exacta	Si La supervisión junto con los proveedores debe darse de manera conjunta para reducir los errores	Si Se deben supervisar las operaciones que realizan los proveedores para agilizar los procesos
Integridad:	Si Las operaciones deben realizarse luego de haber elaborado toda la documentación y coordinación de las partes	Si El no cumplir de manera íntegra con lo que indican las leyes puede traer consecuencias negativas para la empresa	Si La información incorrecta retrasa los procesos y causa insatisfacción al cliente	Si El que no se revise la integridad de los procesos indica una falta de control	
Oportunidad	Si El no contar con buenos proveedores hacen perder nuevas oportunidades de negocios		Si El analizar a los proveedores permitirá realizar una base de datos con los que mejores se desempeñan	Si Se pueden realizar mejoras juntos con los proveedores en los procesos	
Salvaguarda	Si El contar con excelente proveedores aumentará la seguridad de los procesos	Si Los excelentes proveedores ayudarán a cumplir con lo que determinan las leyes regulatorias	Si El contar con excelentes proveedores ayudará a mantener en resguardo la información	Si Las excelentes gestiones de seguridad con los proveedores ayudarán a disminuir todo tipo de riesgo	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

- Selección inapropiada de negocios – clientes

Tabla 3.13 *Estimación del riesgo: Selección inapropiada de negocios - clientes*

Objetivo de la entidad Objetivo Crítico de control	Eficacia y eficiencia operaciones	Cumplimiento leyes y normas	Confiabilidad información	Actividades de control	Responsable proceso
Autorización:	Si La mala elección de clientes no permite desarrollar de manera completa los procesos	Si Se debe analizar el perfil del cliente de acuerdo a que indica la empresa	Si Los candidatos no deben saber el perfil que requiere la empresa	Si Se debe depurar de la base de datos a los clientes que no cumplen con el perfil	Si Se deben realizar los filtros de manera correcta para evitar pérdidas
Exactitud	Si Elegir a los clientes adecuado al comercio exterior ecuatoriano	Si Se cumplen con los objetivos de la empresa		Si La buena elección de los clientes permiten obtener beneficios	Si Aumento de agilidad en los procesos
Integridad:	Si El no cumplir con la elección de acuerdo a lo establecido por la empresa puede generar pérdidas de tiempo y costo	Si Se deben cumplir con lo establecido por la empresa	Si No se deben alterar la base de datos de los malos clientes	Si Se debe verificar la correcta elección del cliente	Si Los trabajadores no deben ayudar a ningún cliente que no cumpla con el perfil
Oportunidad				Si Se depura la base de datos de la empresa	Si Optimización de tiempo para buscar nuevos clientes
Salvaguarda	Si Se evita el pago innecesario a proveedores	Si Se evitar que la mercancía sea confiscada y quemada por abandono	Si Se evita que los malos clientes formen información falsa para adquirir a los servicios de la empresa		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

3.4 Evaluación de riesgos

Tabla 3.14 *Impacto del riesgo materializado*

Tipos de riesgos	Significado	Valor
Selección de inapropiada de proveedores	Muy significativo	3
Selección inapropiada de negocios - Clientes	Muy significativo	3
Pérdida de clientes por alta competencia	Poco significativo	1
Contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias	Muy significativo	3

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

La evaluación de riesgo se realizó con la finalidad de identificar el nivel de impacto en caso de que se llegue a materializar el riesgo, mediante la metodología explicada en la tabla 2.1 de impacto de riesgo materializado se pudo determinar que los riesgos más significativos para la empresa son la selección inapropiada de proveedores, negocios con los clientes y la contaminación del contenedor con sustancias biológicas o psicotrópicas, el que estos se concreten puede causar aumentos en los costos y tiempos dentro de las operaciones de exportación e incluso traer consecuencias legales si se encontraran estupefacientes dentro del contenedor.

Tabla 3.15 *Frecuencia de ocurrencia del riesgo*

Frecuencia de ocurrencia	Significado	Valor
Selección de inapropiada de proveedores	Probable	3
Selección inapropiada de negocios - Clientes	Probable	3
Pérdida de clientes por alta competencia	Posible	2
Contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias	Posible	2

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

La frecuencia de ocurrencia del riesgo fue determinada en la tabla 2.2 de la metodología implementada en base a eso se obtuvo como resultado que los riesgos más probables son la selección inapropiada de proveedores y la selección inapropiada de los negocios con los clientes, los riesgos que tienen una menor probabilidad de ocurrir son la pérdida de clientes por la alta competencia y la contaminación del contenedor.

Luego de haber evaluado el impacto del riesgo materializado y la frecuencia de ocurrencia del riesgo se procede a analizar ambas tablas en una sola matriz para poder identificar a los riesgos bajos, medios y altos, luego de realizar esto se plantearán estrategias que ayuden a mitigar los riesgos de carácter exterior y eliminar los riesgos de carácter interior.

Tabla 3.16 *Relación de frecuencia de ocurrencia – importancia del riesgo*

Riesgo	Puntuación	Calificación
Selección de inapropiada de proveedores	9	Riesgo alto
Selección inapropiada de negocios - Clientes	9	Riesgo alto
Pérdida de clientes por alta competencia	2	Riesgo bajo
Contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias	6	Riesgo medio

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

La multiplicación de los resultados obtenido en las tablas impacto de riesgo materializado y la frecuencia de ocurrencia de riesgo se evalúa según la tabla 2.3 la cual clasifica el nivel del riesgo, lo resultados indican que los riesgos altos son la selección inapropiada de los proveedores y la selección inapropiada de los negocios

cliente, la contaminación del contenedor el clasificado como riesgo medio y la pérdida de clientes por la alta competencia es considerada como un riesgo bajo.

Los resultados mostrados por las tablas indican que se deben generar planes de acción para poder eliminar el riesgo de la selección inapropiada de los proveedores y la selección inapropiada de negocios, y atenuar la contaminación del contenedor por sustancias psicotrópicas y biológicas.

Comunicación de los resultados

Mediante el análisis de los factores internos y externos de la empresa Pacific Ocean se pudo identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que dieron paso posteriormente a la identificación y evaluación de riesgos, los riesgos que se analizaron fueron los siguientes:

- Deficientes mecanismo de seguridad y tránsito vehicular
- Alta fluctuación laboral
- Mala comunicación interna
- Retraso en los procesos de exportación
- Pérdida de clientes por alta competitividad
- Problemas de contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias
- Selección inapropiada de proveedores
- Selección inapropiada de negocios-clientes
- Mala comunicación externa con proveedores
- Falta de estructura organizacional

De esta lista de riesgos que afectan a los procesos de exportación de carga del departamento de comercio exterior se procedió a separarlos en riesgos especulativos

y riesgos puros mediante el criterio de concordancia de Kendall para posteriormente analizar su impacto y frecuencia.

Tabla 3.17 *Tabla de resumen de resultados de la valoración de riesgos*

Tipos de riesgos	Impacto del riesgo materializado	Frecuencia de ocurrencia del riesgo	Relación de frecuencia de ocurrencia – importancia del riesgo
Selección de inapropiada de proveedores	Muy significativo	Probable	Riesgo alto
Selección inapropiada de negocios – Clientes	Muy significativo	Probable	Riesgo alto
Pérdida de clientes por alta competencia	Poco significativo	Posible	Riesgo bajo
Contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias	Muy significativo	Posible	Riesgo medio

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

Descripción de los riesgos de nivel alto

Selección inapropiada de proveedores

La selección inapropiada de proveedores ha venido siendo analizada desde la matriz Foda donde este riesgo perteneció a las debilidades debido a que la empresa se encarga de gestionar netamente las operaciones complementarias del servicio de exportación, en donde han surgido diversos inconvenientes como la demora del transporte de la salida del patio de contenedores a las bodegas del cliente, demora de traslado en la ruta hasta el puerto de origen, envío de un tipo de contenedor que no se ajusta al tipo de mercancía, mala digitación de la información sobre el peso del

contenedor, cantidad de mercancía por parte de las navieras lo cual no coincide con la información detallada en la declaración aduanera de exportación.

Todos estos inconvenientes causan que los tiempos de los procesos se aumenten causando insatisfacción en los clientes, las correcciones de la información de los documentos causan aumentos en los costos al elaborar una nueva documentación debido a que las correcciones fuera de tiempo están establecidas en el marco normativo como una falta reglamentaria la cual tiene un costo económico que se traduce como multa para la empresa.

Selección inapropiada de negocios - clientes

La selección inapropiada de negocios clientes puede traer consecuencias negativas a la empresa como cuentas incobrables, esto da cuando existen clientes que va a exportar por primera vez y no cumplen con todas las formalidades del proceso lo que genera que incurran en multas los cuales ellos no quieren cancelar dejando abandonada la mercancía en el país de origen o en el país de destino, dejando de cancelar los servicios a la empresa Pacific Ocean.

Otra de las consecuencias de la mala elección de los clientes es que existen empresas fantasmas que adquieren los servicios de las empresas para transportar sustancias sujetas a fiscalización lo cual puede traer consecuencias legales para la empresa impidiendo que se realice sus funciones de manera normal e incluso puedan suspender su actividad comercial.

Plan de acción para la implantación de las mejoras

El Plan de acción se basó en los riesgos que tuvieron la calificación de alto como fue la selección inapropiada de proveedores y selección inapropiada de negocios clientes, también se consideró el riesgo que tuvo la calificación media para realizar estrategias ante la contaminación del contenedor con sustancias sujetas a fiscalización y agentes biológicos debido a la actual situación por la cual está pasando el planeta.

Tabla 3.18 *Matriz de riesgo*

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						ANÁLISIS	
Nº	Proceso, Actividad o Tarea	DESCRIPCIÓN	EVENTO ADVERSO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO
1	Proceso de exportación de carga de la empresa Pacific Ocean	Proveedores	Selección de inapropiada de proveedores	Poca investigación de los proveedores	Aumento de costos, tiempos e insatisfacción	3	3
2		Clientes	Selección inapropiada de negocios - Clientes	Poca investigación de clientes	Cuentas incobrables, impago a proveedores	3	3
3		Competencia	Pérdida de clientes por alta competencia	Competencia desleal	Perdida de excelentes clientes	2	1
4		Contaminación de contenedor	Contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias	Narcotráfico- Potenciales enfermedades	Contaminación química y biológica	2	3

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

La matriz de riesgo muestra las variables que pueden afectar los procesos de exportación de carga de la empresa Pacific Ocean, para lo cual muestra la descripción de los eventos adversos, las causas que lo podrían ocasionar y las consecuencias que estas tendrían en caso de que se materialicen, también muestra el análisis de acuerdo a lo establecido en la metodología de evaluación de riesgos.

Tabla 3.19 Matriz de riesgo

IDENTIFICACIÓN		ANÁLISIS		EVALUACIÓN	TRATAMIENTO		
Nº	EVENTO ADVERSO	P	I		DECISIÓN	ACCIONES	INDICADORES
R1	Selección de inapropiada de proveedores	3	3	9	Eliminar	Creación de estrategias para eliminar la selección inapropiada de proveedores	Nº Proveedores revisados/Total de proveedores*100
R2	Selección inapropiada de negocios - Clientes	3	3	9	Eliminar	Creación de estrategias para eliminar la selección inapropiada de clientes	Nº clientes revisados/Total de clientes*100
R3	Pérdida de clientes por alta competencia	2	1	2	Actuar solo si es necesario		
R4	Contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias	2	3	6	Atenuar	Creación de estrategias para atenuar la contaminación del contenedor	Nº Contenedores contaminados/Total contenedores*100

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

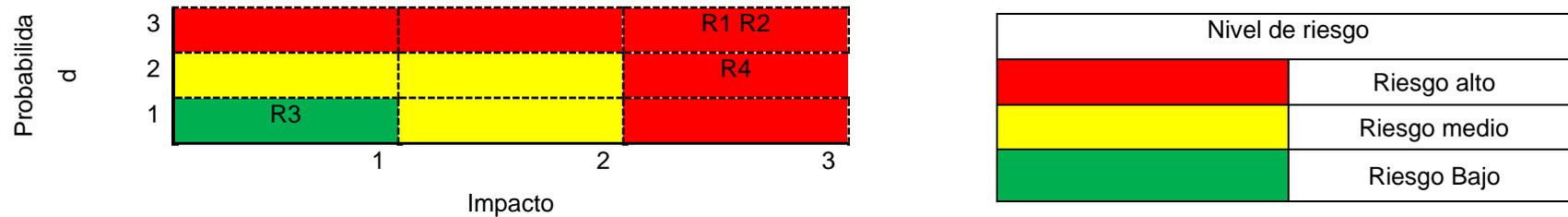


Figura 3:3 Nivel de riesgo
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

La tabla 3.17 muestra la evaluación de los riesgos lo que permitió tomar una decisión para poder eliminar o atenuar los riesgos que afectan a las operaciones de exportación de carga de la empresa Pacific Ocean, mediante acciones e indicadores que ayudarán a controlar el riesgo de manera periódica. La figura 3.3 ayuda determinar el nivel de riesgo mediante el cuadro de calor creado para la

empresa, se observa que el riesgo 1 y 2 son calificados como altos, el riesgo 4 se califica de nivel medio debido a que se encuentra en el segundo cuadrante de la columna 1 y el tercero de la columna 3, por último, el riesgo numero 3 es calificado como bajo.

Tabla 3.20 Plan de acción para los riesgos de la empresa Pacific Ocean

PLAN PARA ABORDAR RIESGOS							
N°	RIESGOS	ACCIÓN	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	INDICADOR
1	Selección de inapropiada de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a los proveedores de servicios que mejor se desenvuelven para implementarlos en los procesos operativos de exportación Realizar publicaciones en los diferentes sistemas de comunicación y redes sociales para obtener una base de datos de los proveedores de servicios que estén mejor calificados Elaborar un base de datos con los proveedores que no cumplieron de manera eficiente su trabajo para para evitar trabajar con ellos y no generar insatisfacción en los clientes 	1 año	\$ 200.00	Alta Gerencia Departamento de comercio exterior	Trimestral	N.º de proveedores
2	Selección inapropiada de negocios - Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Realizar procesos o formularios que permitan identificar el perfil de los clientes y su comportamiento en las operaciones comerciales de exportación Usar los diferentes accesos de comunicación y redes sociales para obtener información sobre el perfil del cliente. Establecer un programa que pida a los clientes su historial de trabajo con otras compañías buscando identificar por que se terminó la relación comercial Pedir a los clientes el documento de antecedentes penales de la compañía y o de la persona que vaya a exportar para verificar si no ha tenido problemas con Narcóticos 	1 año	\$ 300.00	Alta Gerencia Departamento de comercio exterior	Trimestral	N.º de clientes
3	Contaminación del contenedor	<ul style="list-style-type: none"> Realizar supervisiones constantes en el proceso de exportación para evitar la contaminación del contenedor Establecer planes de identificación temprana sobre el comportamiento del proceso de exportación para evitar la contaminación del contenedor Establecer protocolos de seguridad para el manejo del contenedor evitando que se contamine con agentes biológicos o sustancias psicotrópicas. 	1 año	\$ 300.00	Alta Gerencia Departamento de comercio exterior	Trimestral	N.º de contenedores

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

3.5 Monitoreo y control

Tabla 3.21 Control de los riesgos – Selección inapropiada de proveedores

Selección inapropiadas de proveedores				
Técnica	Fortaleza	Debilidades	Responsable del monitoreo	Plazo
Identificar a los proveedores de servicios que mejor se desenvuelven para implementarlos en los procesos operativos de exportación	Acceso a sitios informáticos donde consta información sobre los proveedores	Limitada información de los proveedores nuevos	Jefe del departamento de exportación	1 semana
Realizar publicaciones en los diferentes sistemas de comunicación y redes sociales para obtener una base de datos de los proveedores de servicios que estén mejor calificados	Amplio alcance de la redes sociales	Se deben realizar publicaciones cada 3 días por el vencimiento de la publicación	Jefe del departamento de exportación	1 semana
Elaborar un base de datos con los proveedores que no cumplieron de manera eficiente su trabajo para evitar trabajar con ellos y no generar insatisfacción en los clientes	Se posee información de los proveedores deficientes		Jefe del departamento de exportación	1 semana

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

Tabla 3.22 Control de los riesgos – Selección inapropiadas de negocios clientes

Selección inapropiadas de negocios clientes				
Técnica	Fortaleza	Debilidades	Responsable del monitoreo	Plazo
Realizar procesos o formularios que permitan identificar el perfil de los clientes y su comportamiento en las operaciones comerciales de exportación	Análisis minucioso de los candidatos a clientes	Poca Información de clientes nuevos que requieren el servicio de inmediato	Jefe del departamento de exportación	3 días
Usar los diferentes accesos de comunicación y redes sociales para obtener información sobre el perfil del cliente.	Amplio acceso a medios de comunicación y redes sociales	Información falsa creada por falsos clientes	Jefe del departamento de exportación	3 días
Establecer un programa que pida a los clientes su historial de trabajo con otras compañías buscando identificar por que se terminó la relación comercial	Elaboración de preguntas para obtener información a fondo	Poca colaboración de los nuevos clientes	Jefe del departamento de exportación	3 días
Pedir a los clientes el documento de antecedentes penales de la compañía y o de la persona que vaya a exportar para verificar si no ha tenido problemas con Narcóticos	Respaldo en los sistemas de las instituciones de información legal	Falsificación de documentos por parte de los clientes y el personal interno	Jefe del departamento de exportación	2 días

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

Tabla 3.23 Control de los riesgos – Contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias

Contaminación del contenedor con sustancias psicotrópicas y biológicas en las áreas portuarias				
Técnica	Fortaleza	Debilidades	Responsable del monitoreo	Plazo
Realizar supervisiones constantes en el proceso de exportación para evitar la contaminación del contenedor	Supervisiones desde la salida del patio del contenedor, bodega de los clientes	Acceso limitado a los puertos de embarque	Jefe del departamento de exportación	2 días
Establecer planes de identificación temprana sobre el comportamiento del proceso de exportación para evitar la contaminación del contenedor	Diagnóstico de riesgos creado por expertos en exportaciones	Innovaciones para la contaminación de contenedor	Jefe del departamento de exportación	3 días
Establecer protocolos de seguridad para el manejo del contenedor evitando que se contamine con agentes biológicos o sustancias psicotrópicas	Ajuste de los protocolos de seguridad con ayuda de la evolución tecnológica	Sabotaje por parte de la competencia	Jefe del departamento de exportación	1 semana

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Allison Denisse Pantaleón Saldaña.

CONCLUSIONES

Realizadas todas las etapas concernientes al desarrollo del proceso de investigación, se arriban a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

La fundamentación teórica permitió obtener información referencial en las diferentes fuentes de contenido académicas como repositorio de universidades, revistas y artículos científicos sobre las variables de estudio del proceso de gestión de riesgos, basándose desde la perspectiva de la calidad empresarial, objetivos de la gestión de riesgos, identificar factores externos e internos y sus etapas de análisis, también se recolectó datos del proceso de exportación y las actividades que pueden poner en peligro este proceso, Los documentos analizados permitieron sustentar el trabajo que se realizó en la empresa Pacific Ocean en cuanto a la gestión de riesgos en el departamento de comercio exterior.

Las técnicas de gestión y administración del riesgo operativo permitieron establecer los pasos a seguir conducentes al análisis, evaluación y control de los riesgos que afectan a las operaciones de exportación de la empresa Pacific Ocean. La modalidad de evaluación aplicada estuvo de acuerdo con los aportes de la norma ISO 31000:2018, la cual se orienta a la identificación de los factores internos y externos que propician el surgimiento de los riesgos, para el desarrollo de un proceso de clasificación, estimación y evaluación, en función del cumplimiento de las metas organizacionales bajo un paradigma de calidad.

Las herramientas metodológicas aplicadas, tales como las matrices Mefe, Mefi y Foda permitieron realizar un estudio de los principales factores internos y externos donde se desarrolla la actividad de exportaciones de carga. El análisis de los impactos cruzados y la formulación de alternativas de resultados por cada uno de los cuadrantes, constituyeron la base de la formulación estratégica, que luego se complementa con el proceso de administración del riesgo operativo.

La evaluación de los riesgos permitió identificar las principales variables que afectan las operaciones de exportación de carga de la empresa Pacific Ocean, determinando que la selección inapropiada de proveedores y negocios con los clientes, son los riesgos de nivel alto; mientras que la contaminación del contenedor por sustancias psicotrópicas o biológicas, son un riesgo de nivel medio. Luego de identificar los

riesgos se formuló un plan de acción para minimizar y atenuar los riesgos identificados.

RECOMENDACIONES

Realizar el análisis en los demás departamentos de la empresa Pacific Ocean, como son: Cobranza, Administración, Recursos Humanos para identificar los riesgos que influyen en estos procesos, orientado a un mejor funcionamiento que ayude a cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.

Proponer otros métodos de análisis para los riesgos en los diferentes departamentos como: el ciclo de Deming, el cual, mediante cuatro fases, permite mejorar la calidad de los procesos, se debe considerar que este método es muy eficiente y económico para aplicar dentro de cualquier institución que lo requiera.

Realizar análisis en los procesos en base a la calidad total para poder implementar la ISO 9001:2015 y obtener otra certificación de carácter internacional lo que ayudaría a la empresa Pacific Ocean a ser reconocidos en todos los continentes y obtener mejores negociaciones, el implementar esto asegura que los riesgos se disminuyan o eliminen acorde a cada proceso, lo que podría ocasionar que la empresa desarrolle ventajas competitivas y comparativas frente a la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Alama, G. M. (marzo de 2019). *Implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos basados en el estándar ISO 31000 en el proceso de atención de requerimientos de la empresa Software Enterprise Services en la ciudad de Lima - 2018*. Pág 35. Recuperado el 14 de junio de 2020, de Universidad tecnológica de Perú: http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/1840/1/Gloria%20Alama_Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional_Titulo%20Profesional_2019.pdf
- Allaica, G. E. (abril de 2017). *Sistema de relaciones con los clientes (CMR) en entorno a la web para la comercialización de productos del comercial frutas y verduras D´Jaime en la ciudad de Santo Domingo*. Recuperado el 11 de junio de 2020, de Universidad Autónoma de los Andes: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6605/1/TUSDSIS023-2017.pdf>
- Bossio Valdivia, M. A., Cotillo Flores, E. E., & Delgado Clemente, M. G. (2017). *Optimización de costos de la logística internacional de exportación de productos peruanos como elemento de mejora en la gestión empresarial. Caso: Exportación de botellas con bebida de maca peruana, por el grupo Algana*. Págs 41-43. Recuperado el 16 de mayo de 2020, de Universidad Católica Sedes Sapientiae: http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/517/Bossio_Cotillo_Delgado_tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Britto, F. A., Grauer Manzo, M., & Lugones, G. E. (noviembre de 2017). *Calidad de las exportaciones argentinas a partir de la ENDEI*. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de La Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación (ENDEI). Págs 145 - 168: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44136/S1700839_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cámara Marítima del Ecuador. (septiembre de 2019). *Incoterms: Los cambios que llegan*. Recuperado el 21 de junio de 2020, de <http://www.camae.org/incoterms/incoterms-2020-los-cambios-que-llegan/>
- Coaguila, A. (abril de 2017). *Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C*. Recuperado el 16 de mayo de 2020, de Universidad Católica San Pablo:

http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALES_ANT_MET.pdf

Congreso de Gestión de Riesgo España (CGRE). (2014). *Riesgo Operacional*. Recuperado el 3 de junio de 2020, de Club de Gestión de Riesgo de España: <https://www.clubgestionriesgos.org/secciones-informacion-riesgos/riesgo-operacional/>

Ecuador, Asamblea Nacional. (29 de diciembre de 2010). *Código Organico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI*. Recuperado el 13 de junio de 2020, de Registro Oficial Suplemento 351. Última modificación: 21-ago.-2018: <https://es-static.z-dn.net/files/ddc/9d0dea49ad3f4c0e3f34b474a868e214.pdf>

González, F. (agosto de 2017). *Propuesta de un modelo de gestión para la mejora de las competencias técnicas del talento humano*. Recuperado el 10 de junio de 2020, de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22400/1/Formato%20de%20Tesis%20Final%20FG.pdf>

González, P. (diciembre de 2017). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=BCIEDwAAQBAJ&pg=PA54&lpg=PA54&dq=La+gesti%C3%B3n+de+calidad+es+un+instrumento+de+gesti%C3%B3n+enfocado+espec%C3%ADficamente+a+la+mejora+continua,+y+abarca+las+diferentes+actividades+desarrolladas+por+la+empresa+y+a+tod>

Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada. (25 de 06 de 2019). *Manual de Gestión del riesgo operacional*. Recuperado el 6 de junio de 2020, de <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/ipsfa/documents/309462/download>

International Organization for Standardization. (2017). *¿Qué es la gestión de calidad total?* Recuperado el 17 de junio de 2020, de ISOTools: <https://www.isotools.org/2017/04/24/la-gestion-calidad-total/>

International Organization for Standardization. (2020). *Sistemas de Gestión de Riesgos y Seguridad*. Recuperado el 18 de junio de 2020, de ISOTools: <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-31000/>

Kanvel Logistics & Business Worldwide. (2018). *Seguros de transportes de mercancías: Tipos y aspectos a considerar para una correcta elección*.

- Recuperado el 25 de junio de 2020, de <https://kanvel.com/seguros-de-transporte/>
- León, K. (abril de 2017). *Desarrollo de un modelo de gestión de riesgo operativo para una empresa ecuatoriana de comercialización*. Pág 21. Recuperado el 6 de junio de 2020, de Universidad Andina Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5613/1/T2265-MFGR-Leon-Desarrollo.pdf>
- Ligorguro, J. E., & Sierra, K. A. (abril de 2015). *Diseño de plan de exportación de pulpa y dulce de guayaba producido en la provincia de Tungurahua para el mercado alemán de Núremberg, Alemania*. Págs 30-31. Recuperado el 1 de julio de 2020, de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9928/1/UPS-GT000952.pdf>
- López Acuña, E. M., Ochoa Ravelo, G., & Toranzo Arancibia, S. M. (enero de 2017). *Implementación de un área logística internacional en tinfluba sac para la optimización de procesos*. Págs 15. Recuperado el 12 de mayo de 2020, de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621958/Lopez_AE.pdf?sequence=2
- López, J. (4 de febrero de 2020). *Icoterms 2020 ¿Cuales son los cambios?* Recuperado el 22 de junio de 2020, de Comercio y Aduanas: <https://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/incoterms-2020/>
- Macas, G. O. (2016). *Ecuador y su futuro en el comercio internaional*. Recuperado el 17 de mayo de 2020, de Universidad Ecotec: <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/ecuador-futuro-comercio.pdf>
- Molina Porras, A., Morelos Gómez, J., & Marrugo Arnero, C. A. (julio-diciembre de 2017). Diseño de un modelo de gestión de riesgos en la comercialiación internacional de mercancías en las Pymes: Caso de estudio Pymes en Cartagena-Colombia. *Unilibre Cali*, 13(2), 12-31. Recuperado el 5 de julio de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v13n2/1900-3803-entra-13-02-00012.pdf>
- Morales, M. S. (2017). *Análisis del sistema de comunicación interna del Hospital Dr Roberto Gilbert Elizalde y su incidencia en los procesos administrativos*. Recuperado el 15 de junio de 2020, de Universidad Laica Vicente Rocafuerte

- de Guayaquil: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1551/1/T-ULVR-0169.pdf>
- Mutua Universal. (octubre de 2017). *Prevención de riesgos laborales para PYME: Evaluación de Riesgos*. Recuperado el 19 de febrero de 2020, de Área de Prevención de Riesgos Laborales de Mutua Universal: https://www.mutuauniversal.net/flippingbooks/16/data/downloads/16_eval_riesgos.pdf
- Pacific Ocean Logistica Integral. (2019). *Somos Pacific Ocean*. Recuperado el 17 de mayo de 2020, de <http://pacificocean.com.ec/index.php?u=&n=&idm=196>
- Parada, M. (2017). *Gerencia de riesgos en el sector del transporte de mercancías enfoque y solución desde el ambito asegurador*. Obtenido de Universitat de Barcelona: https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen_id.cmd?idImagen=1108857
- Parada, M. (2017). *Gerencia de Riesgos en el Sector del Transporte de Mercancías Enfoque y Solución desde el ámbito asegurador. Págs 11-12*. Recuperado el 7 de junio de 2020, de Universidad de Barcelona: https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen_id.cmd?idImagen=1108857
- Pineda, D., & Portillo, M. (2018). *Sistema de Gestión de Riesgos para las áreas de Transporte Internacional y comercial del Departamento de Exportaciones de la empresa Mexichem Colombia*. Recuperado el 4 de julio de 2020, de Universidad Externado de Colombia: https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1362/1/AAABA-spa-2018-Sistema_de_Gestion_de_Riesgos_para_las_Areas_de_Transporte_Internacional_y_Comercial
- Poma, E. F. (2017). *Guía metodológica para la gestión de riesgos basadas en la norma ISO 31000:2011, para los procesos de compras de una PYME del sector privado en la ciudad de Cuenca. Págs 26-27*. Recuperado el 16 de junio de 2020, de Universidad de Cuenca: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/28772/1/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf>
- Ponce Herrera, K. C. (diciembre de 2016). *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa*

- textil*. Pág 68. Obtenido de Repositorio Académico UPC: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/620981/Tesis%20Textil%20S.A.C.%20-%20Katherine%20Ponce%20Herrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Real Academia Española de la Lengua. (2020). *Riesgo*. Recuperado el 11 de 6 de 2020, de <https://dle.rae.es/riesgo>
- Reinoso, G. E. (2020). Analisis de le cooperación internacional en la CAN: Dimensión COmercio exterior. *Yura: Relaciones internacionales*(21), 98-137. Recuperado el 26 de junio de 2020, de Somos Emprendedores: http://world_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2020/01/21.6-An%C3%A1lisis-de-la-cooperaci%C3%B3n-internacional-en-la-CAN-Dimensi%C3%B3n-comercio-exterior.pdf
- Rivera, S. (7 de enero de 2019). *La calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Greenandes Ecuador*. Págs 14-15. Recuperado el 16 de mayo de 2020, de Universidad Católica Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12117/1/T-UCSG-POS-MAE-224.pdf>
- Rivero, P. (2017). *Diseño de un modelo de gestión del riesgo aplicado a una empresa manufacturera de autopartes*. Recuperado el 11 de 7 de 2020, de Repositorio Nacional de México: <http://148.204.210.201/tesis/1506975002735TESISTERMINADA.pdf>
- Standars Australia Licence. (1999). *Risk Management: AS/NZS 4360:1999*. Recuperado el 30 de 7 de 2020, de http://www.epsonet.eu/mediapool/72/723588/data/2017/AS_NZS_4360-1999_Risk_management.pdf
- Tamayo, M., Gonzalez, D., Mata, M., Fonet, J. D., & Cabrera, E. (2020). *La gestión de riesgos: Herramientas estratégicas de gestión empresarial*. Pág 130. Recuperado el mayo17 de 2020, de Colección Gestión Empresarial 8: <https://allspace.ucf.edu.cu/index.php/s/cNBoWzkwp32R8A4#pdfviewer>

Anexo # 1. Matriz de evaluación de los objetivos críticos de control

<p align="center">Objetivo de la entidad</p> <p align="center">Objetivo Crítico de control</p>	<p align="center">Eficacia y eficiencia operaciones</p>	<p align="center">Cumplimiento leyes y normas</p>	<p align="center">Confiabilidad información</p>	<p align="center">Actividades de control</p>	<p align="center">Responsable proceso</p>
<p>Autorización: El proceso o procedimiento analizado, por sí mismo debe permitir identificar la existencia de instancias de autorización en las actividades clave o críticas; como por ejemplo; deben determinar responsables y momentos de autorizar el inicio y ejecución del proceso, responsables de la emisión de informes, de documentos u otros.</p>					
<p>Exactitud: El proceso o procedimiento debe determinar actividades de control adecuadas y oportunas, orientadas a dar seguridad razonable, respecto a que su ejecución responde exactamente a lo establecido. Asimismo, debe incluir las instrucciones necesarias que eviten discrecionalidad o interpretaciones subjetivas. Por ejemplo, se debe verificar que los reglamentos específicos de los Sistemas de Administración no contengan inconsistencias con relación a las Normas Básicas respectivas; asimismo, se debe velar porque las actividades sean ejecutadas exactamente como fueron formalizadas.</p>					

Anexo #2. Continuación

<p>Integridad: Existe una línea muy fina entre este objetivo crítico de control y el de exactitud, puesto que está orientado a cerciorarse que todos los procedimientos deben ser cumplidos en su integridad. Sin embargo, su propósito va más allá, en el sentido a que se refiere a que, toda operación o actividad autorizada debe ser ejecutada en su integridad, o toda actividad ejecutada debe ser autorizada en su integridad, también podría considerarse que, toda actividad desarrollada deben contar en su integridad con la documentación de sustento, etc.</p>				
<p>Oportunidad: El procedimiento debe permitir que la ejecución de una actividad sea en un tiempo igual o inferior al establecido formalmente. La utilización de tiempos en exceso implica ineficiencias en el desarrollo de las operaciones o deficiente planificación.</p>				
<p>Salvaguarda: El proceso o procedimiento debe prever políticas de "custodia y seguridad" de la documentación o bienes generados o utilizados para su desarrollo. Esto implica determinar restricciones de acceso, identificar responsables de custodia, establecer medios de protección o seguridad física tales como ser; alarmas, candados, extinguidores, etc.</p>				

Anexo #3 Mapa de riesgos de la selección de inapropiada de proveedores

Mapa de riesgos								
Objetivo Crítico de control	Descripción Riesgo	Posibles consecuencias	Importancia riesgo	Frecuencia ocurrencia	Nivel riesgo	Controles Existentes	Posibles Acciones	Responsables
Autorización	Falta de evaluación de los proveedores	Retraso en los procesos	Muy significativo	Probable	Alto	Si	Eliminar	Departamento de exportación
Exactitud	Desajuste en los procesos de exportación	Aumento de costos y tiempos	Muy significativo	Probable	Alto	Si	Eliminar	Departamento de exportación
Integridad	Documentación incompleta	Información incompleta	Muy significativo	Probable	Alto	Si	Eliminar	Departamento de exportación
Oportunidad	Limitación de cartera de clientes	Perdida de nuevos negocios por mala gestión	Muy significativo	Probable	Alto	Si	Eliminar	Departamento de exportación
Salvaguarda	Inseguridad en los procesos	Disminución de seguridad en los procesos	Muy significativo	Probable	Alto	Si	Eliminar	Departamento de exportación

Anexo #4 Mapa de riesgos de la selección inapropiada de negocios - Clientes

Mapa de riesgos								
Objetivo Crítico de control	Descripción Riesgo	Posibles consecuencias	Importancia riesgo	Frecuencia ocurrencia	Nivel riesgo	Controles Existentes	Posibles Acciones	Responsables
Autorización	Contrato con clientes poco analizados	Impago de servicios de la empresa y proveedores	Muy significativo	Probable	Alto	Si	Eliminar	Departamento de exportación
Exactitud	Mercancía no concuerda con lo detallado	Aumento de costos y precios en los procesos	Muy significativo	Probable	Alto	Si	Eliminar	Departamento de exportación
Integridad	Antecedentes por manejo de mercancía no autorizada	Consecuencias penales para la empresa	Muy significativo	Probable	Alto	Si	Eliminar	Departamento de exportación
Oportunidad	Limitación en la búsqueda de nuevos negocios	Pocos ingresos económicos para la empresa	Muy significativo	Probable	Alto	Si	Eliminar	Departamento de exportación
Salvaguarda	Manejo de mercancía sujeta fiscalización	Sanciones para la empresa por prestar servicios	Muy significativo	Probable	Alto	Si	Eliminar	Departamento de exportación

Anexo #5 Mapa de riesgos de la contaminación del contenedor

Mapa de riesgos								
Objetivo Crítico de control	Descripción Riesgo	Posibles consecuencias	Importancia riesgo	Frecuencia ocurrencia	Nivel riesgo	Controles Existentes	Posibles Acciones	Responsables
Autorización	Salida de contenedores sin autorización	Contenedor no cumple con las necesidades del proveedor	Muy significativo	Posible	Medio	Si	Atenuar	Departamento de exportación
Exactitud	Rutas alternas para la transportación de la mercancía	Contaminación con sustancias estupefacientes	Muy significativo	Posible	Medio	Si	Atenuar	Departamento de exportación
Integridad	Incumplimiento de normas de bioseguridad	Declinación de negociaciones	Muy significativo	Posible	Medio	Si	Atenuar	Departamento de exportación
Oportunidad	Mala imagen de la empresa a nivel internacional	Termino de negociaciones con proveedores y clientes a nivel internacional	Muy significativo	Posible	Medio	Si	Atenuar	Departamento de exportación
Salvaguarda	Sistemas de seguridad poco eficiente	Altas probabilidades de contaminación del contenedor	Muy significativo	Posible	Medio	Si	Atenuar	Departamento de exportación