

Universidad Externado de Colombia
Facultad de Administración de Empresas
Especialización en Gerencia con Énfasis en Logística y Comercio Internacional
Promoción XXIII

Proyecto de grado

Título:

**Sistema de Gestión de Riesgos para las Áreas de Transporte Internacional y Comercial
del Departamento de Exportaciones de la Empresa Mexichem Colombia.**

Tutor:

Juan Diego Alzate

Integrantes:

Diana Paola Pineda

Melissa Portillo Zambrano

Bogotá D.C.

Tabla de contenido

1.	Problemática.....	3
2.	Objetivos	4
2.1.	Objetivo General.....	4
2.2.	Objetivos Específicos	4
3.	Aplicación Empresarial	5
4.	Metodología De Trabajo	6
5.	Reseña Histórica.....	7
6.	Antecedentes	8
7.	Marco Teórico Conceptual.....	9
8.	Matriz de riesgo proceso comercial para la compañía Mexichem Colombia S.A.S	20
9.	Manual procedimiento del proceso comercial para la compañía Mexichem Colombia S.A.S	30
10.	Matriz de riesgo proceso transporte internacional para la compañía Mexichem Colombia S.A.S	37
11.	Manual procedimiento del proceso transporte internacional para la compañía Mexichem Colombia S.A.S	46
12.	Conclusiones	57
13.	Recomendaciones.....	58
14.	Referencias	59

1. Problemática

Mexichem Colombia no posee un sistema de gestión de riesgos para los procesos de las áreas de transporte internacional y comercial del departamento de exportaciones que permita minimizar, anular o asegurar los riesgos asociados al desempeño de las operaciones realizadas.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión de riesgos para el área de transporte internacional y comercial del departamento de exportaciones de la Compañía Mexichem Colombia.

2.2. Objetivos Específicos

- Determinar una metodología en el sistema de gestión de riesgos en las áreas de transporte internacional y comercial del departamento de exportaciones de la Compañía Mexichem Colombia mediante revisión bibliográfica.
- Determinar el estado actual de los procesos de las áreas de transporte internacional y comercial del departamento de exportaciones de la Compañía Mexichem Colombia relacionados y que influyen en el sistema de gestión de riesgos a desarrollar.
- Establecer, seleccionar, y elaborar los procedimientos y parámetros con base en el marco teórico desarrollado.
- Desarrollar un manual de gestión de riesgos para las áreas de transporte internacional y comercial del departamento de exportaciones de la Compañía Mexichem Colombia con el fin de estandarizar las actividades a llevar a cabo en caso de manejo de riesgos.

3. Aplicación Empresarial

Mediante la aplicación de un sistema de gestión de riesgos, se busca cuantificar el impacto generado por los riesgos o posibles riesgos presentados durante el desarrollo de las actividades de las áreas de transporte internacional y comercial del departamento de exportaciones de la Compañía Mexichem Colombia y asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados por esta área de la empresa.

4. Metodología De Trabajo

Análisis descriptivo a partir de información primaria, uso y aplicación de un manual de gestión de riesgos ya validado.

5. Reseña Histórica

Mexichem es una empresa líder en la industria química y petroquímica latinoamericana. Cuenta con más de 50 años de trayectoria en sus campos de actividad y más de 30 de cotizar en la Bolsa de Valores de México. Sus productos se exportan a más de 50 países en todo el mundo y generan una facturación anual cercana a los 3.000 millones de dólares. Hoy en día opera en 15 países del continente, vinculando alrededor de 10.000 colaboradores (Mexichem, 2017).

Mexichem produce y comercializa una gran variedad de materias primas, derivados industriales y productos terminados, que responden a la demanda de bienes esenciales para la construcción, el suministro y saneamiento de agua, la generación de energía, el transporte, las comunicaciones y el cuidado de la salud, entre muchos otros. Sus compañías, integradas verticalmente en cadenas productivas del cloro-vinilo, el flúor y los productos transformados, compiten exitosamente en el mercado global, donde la calidad, la eficiencia y la agilidad son factores determinantes (Mexichem, 2017).

La presencia de Mexichem en Colombia consolida las fortalezas, la experiencia y la vocación exportadora de importantes compañías colombianas líderes en la producción del PVC y derivados del cloro y la soda. Su operación abastece una cadena de valor que genera localmente más de 40.000 empleos, constituyéndose en motor de innovación y desarrollo para potenciar el progreso industrial del país (Mexichem, 2017).

6. Antecedentes

Actualmente Mexichem Colombia SAS - Pavco cuenta con sistemas de gestión establecidos de seguridad y salud ocupacional, seguridad ambiental y de calidad (ISO OHSAS 18001:2007, 14001:2004 y 9001:2008 respectivamente), los cuales aplican para el macro entorno de la Compañía, pero no para áreas específicas de operación. Es por eso que desarrollaremos este manual de gestión de riesgos para las actividades detalladas del área de transporte internacional y comercio del departamento de exportaciones.



Figura 1. Modificado de Cuadro de Mando de Componentes de Tubosistemas.

7. Marco Teórico Conceptual

Partiendo de la premisa de que todo sistema abierto y complejo es variable por naturaleza y de que por ende las empresas se ven en la necesidad de tener alta capacidad de respuesta para afrontar riesgos constantemente con el fin de salvaguardar su permanencia en el tiempo, Mexichem Colombia SAS-Pavco, no es la excepción a la regla y cuenta con la necesidad de desarrollar un plan de contingencias en el cual se delimiten actividades y deleguen funciones para su implementación ante una situación de riesgo.

Frank Knight (1984) indicó que es nuestro conocimiento imperfecto del futuro, la consecuencia del cambio (Knight, 1964). El cambio puede ser entonces definido como J. Stewart (1992) declaró, un proceso inicialmente influenciado por fuerzas externas (entorno), a las que se les agregan las fuerzas internas de la organización y en conjunto influyen sobre las personas a cambiar o a llevar a cabo un proceso de cambio (Lidia María Pérez-Vallejo, Carlos Manuel Vilariño-Corella, Guillermo Armando Ronda- Pupo, 2017). Cambios que generan nuevos comportamientos en los procesos que como consecuencia se espera que traigan resultados de gran importancia para el beneficio de todos los individuos integrantes de un sistema organizacional.

Existe un sistema tácito que relaciona el cambio y el riesgo, un orden cíclico que obliga a los individuos a establecer actividades variables o cambios de comportamiento con el objetivo de hacer frente a situaciones de riesgo identificadas que amenazan su existencia o nuevas oportunidades por aprovechar. Pero que posterior a la extinción, disminución o

evasión de ese riesgo, nuevos han de sobresalir obligando una vez más a los responsables de dirigir, a crear nuevas estrategias que obligan a nuevas implantar patrones pues, como Lidia María Pérez-Vallejo et al. (2017) dijeron, todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes (Lidia María Pérez-Vallejo, 2017).

El riesgo por su parte como lo definió el Banco Mundial (2014) es:

La posibilidad de que se produzca una pérdida. Sin embargo, no todo riesgo es malo, puesto que para aprovechar oportunidades es necesario asumir riesgos. Las oportunidades se definen como la posibilidad de obtener beneficios y, por ende, representan el lado favorable del riesgo. El grado de exposición de las personas al riesgo está determinado por su entorno externo (Banco Mundial, 2014).

Las pérdidas obtenidas como resultado de riesgos mal administrados pueden ser cuantiosas, así como también lo deben ser las acciones a tomar para prepararse ante los riesgos. Como indicaron Lidia María Pérez-Vallejo et al. (2017), los cambios en una empresa pueden llegar a parecer injustificados cuando las personas no cuentan con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales (Lidia María Pérez-Vallejo, 2017). Por lo tanto, cada cambio deberá basarse en un análisis costo/beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para los trabajadores.

La administración del riesgo según el Banco Mundial (2014), ‘es un proceso que consiste en enfrentar riesgos, prepararse para ellos y lidiar con sus efectos’ (Banco Mundial, 2014). La administración del riesgo además ha permitido que se establezcan acciones, ya no aisladas, sino de manera estructurada e integral, para identificar, calificar, evaluar y monitorear todo tipo de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, con el propósito de responder con medidas efectivas para su manejo (Oscar Bravo Mendoza, 2012). Riesgos que se extienden desde la óptica psicosocial hasta los técnicos relacionados con la operación inherente del negocio que la organización debe estar en capacidad de identificarlos y asumirlos de una forma eficaz, transparente y creíble (ISO 31000, 2011) para los intereses de las partes involucradas acerca del rendimiento de la empresa.

El proceso de administración del riesgo conduce a establecer de manera clara a varias etapas que son: Identificación, análisis del riesgo, evaluación del riesgo y tratamiento de los mismos (Oscar Bravo Mendoza, 2012), generados en una actividad, función o proceso de forma tal que le sea posible a las empresas u organizaciones minimizar las pérdidas y maximizar las oportunidades (Bravo Mendoza, 2012).

El objetivo de la identificación del riesgo es generar una lista exhaustiva de riesgos con base en aquellos eventos que podrían crear, aumentar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro de los objetivos. La información pertinente y actualizada es importante para identificar los riesgos (ISO 31000, 2011), puesto que con la omisión de algunos riesgos posibles relacionados, puede que la empresa quede a la incertidumbre nuevamente

de riesgos que se pueden presentar. Aquellos que no sean reconocidos no serán tenidos en cuenta en las otras etapas del proceso (Bravo Mendoza, 2012).

Como la norma ISO 31000 indica, el análisis del riesgo involucra la consideración de las causas y las fuentes de riesgo, sus consecuencias positivas y negativas, y la probabilidad de que tales consecuencias puedan ocurrir. El riesgo es analizado determinando las consecuencias y su probabilidad y otros atributos del riesgo (ISO31000, 2011). El propósito de ésta etapa es estudiar cada uno de los riesgos identificados previamente de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia y con el impacto que pudieran tener sobre el cumplimiento de los objetivos. Se deben revisar los controles o acciones que en el momento se encuentren vigentes para tratar los riesgos y en el contexto de estas acciones realizar la evaluación (Bravo Mendoza, 2012).

Existen tres formas de valoración de riesgos:

Cualitativa, semicuantitativa u cuantitativa. Primero se debe realizar un análisis cualitativo conocido como matriz de riesgos, en el cual se evalúa la probabilidad de ocurrencia y el impacto de cada riesgo de acuerdo con una escala descriptiva.

Adicionalmente, conviene contar con un modelo que permita realizar un análisis cuantitativo, en la medida en que la naturaleza del riesgo y la información disponible lo permitan, facilitando valorar la efectividad de las acciones de control, así como su seguimiento, además de que será posible medir la pérdida esperada y el impacto en el flujo de caja de la entidad, lo cual es de gran utilidad para definir su control efectivo (Bravo Mendoza, 2012).

La decisión de tratamiento del riesgo involucra la selección de una o más opciones para modificar los riesgos. Éste tratamiento implica un proceso cíclico:



Figura 2. Tomado y adaptado de NTC ISO 31000. Gestión del Riesgo.

Entre las posibilidades existentes se pueden distinguir dos grandes grupos: frente a riesgos considerados como amenaza: evitar, transferir, compartir, mitigar, aceptar y diversificar. Y para los riesgos que se pueden convertir en oportunidades: aprovechar, compartir, realzar e ignorar (Bravo Mendoza, 2012).

Éste proceso de selección de las opciones más adecuadas para el tratamiento del riesgo implica equilibrar los costos y los esfuerzos de la implementación frente a los beneficios derivados con respecto a los requisitos legales, reglamentarios y otros. El tratamiento también puede introducir riesgos secundarios que es necesario valorar, tratar, monitorear y revisar. Estos riesgos secundarios se deberían incorporar en el mismo plan de tratamiento definido para el riesgo original y no se deberían tratar como riesgos nuevos (ISO31000, 2011).

Por último, la etapa de monitoreo y revisión deben ser una parte planificada del proceso para la gestión del riesgo e incluir verificación y vigilancia regulares, periódicos o según convenga. Éstas responsabilidades deberían estar claramente definidas durante todo el proceso de administración del riesgo. (ISO31000, 2011). Éste proceso consiste en revisar el estado de las meta trazadas y de acuerdo con los resultados, realizar correctivos oportunos y evaluar la efectividad del sistema de administración de riesgos, para así garantizar que se cumplan los objetivos propuestos. Adicionalmente, se debe diseñar un sistema que permita atender la aparición de nuevos riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados y a la efectividad de las estrategias de mitigación en ejecución. Realizar un monitoreo de los resultados obtenidos por los responsables de cada riesgo en la organización y a medida que se repite el ciclo, aumentar el alcance y la efectividad del sistema de gestión de riesgos (Bravo Mendoza, 2012).

Clasificación de los riesgos. De acuerdo a como lo indican Oscar Bravo Mendoza y Marleny Sánchez, utilizando el círculo de Deming, el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), se utiliza como referente para clasificar los riesgos que sueñen afectar a una empresa:

Riesgo de entorno: Son aquellos externos a los procedimientos internos de la compañía. Su ocurrencia puede ser esporádica. Agrupan las situaciones asociadas a la interacción con los grupos de interés, los de mercado, regulatorios, problemas con la infraestructura y orden público del país. Para su evaluación se utiliza la herramienta del diamante de Porter. (Bravo Mendoza, 2012).

Riesgos estratégicos o de supervivencia del esquema de negocio: Asociados a la formulación estratégica, en la que se analiza el medio para detectar problemas potenciales por cuenta de los competidores, el mercado, cambios tecnológicos o comerciales, pueden afectar a la empresa y volver el modelo de negocio inefectivo u obsoleto. Para su evaluación se utilizan herramientas tales como el análisis de industria de Porter. (Bravo Mendoza, 2012).

Riesgos de asignación de recursos: Ocurren durante las fases de captura de información, evaluación, toma de decisiones y ejecución de programas, proyectos y oportunidades de negocio ya sea en forma individual o con el concurso de terceros y que implican el compromiso de recursos estratégicos. Precisamente debido a la novedad y complejidad, las decisiones a realizar sobre los proyectos que se deben adelantar, la asignación de recursos disponibles y la forma en que se financian y ejecutan constituyen una de las mayores fuentes de riesgo empresarial. (Bravo Mendoza, 2012).

Riesgos de negocio u operacionales: Se presenta durante la ejecución de los programas e iniciativas incorporadas en el presupuesto de la compañía. Su naturaleza es continua, asociada a las actividades que conforman los procesos que hacen parte de la cadena de valor. (Bravo Mendoza, 2012).

El riesgo no es otra cosa más que la manifestación de una situación problemática que ocurre debido a causas diversas. (Bravo Mendoza, 2012) y para facilitar la tarea de caracterización o valoración de los riesgos nos valemos del diagrama causa-efecto o espina de pescado. Las espinas de pescado se elaboran para aquellos riesgos que en principio se

consideran como más relevantes desde el punto de vista del cumplimiento de los principales objetivos. Los pasos para construir un diagrama son los siguientes:

1. Describir claramente el riesgo.
2. Buscar las causas agrupandolas en categorías principales. Éstas son las espinas principales del esqueleto.
3. Identificar los sub-elementos de cada causa principal. Éstas serán las espinas menores.
4. Aumentar el nivel de detalle hasta donde sea práctico y posible.
5. Analizar el diagrama resultante. Establecer los puntos críticos sobre los que se debe hacer gestión para la reducción del impacto del riesgo. (Bravo Mendoza, 2012).

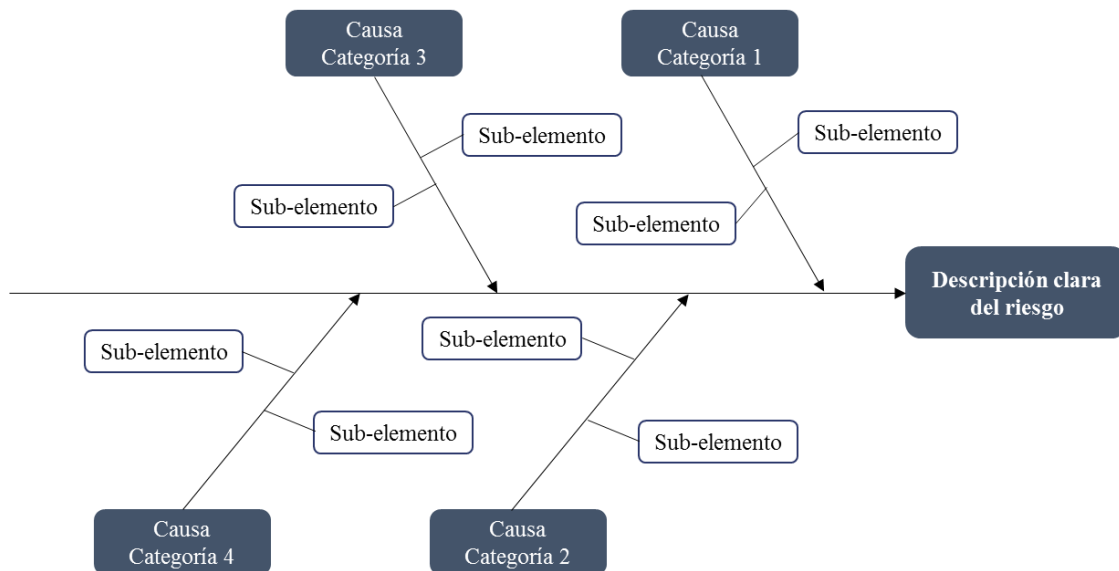


Figura 3. Tomado y adaptado de Gestión Integral de Riesgos. Oscar Bravo Mendoza y Marleny Sánchez.

El Departamento Nacional de Planeación establece las acciones a tomar para cada riesgo identificado y facilita su lectura y análisis mediante colores también:

Evitar el riesgo: tomar medidas encaminadas para impedir su materialización.

Reducir el riesgo: implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad como el impacto.

Compartir o transferir el riesgo: reduce el efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones.

Asumir un riesgo: cuando el riesgo es aceptable o tolerable, puede quedar un riesgo residual que se mantiene. (DNP, 2016)

ZONA DE RIESGO	COLOR	OPCIONES DE TRATAMIENTO DE RIESGOS			
		Evitar	Reducir	Compartir o transferir	Asumir
Inaceptable	Rojo	X	X	X	
Importante	Naranja	X	X	X	
Tolerable	Amarillo	X	X	X	X
Aceptable	Verde				X

Figura 4. Opciones de tratamiento de riesgos. Tomado de Lineamientos para la administración de riesgos en los procesos del DNP.

Hablar de Gestión Integral de Riesgos implica adelantar un proceso de mejoramiento continuo, en el que se revise de manera regular el alcance de la implementación del Sistema de Gestión de Riesgos (Bravo Mendoza, 2012), llevando a cabo las siguientes fases de implementación inicialmente ante la falta de control:

1. Análisis Cualitativo: Identificación de eventos y uso de la matriz de riesgos.

2. **Análisis Semicuantitativo:** Aquí se evidencia el uso de valores estimados que permiten priorizar los riesgos de una forma mas clara y objetiva.
3. **Medición de Riesgos:** Al medir, es posible controlar y agregar el resultado de los diferentes esfuerzos que se realizan a lo largo de la organización.
4. **Gestión efectiva del riesgo:** Con un mayor conocimiento sobre la naturaleza de los riesgos, es posible evaluar acciones y controles específicos para cada tipo de riesgo aplicando criterios de eficiencia y eficacia.
5. **Consolidación y Diversificación:** Se logra llevar los riesgos y sus acciones de control a lo largo de toda la compañía, de ésta manera se logra identificar coberturas naturales, aprovechar mejor los recursos utilizados y mostrar en forma realista la vulnerabilidad y diferentes oportunidades que tiene la compañía.
6. **Estrategia corporativa y partes interesadas:** Al presentar este esquema a los diferentes grupos de interés, se mejora el valor de la empresa, gracias a que la percepción en cuanto al riesgo global disminuye, lo que a la par mejora la imagen y con ella la posibilidad de obtener un mayor apalancamiento financiero y de conseguir socios estratégicos.
7. **Optimización:** Es posible aplicar técnicas de optimización en condiciones de incertidumbre y así se logra que se reduzcan los recursos empleados en la gestión de riesgos. Como consecuencia, la organización puede competir más efectivamente gracias a la disminución de costos, capacidad de capturar nuevas ideas, aprovechamiento de nuevas oportunidades y crecimiento sostenido (Bravo Mendoza, 2012).

El secreto para el éxito radica no solamente en el compromiso y liderazgo de los responsables, si no en la habilidad para aprovechar los recursos siempre escasos de que se dispone para realizar la administración del riesgo, ya que esta tarea es complementaria a todas las actividades que se realizan diariamente en la compañía (Bravo Mendoza, 2012).

El objetivo principal es que el conjunto de empleados y las partes interesadas compartan una cultura de riesgos, en donde confluyan de manera armónica: gobierno corporativo, código de ética, control interno, gestión estratégica, cumplimiento y sistemas de información de control, unidos por el compromiso con la estrategia y el plan de negocios de la compañía (Bravo Mendoza, 2012).

8. Matriz de riesgo proceso comercial para la compañía Mexichem Colombia S.A.S

IDENTIFICACION DE RIESGO					
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	CATEGORIA DEL RIESGO	EVENTO	CLASE
1	Análisis de Mercado	Análisis de la competencia	Decisiones Erróneas	Al no se realizar periódicamente análisis de competencia por país.	Estratégico
			Inexactitud	Durante el proceso de definición de precios por error en los datos de costos del producto.	Estratégico
2	Negociación	Definición de Precios	Decisiones Erróneas	Al no tener parametrizados en el sistema los precios por cliente y tampoco hacer divulgación al equipo en una matriz estándar.	Cumplimiento
			Inexactitud	Durante la recepción de la Orden de Compra.	Cumplimiento
3	Análisis de Cliente	Análisis SARLAFT	Incumplimientos Legales	Ante el análisis SARLAFT	Estratégico

IDENTIFICACION DE RIESGO					
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	CATEGORIA DEL RIESGO	EVENTO	CLASE
4	Cartera	Solicitud Cupo de Crédito	Decisiones Erróneas	Al no divulgar el procedimiento al área comercial	Estratégico
		Análisis Cartera	Incumplimientos de Compromiso	Al no se realizar periódicamente el análisis y seguimiento de cartera del departamento de exportaciones.	Operativo
5	Relacionamiento con el Cliente	Relacionamiento con el cliente	Inexactitud	Durante el registro erróneo de la información de los pedidos con respecto a lo facturado.	Operativo
		Incumplimiento de fechas de producción	Incumplimientos de Compromiso	Con el cumplimiento y seguimiento del programa de producción.	Operativo

IDENTIFICACION DE RIESGO				
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	CAUSAS	EFFECTOS
1	Análisis de Mercado	Análisis de la competencia	Carga Laboral alta generada por falta de personal dentro del departamento de exportaciones.	Toma de decisiones sin datos actualizados.
2	Negociación	Definición de Precios	La estructura de costos no está bien definida Error en la facturación debido al ingreso manual de los precios al sistema y el desconocimiento de la definición del mismo por parte del área comercial.	Datos erróneos para la toma de decisiones que a su vez puede generar una definición de precios que genera pérdida para la compañía. Reclamaciones por parte del cliente Envío de información de precios errada a los clientes. Pérdida de credibilidad Aumento en cuentas por cobrar Posible Litigio (Proceso Legal)
		Colocación de la Orden de Compra	No se cuenta con un procedimiento, ni políticas divulgadas a los clientes con los parámetros para la recepción de las Órdenes de Compra. Al no realizar una divulgación y capacitación de la importancia de este proceso.	Inconsistencia en la información enviada vs. las variables negociadas. Comunicación NO asertiva. Posible Litigio (Proceso Legal)
3	Análisis de Cliente	Análisis SARLAFT	En el manejo de la plataforma para el análisis de SARLAFT	Posible Litigio (Proceso Legal) Vinculación de clientes sin la documentación, soporte y procesos requeridos por la organización.

IDENTIFICACION DE RIESGO				
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	CAUSAS	EFFECTOS
4	Cartera	Solicitud Cupo de Crédito	Falta de procedimiento dentro del departamento de exportaciones soportado por el departamento de cartera.	Facturación sin el respectivo estudio y análisis financiero del cliente (Sin cupo de Crédito).
		Análisis Cartera	Carga Laboral alta generada por falta de personal dentro del departamento de exportaciones.	Cartera provisionada por el no pago por parte del cliente a falta del seguimiento constante del mismo.
5	Relacionamiento con el Cliente	Relacionamiento con el cliente	Carga Laboral alta generada por falta de personal dentro del departamento de exportaciones.	Inconsistencia en la información enviada vs. las variables negociadas. Posible Litigio (Proceso Legal) Falta de información continua del proceso de exportación al cliente Reclamaciones por parte del cliente
		Incumplimiento de fechas de producción	Falta de concentración por parte de los analistas de exportaciones. No se elabora mantenimiento preventivo a las máquinas de producción.	Pérdida de credibilidad Incumplimiento al cliente de las fechas de producción indicadas en la negociación.
			Falta de personal en las plantas. Inestabilidad del proceso productivo. Insumos de baja calidad.	Falta de información continua del proceso de exportación al cliente Reclamaciones por parte del cliente Pérdida de credibilidad

Baja capacidad para la
 Marcación de Código de barras Posible Litigio (Proceso Legal)
 en los accesorios de PVC.

IDENTIFICACION DE RIESGO			ANALISIS DEL RIESGO		
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	PROBABILIDAD DE MATERIALIZACION	IMPACTO DE LA MATERIALIZACION	VALORACION ANTES DE CONTROLES
1	Análisis de Mercado	Análisis de la competencia	Probable	Muy Bajo	TOLERABLE
			Frecuente	Moderado Alto	INACEPTABLE
2	Negociación	Definición de Precios	Ocasional	Muy Alto	IMPORTANTE
			Colocación de la Orden de Compra	Poco Probable	Moderado Alto
3	Análisis de Cliente	Análisis SARLAFT	Poco Probable	Alto	IMPORTANTE
				Alto	

IDENTIFICACION DE RIESGO			ANALISIS DEL RIESGO		
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	PROBABILIDAD DE MATERIALIZACION	IMPACTO DE LA MATERIALIZACION	VALORACION ANTES DE CONTROLES
4	Cartera	Solicitud Cupo de Crédito	Poco Probable	Moderado	TOLERABLE
		Análisis Cartera	Ocasional	Moderado Alto Alto	TOLERABLE
		Relacionamiento con el cliente	Poco Probable	Alto Alto Muy Alto	TOLERABLE
5	Relacionamiento con el Cliente	Incumplimiento de fechas de producción	Frecuente	Alto Muy Alto Alto	IMPORTANTE

IDENTIFICACION DE RIESGO			MEDIDAS DE MITIGACION	
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	CONTROLES	TIPO DE CONTROL
1	Análisis de Mercado	Análisis de la competencia	1. Contratación de personal. 2. Cuadro de actividades para la administración del tiempo	Preventivo
2	Negociación	Definición de Precios	1. Análisis de la estructura de costos de la compañía. 2. Elaboración de un procedimiento definido.	Correctivo
		Colocación de la Orden de Compra	1. Envío de matriz de precios para ser subidos al sistema, por referencia y por cliente. 2. Socialización de precios nuevos en matriz compartida en el departamento. 3. Socialización de procedimiento de análisis de precios.	Preventivo
			1. Elaboración y divulgación de procedimiento	Preventivo
3	Análisis de Cliente	Análisis SARLAFT	1. Capacitación y sensibilización continua sobre el proceso SARLAFT, así como el manejo de la plataforma al personal nuevo y antiguo	Correctivo

IDENTIFICACION DE RIESGO			MEDIDAS DE MITIGACION	
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	CONTROLES	TIPO DE CONTROL
4	Cartera	Solicitud Cupo de Crédito	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración y divulgación de procedimiento 2. Capacitación al personal nuevo sobre el mismo 	Correctivo
		Análisis Cartera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de personal. 2. Cuadro de actividades para la administración del tiempo 3. Definición de roles 	Correctivo
		Relacionamiento con el cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de personal. 2. Cuadro de actividades para la administración del tiempo 3. Definición de roles 	Preventivo
5	Relacionamiento con el Cliente	Incumplimiento de fechas de producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de plan de mantenimiento preventivo. 2. Auditoria en el proceso de compras 3. Alineación de proceso de programación y producción para el cumplimiento del programa de producción. 4. Análisis para la inversión de proceso de codificación. 	Preventivo

IDENTIFICACION DE RIESGO			SEGUIMIENTO		
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	ADMINISTRACION DE RIESGO	RESPONSABLE	MECANISMO DE SEGUIMIENTO
1	Análisis de Mercado	Análisis de la competencia	APROVECHAR	1. Recursos Humanos 2. Gerente de Exportaciones	Cuadro de seguimiento de actividades
			APROVECHAR	1. Gerencia Financiera 2. Gerencia Producción	Auditoria
2	Negociación	Definición de Precios	EVITAR	1. Gerencia Exportaciones	Auditoria
		Colocación de la Orden de Compra	TRANSFERIR MITIGAR	1. Gerencia Exportaciones	Procedimiento
3	Análisis de Cliente	Análisis SARLAFT	EVITAR	1. Departamento de gestión documental 2. Gerente exportaciones 3. Recursos Humanos	Auditoria

IDENTIFICACION DE RIESGO			SEGUIMIENTO		
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	ADMINISTRACION DE RIESGO	RESPONSABLE	MECANISMO DE SEGUIMIENTO
4	Cartera	Solicitud Cupo de Crédito	TRANSFERIR EVITAR	1. Gerente exportaciones. 2. Cartera 3. Recursos Humanos	Procedimiento
		Análisis Cartera	APROVECHAR	1. Recursos Humanos 2. Gerente de Exportaciones	Cuadro de seguimiento de actividades
		Relacionamiento con el cliente	MITIGAR	1. Recursos Humanos 2. Gerente de Exportaciones	Cuadro de seguimiento de actividades
5	Relacionamiento con el Cliente	Incumplimiento de fechas de producción	REDUCCION	1. Gerente Producción 2. Gerente Logística 3. Gerente Compras	Auditoria

9. Manual procedimiento del proceso comercial para la compañía Mexichem Colombia S.A.S

Objetivo

Establecer un manual de procesos y procedimientos estándar para el proceso comercial de exportaciones para la compañía Mexichem Colombia S.A.S con el fin de garantizar la adecuada gestión de los riesgos inherentes a este proceso.

Alcance

Este manual de procesos y procedimientos aplica para todo el personal que participa en el proceso comercial y de cartera en la apertura y manejo de cuentas de clientes a nivel de exportaciones con base en los recursos que la compañía pone a disposición de los diferentes líderes de las áreas involucradas para el desarrollo de estas actividades y debe ser aplicado por los comerciales y analistas de exportaciones de la compañía Mexichem Colombia S.A.S.

Palabras Clave

SICEX: Herramientas tecnológica que ofrece un sistema de consulta online amigable, eficiente y dinámico, especialmente diseñado para el análisis de comercio exterior, invaluable para empresas de cualquier tamaño, nacionales, extranjeras o multinacionales. (SICEX, 2018)

SARLAF: Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo (SARLAF) se compone de dos fases: la primera corresponde a la prevención del riesgo y cuyo objetivo es prevenir que se introduzcan al sistema financiero recursos provenientes de actividades relacionadas con el lavado de activos y/o de la financiación del terrorismo. La segunda, que corresponde al control y cuyo propósito consiste en detectar y reportar las operaciones que se pretendan realizar o se hayan realizado, para intentar dar apariencia de legalidad a operaciones vinculadas al LA/FT. Ver circular Externa de Superfinanciera 026 de 2008. (UIAF, 2018)

INCOTERMS: Términos de contrato de venta internacional. Elementos clave de contratos de venta internacional, desde que indican a las partes que hacer con respecto a: Cargue de la mercancía desde el vendedor hasta el comprador, exportación, importación y seguridad, la división de costos y riesgos entre las partes. (ICC, 2010)

Insolvencia Económica: Se entenderá que la persona natural no comerciante podrá acogerse al procedimiento de insolvencia contemplado en esta ley, cuando como deudor se encuentre en situación de cesación de pagos. El deudor estará en cesación de pagos cuando incumpla el pago de dos o más obligaciones a favor de dos o más acreedores por más de noventa (90) días, o cursen en su contra una o más demandas de ejecución o de jurisdicción coactiva exigiendo el pago de alguna de sus obligaciones. (Ley13/2010, 2010)

SAP: Es un sistema informático que permite a las empresas administrar todos sus recursos como lo son logísticos, financieros, administración de inventarios, entre otros. (SAP, 2018)

Lead Time: Tiempo entre ordenar un producto o servicio y recibirlo. (Stevenson, 2002)

ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	ANALISIS DE MERCADO	Gerente de Exportaciones	<p>Por medio de la plataforma SICEX mensualmente se debe realizar un análisis de mercado y competencia con toda la información de importación y exportación de los países a los cuales actualmente exportamos, así como los clientes y/o países potenciales.</p>
2	SELECCIÓN Y CONTACTO CON CLIENTE POTENCIAL	Gerente de Exportaciones	<p>Este informe permitirá facilitar la toma de decisiones a nivel gerencial. Cuando se encuentra un cliente objetivo el área comercial entra en contacto con el cliente y ofrece el portafolio de productos acorde a sus necesidades. Si existe otro cliente en ese mismo país se ofrece la segunda marca del grupo.</p> <p>Se envía al cliente muestras de algunas de las referencias de producto para que pueda apreciar calidad, color y marca.</p> <p>De acuerdo al interés presentado por el cliente por alguna de las líneas de producto ofrecida, se inicia el análisis de precios teniendo en cuenta la estructura de costos y mercado.</p>
3	NEGOCIACION, ANALISIS Y DIVULGACION DE PRECIOS	Gerente de Exportaciones	<p>Se estructura la lista de precios teniendo en cuenta el Incoterm negociado según costos + margen. Una vez la gerencia tenga definida la lista de precios del cliente se envía al analista de exportaciones que maneja la cuenta para la estructuración de las futuras ofertas comerciales.</p>

ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	DESCRIPCION
4	ENVIO DE PROPUESTA COMERCIAL	Analista de Exportaciones	<p>Con base en los precios definidos por la gerencia de exportaciones y el requerimiento enviado por el cliente, el analista de exportaciones debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Codificar el material requerido por el cliente según condiciones de mercado (color, marcación, especificación técnica, etc.). 2. Analizar las cantidades enviadas por el cliente según unidades mínima de empaque. 3. Realizar el análisis de cubicaje, si es necesario y el cliente así lo acepta proponer cantidades para ajustar el envío de equipos completos.
5	ANALISIS SARLAF Y RECEPCION DE DOCUMENTACION	Analista de Exportaciones	<p>Ingresar toda la información comercial y logística en el formato COTIZACION según corresponda para ser enviada al cliente. Se solicita al cliente enviar documentos necesarios para realizar el análisis de lavado de activos y su posterior creación en el sistema como cliente activo de la compañía (Documentos de representante legal y socios, cámara de comercio o su equivalente, estados financieros y referencias comerciales).</p> <p>Con esta información se debe ingresar a la página SARLAFMEXICHEM para realizar el análisis a las diferentes centrales de riesgo, de recibir un OK se procede a remitir información al departamento de cartera para continuar con el proceso comercial.</p>

ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	DESCRIPCION
6	DEFINICION DE CUPO DE CREDITO	Cartera	<p>La información recibida por el departamento de exportaciones es remitida a nuestro proveedor SEGUROCOMEX con el fin de analizar financieramente la compañía y así dar su aval para asegurar la operación de comercio exterior en caso que el cliente presente demora en el pago o insolvencia económica.</p> <p>Una vez el proveedor remita el informe final sobre el cliente y este sea afirmativo, se procede a informar a la gerencia de exportaciones para la definición de la condición de pago. Una vez sea aceptada la oferta enviada en el punto 4 de este proceso, el cliente enviará una Orden de Compra formal en donde debe especificar:</p>
7	RECEPCION DE ORDEN DE COMPRA	Gerente - Analista de Exportaciones	<p>Razón social y daros de contacto del comprador Termino de negociación Valores unitarios y valores totales Referencias, descripción y cantidades Tiempos de entrega Condición de pago Especificaciones y tiempos de la recepción de la documentación requerida por parte del comprador</p> <p>Con la información anteriormente recibida y una vez se tenga el aval del departamento de cartera y procedimiento SARLAF, se procederá a ingresar el pedido al sistema para generar la necesidad de producción.</p>

ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	DESCRIPCION
8	INGRESO DE MATRICES DE PRECIOS AL SISTEMA	Gerente de Exportaciones	Una vez se tenga creado al cliente en el sistema SAP, se remite la lista de precios definida por la gerencia de exportaciones al administrador de información para que esta sea subida al sistema con el fin de una vez se deba ingresar el pedido del cliente en la plataforma SAP no se requiera ingresar precios manuales.
9	GESTION PLANEACION DE LA DEMANDA	Analista de Exportaciones	Monitorear semanalmente la producción de pedido con el área de planeación para validar los tiempos de servicio según el LEAD TIME del departamento de exportaciones y así poder coordinar los tiempos logísticos.
10	GESTION LOGISTICA EXPORTACIONES Y TRANSPORTE INTERNACIONAL	Analista de Exportaciones	Una vez se tengan las fechas finales de entrega de producción se inicia la coordinación de la operación para llevar a cabo la exportación en conjunto con el área logística, transportes y la agencia de aduana.

10. Matriz de riesgo proceso transporte internacional para la compañía Mexichem Colombia S.A.S

IDENTIFICACION DE RIESGO					
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	CATEGORIA DEL RIESGO	EVENTO	CLASE
1	Alistamiento y Cargue de mercancía de exportación.	Alistamiento de mercancía para pedidos de exportación	Daño de Activos	Durante el alistamiento de la mercancía	Operativo
			Inexactitud	Durante el alistamiento de la mercancía	Operativo
		Decisiones Erróneas	En el alistamiento de la mercancía	Estratégico	
		Cargue de la mercancía contenerizada	Daño de Activos	Durante el cargue de la mercancía	Operativo
			Decisiones Erróneas	En el cargue de la mercancía	Estratégico

IDENTIFICACION DE RIESGO					
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	CATEGORIA DEL RIESGO	EVENTO	CLASE
1	Alistamiento y Cargue de mercancía de exportación.	Manipulación de mercancía peligrosa (Carga IMO)	Inexactitud	Sobre la importancia del adecuado manejo de la carga IMO	Estratégico
2	Transporte de mercancía de exportación.	Seguimiento a la carga	Daño de Activos	Durante el recorrido de la carga desde la salida de fabrica hasta llegar al puerto	Cumplimiento
		Consecución de vehículos en los tiempos determinados para la operación	Incumplimientos de Compromiso	Al solicitar los vehículos en los tiempos establecidos para la operación.	Operativo

IDENTIFICACION DE RIESGO				
Nº DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	CAUSAS	EFFECTOS
1	Alistamiento y Cargue de mercancía de exportación.	Alistamiento de mercancía para pedidos de exportación	Manipulación errónea del material (Deterioro de la mercancía)	Reclamaciones por parte del cliente por recibo de la mercancía en mal estado Reclamaciones por parte del cliente Pérdida de credibilidad
			Envío erróneo de la mercancía solicitada por el cliente (Referencias trocadas)	Incremento de gastos (Posibles envíos aéreos, la compañía asume a su costo la referencia enviada y no solicitada por el cliente)
			No se tienen zonas 100% cerradas y con uso restringido para el personal de exportaciones	Possible contaminación de la carga
		Cargue de la mercancía contenerizada	No se cuenta con un Circuito Cerrado de Televisión actualizado que abarque toda la compañía	Reclamaciones por parte del cliente por recibo de la mercancía en mal estado
			Cargue de la mercancía (accesorios - cajas) dentro del contenedor de manera equivocada (No se tiene en cuenta la dirección en la cual debe ir ubicada la caja)	Possible contaminación de la carga
			No se tienen zonas 100% cerradas y con uso restringido para el personal de exportaciones	
		No se cuenta con un Circuito Cerrado de Televisión actualizado que abarque toda la compañía		

IDENTIFICACION DE RIESGO				
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	CAUSAS	EFFECTOS
1	Alistamiento y Cargue de mercancía de exportación.	Manipulación de mercancía peligrosa (Carga IMO)	No se realiza divulgación de la importancia y adecuado manejo de la carga IMO a las personas involucradas en el proceso de exportaciones y personal nuevo.	Multas por mala manipulación de la carga Robo de la mercancía para usos de narcotráfico Posible deterioro de la mercancía
		Seguimiento a la carga	No se realiza un seguimiento constante al recorrido de la carga	Rolleo de la carga por incumpliendo en la llegada del contenedor a puerto Incumplimiento de las fechas indicadas al cliente Posible deterioro de la mercancía
2	Transporte de mercancía de exportación.	Consecución de vehículos en los tiempos determinados para la operación	Incumplimiento de la llegada de los contenedores a planta. Incumplimiento de la llegada de los vehículos para transportar los contenedores a puerto.	Operación de cargue en planta colapsada. Incumplimiento de las fechas indicadas al cliente. Espacio de cargue de contenedores afectado.

IDENTIFICACION DE RIESGO			ANALISIS DEL RIESGO		
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	PROBABILIDAD DE MATERIALIZACION	IMPACTO DE LA MATERIALIZACION	VALORACION ANTES DE CONTROLES
1	Alistamiento y Cargue de mercancía de exportación.	Alistamiento de mercancía para pedidos de exportación	Ocasional	Alto	TOLERABLE
			Ocasional	Alto	TOLERABLE
			Probable	Alto	
			Probable	Moderado	
		Poco Probable	Muy Alto	IMPORTANTE	
		Cargue de la mercancía contenerizada	Probable	Alto	TOLERABLE
			Poco Probable	Muy Alto	IMPORTANTE
2	Transporte de mercancía de exportación.	Manipulación de mercancía peligrosa (Carga IMO)	Probable	Muy Alto	TOLERABLE
			Probable	Muy Alto	
			Remota	Alto	
		Seguimiento a la carga	Probable	Muy Bajo	ACEPTABLE
			Probable	Muy Bajo	
		Consecución de vehículos en los tiempos determinados para la operación	Remota	Bajo	
			Frecuente	Muy Bajo	TOLERABLE
			Ocasional	Bajo	TOLERABLE
			Frecuente	Muy Bajo	TOLERABLE

IDENTIFICACION DE RIESGO			MEDIDAS DE MITIGACION	
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	CONTROLES	TIPO DE CONTROL
1	Alistamiento y Cargue de mercancía de exportación.	Alistamiento de mercancía para pedidos de exportación	1. Divulgación del procedimiento (Sensibilización).	Preventivo
			2. Supervisión por parte del Líder de cuadrilla.	
		3. Auditorias	Preventivo	
		1. Generación de Picking por sistema.		
2. Tener un backup que conozca y maneje el procedimiento.				
3. Auditorias.	Preventivo			
4. Inventarios periódicos.				
			1. Inversión	Preventivo
			2. Monitoreo del CCTV	
			3. Pruebas aleatorias con guía canino	
			1. Divulgación del procedimiento (Sensibilización).	Preventivo
			2. Supervisión por parte del Líder de cuadrilla.	
			3. Auditorias	
		Cargue de la mercancía contenerizada	1. Inversión	Preventivo
			2. Monitoreo del CCTV	
			3. Pruebas aleatorias con guía canino	

IDENTIFICACION DE RIESGO			MEDIDAS DE MITIGACION	
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	CONTROLES	TIPO DE CONTROL
1	Alistamiento y Cargue de mercancía de exportación.	Manipulación de mercancía peligrosa (Carga IMO)	1. Divulgación del procedimiento (Sensibilización). 2. Supervisión por parte del Líder de cuadrilla para la manipulación de la carga. 3. Auditorias	Preventivo
		Seguimiento a la carga	1. Definición y divulgación del procedimiento. 3. Auditorias	Preventivo
2	Transporte de mercancía de exportación.	Consecución de vehículos en los tiempos determinados para la operación	1. Definición y divulgación del procedimiento. 3. Auditorias	Preventivo

IDENTIFICACION DE RIESGO			SEGUIMIENTO		
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	TRATAMIENTO DE RIESGO	RESPONSABLE	MECANISMO DE SEGUIMIENTO
1	Alistamiento y Cargue de mercancía de exportación.	Alistamiento de mercancía para pedidos de exportación	REDUCCION	1. Jefe Logística 2. Jefe Bodega 3. Líder de Cuadrilla	Auditoria
		Alistamiento de mercancía para pedidos de exportación	REDUCCION	1. Jefe Logística 2. Jefe Bodega 3. Líder de Cuadrilla	Auditoria
		Alistamiento de mercancía para pedidos de exportación	EVITAR	1. Presidencia y Comité Ejecutivo 2. Gerencia Exportaciones y Logística 3. Jefe Logística	Proyecto e Inversión Ejecutada
		Cargue de la mercancía contenerizada	MITIGAR	1. Jefe Logística 2. Jefe Bodega 3. Líder de Cuadrilla	Auditoria
		Cargue de la mercancía contenerizada	EVITAR	1. Presidencia y Comité Ejecutivo 2. Gerencia Exportaciones y Logística 3. Jefe Logística	Auditoria

IDENTIFICACION DE RIESGO			SEGUIMIENTO		
N° DE ACTIVIDAD	PROCESO	ACTIVIDAD PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)	TRATAMIENTO DE RIESGO	RESPONSABLE	MECANISMO DE SEGUIMIENTO
1	Alistamiento y Cargue de mercancía de exportación.	Manipulación de mercancía peligrosa (Carga IMO)	REDUCCION TRANSFERIR	1. Gerencia Exportaciones y Logística 2. Jefe Logística y Transportes 3. SISO	Auditoria
		Seguimiento a la carga	MITIGAR	1. Gerencia de Transportes 2. Asistente Transportes 3. Agencia de Aduana	Auditoria
2	Transporte de mercancía de exportación.	Consecución de vehículos en los tiempos determinados para la operación	EVITAR	1. Gerencia Exportaciones y Logística 2. Jefe Logística y Transportes 3. Analistas de Exportaciones 4. Asistente Transportes-	Auditoria

11. Manual procedimiento del proceso transporte internacional para la compañía Mexichem Colombia S.A.S

Objetivo

Establecer un manual de procesos y procedimientos estándar para el proceso de transporte internacional, iniciando desde la asignación de mercancía y culminando en la gestión del agente de aduana con la llegada de la mercancía a puerto para la compañía Mexichem Colombia S.A.S con el fin de garantizar la adecuada gestión de los riesgos inherentes a este proceso.

Alcance

Este manual de procesos y procedimientos aplica para todo el personal que participa en el proceso comercial, logístico, de transportes y aduanero en el manejo de la carga de clientes a nivel de exportaciones con base en los recursos que la compañía pone a disposición de los diferentes líderes de las áreas involucradas para el desarrollo de estas actividades y debe ser aplicado por los analistas de exportaciones, auxiliares logísticos, asistentes de transportes, empresa de seguridad y analista aduanero de la compañía Mexichem Colombia S.A.S.

Palabras clave

Cubicaje: El cubicaje es la forma de acomodar espacialmente de manera óptima de los embalajes (unitarización) o de las tarimas (paletización), para con el fin de maximizar en espacio que se tiene para el transporte, uno de los aspectos que debe tener en cuenta es el peso máximo que soporta cada medio de transporte. El peso y volumen de la carga e deben venir aclarados en los documentos de embarque.

Contenedor: Es un recipiente de carga para el transporte aéreo, marítimo o terrestre. Se llama así, ya que es un embalaje de amplias dimensiones usado para transportar objetos voluminosos o pesados: motores, maquinaria y pequeños vehículos, entre otros. (Concha, 2018)

Picking: Hace referencia a la tarea de recoger unidades de uno o varios artículos, almacenados en distintas ubicaciones, que deben destinarse a la preparación de uno varios pedidos, lo que conocemos como sistema de almacenaje. (EAE, 2018)

Estiba: Herramienta preferiblemente plástica que tiene la finalidad de movilizar, proteger y organizar productos y mercancías dentro de las cadenas de almacenamiento y logística. (Soliplast, 2018)

Tratamiento fitosanitario: Medidas fitosanitarias para reducir el riesgo de introducción o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el

comercio internacional, que pueda representar una vía para las plagas de plantas y constituir una amenaza principalmente para los árboles vivos. (EnColombia, 2018)

Itinerario: Secuencia de varios puntos en una trayectoria que define, direcciona y describe el camino que va a ser recorrido o ruta. El itinerario no tiene tiempo mínimo ni máximo e incluye lugares, paradas y accidentes que pueden encontrarse en el camino. (Significados, 2018)

Motonave: Embarcación provista de motor, generalmente destinada al transporte de personas o mercancías. (Dictionary, 2018)

Agente de carga: Resuelve problemas tanto al usuario como al transportista; consigue carga a los transportistas y resuelve al usuario cualquier dificultad vinculada con el transporte de su carga, lo cual incluye asistencia con todo lo relacionado en materia fiscal y aduanal, aseguramiento y recolección de los productos, así como el seguimiento de documentos propios de los productos. (Rizo, 2014)

Agente de aduana: Garantizamos el cumplimiento de la normativa nacional para el proceso de importación, exportación, tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades por parte de los usuarios de comercio exterior. (SIACO, 2014)

Naviera: Ayuda a complementar, como miembro de una empresa de servicios, los trámites para la expedición o despacho de mercancías desde el origen hasta el destino final. El

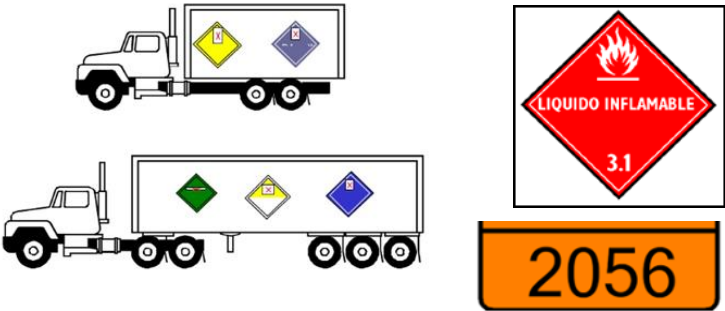
Agente de Carga TEI estudia y combina los diferentes medios de transporte que será preciso utilizar de manera sucesiva y coordinada para que las mercancías viajen rápido, seguras y al más bajo precio posible. (ElTiempo, 1990)

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	ASIGNACION DE MERCANCIA POR CLIENTE	Analista de Exportaciones	<p>El analista de exportaciones realiza la asignación de material con base a las prioridades informadas por el cliente y el cubicaje inicialmente definido.</p> <p>Ingresa al sistema SAP a la transacción VL10C con el código del cliente se realiza asignación de material de acuerdo a los pedidos generados en el sistema, se ingresa a la transacción VL06F y con el código del cliente se realiza una búsqueda de las entregas generadas y por medio del sistema se genera una agrupación de las entregas generando un código de grupo de cargue para identificar todas las entregas que van en un solo contenedor3, Una vez se haya completado la asignación del 100% se remite el total de las entregas por contenedor y cliente al área logística para su posterior alistamiento. Con el número de la entrega se ingresa a la transacción SZDGL311 en donde el sistema automáticamente genera un listado de picking y se genera la impresión para su posterior alistamiento de material.</p>
2	PICKING Y ALISTAMIENTO DE MERCANCIA POR CLIENTE1	Logística	<p>Los auxiliares de bodega realizan los recorridos en la bodega de acuerdo a las referencias y ubicaciones generadas en el picking de alistamiento y realizan la separación de material, realizando la marcación de cantidad de cajas, número de estiba y cliente.</p> <p>El material que debe ir estibado, el auxiliar de bodega debe alistar el material en estiba con tratamiento fitosanitario.</p>

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE	DESCRIPCION
3	RESERVA DE CONTENEDOR A AGENTE DE TRANSPORTE	Analista de Exportaciones	<p>El analista de exportaciones con base a los itinerarios de las salidas de las motonaves previamente verificados, procede a elaborar la reserva ante la naviera según corresponda:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por medio del agente de carga 2. Por la página web de cada naviera <p>Este proceso se realiza teniendo en cuenta la coordinación entre Producción (Fechas de entrega del material por parte del área de planeación) y Logística (Capacidad de espacios en área logística-exportación y cargue (Cuadrilla de cargue asignada).</p>
4	SOLICITUD DE LLEGADA DE CONTENEDOR A PLANTA	Transporte	<p>Una vez el analista de exportaciones cuente con la reserva confirmada ante la naviera, autorización de retiro de contenedores y comodato, debe enviar la "SOLICITUD DE LLEGADA DE CONTENEDORES" al área de transportes. Instrucción en la cual debe indicar la fecha de llegada del equipo a la planta y fecha de salida del mismo a puerto, así como la instrucción de cierre documental y físico a la agencia de aduana.</p>

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE	DESCRIPCION
5	LLEGADA DE CONTENEDORES A PLANTA E INSPECCION DE SEGURIDAD2	Colviseg - Logística	<p>El auxiliar de logística - exportaciones (Personal debidamente identificado) debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inspeccionar el perímetro donde va a ubicar el vehículo que trae el contenedor a la planta, retirando todos los elementos no necesarios para la labor, esto con el fin de evitar un accidente laboral. 2. Guiar al conductor del vehículo hacia la zona de descargue, manteniéndose fuera del trayecto y a la vista del conductor. Inmediatamente sea descargado el contenedor, el guía canino debe ingresar al equipo, realizar prueba de luz y revisión de piso. El transportista no puede abandonar el patio de cargue hasta que la persona de seguridad dé el aval del equipo. La apertura y cierre del contenedor debe ser realizada por el auxiliar de logística - exportaciones (Personal debidamente identificado), con el acompañamiento y validación de seguridad física. <p>Antes de iniciar el cargue de la mercancía, el guía canino debe inspeccionar a nivel de piso el contenedor; estado de limpieza, elementos que pueda dañar el producto como estado de pisos, golpes en puertas y estructura general, olores, fisuras; estas deben ser Informadas inmediatamente al área de exportaciones en caso de presentarse alguna anomalía anteriormente mencionada.</p>

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE	DESCRIPCION
6	CARGUE DE MERCANCIA	Logística	<p>Una vez se tenga definida personal para cargue del contenedor, se le indican la ubicación física del material anteriormente alistado y marcado, se realiza el traslado del material del área de alistamiento al área de cargue; allí el personal asignado realiza una verificación del material listo contra el picking de carga, verificando referencias y cantidades, en el caso de que el material deba a cargarse a granel.</p> <p>Para el material que debe ir estibado, al momento del cargue el auxiliar de cargue debe verificar que la estiba en la cual se realizó el alistamiento va con tratamiento fitosanitario, procede a ubicar los esquineros y paletizar para su posterior cargue.</p> <p>Todo este proceso se debe realizar en compañía del personal de seguridad de COLVISEG (Dupla con canino) en donde se debe realizar una verificación de todas el material y/o estibas.</p> <p>Al finalizar el cargue el auxiliar de bodega debe realizar un cruce entre lo cargado físicamente y las unidades alistadas vía picking (documento físico), con esta información el auxiliar logístico - exportaciones debe generar el "MUESTREO" con el cual el área de exportaciones debe realizar la Lista de Empaque.</p>

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE	DESCRIPCION
7	REGISTRO FOTOGRAFICO Y COLOCACION DE CINTAS Y PRECINTOS	Logística	<p>El área de exportaciones liderado por el auxiliar Logístico - Exportaciones (Personal debidamente identificado) debe realizar el registro fotográfico del cargue (antes del cierre, con precinto y cintas de seguridad, y cargado el contenedor en el vehículo):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se deben instalar precintos y cintas de seguridad antes de realizar el cargue del contenedor al vehículo. 2. Cuando el despacho sea definido como carga IMO (Peligrosa) se debe verificar con el área de transportes que la transportadora contratada esté autorizada para el transporte de material peligroso y que se entregue a los conductores las Hojas de Datos de Seguridad de Materiales (MSDS). 3. El auxiliar Logístico - Exportaciones (Personal debidamente identificado) debe confirmar en conjunto con el área de transportes que los contenedores salgan de la fábrica con el rotulado correspondiente: 4 etiquetas de UN y 4 de la clase 3. Si se maneja soldadura y limpiadores en el mismo contenedor deberán ir las 4 etiquetas por cada uno de los UN. <div style="text-align: right;">  <p>The diagram illustrates the labeling requirements for a hazardous material container. It shows two trucks: the top one has two hazard labels (yellow and blue), and the bottom one has three (green, yellow, and blue). To the right, a red diamond-shaped hazard label is shown with a flame icon, the text 'LIQUIDO INFLAMABLE', and the hazard class '3.1'. Below this is an orange rectangular placard with the number '2056' in black.</p> </div>

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE	DESCRIPCION
8	TRANSPORTE NACIONAL A PUERTO MARITIMO	Transporte	<p>El auxiliar Logístico - Exportaciones debe enviar un correo oficial llamado "SALIDA DE FABRICA EXPORTACION CLIENTE XXXX" a las áreas de exportaciones, logística y de transportes en el cual debe adjuntar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muestreo en donde se detalla las referencias, cantidad de unidades, cantidad de caja, peso de caja cargado en el contenedor. 2. Numero de Contenedor. 3. Numero de Cinta y Precinto. 4. Numero de pedido y entrega de mercancía cargada en el contenedor. 5. Transportadora que lleva el contenedor a Puerto. 6. Placa del Vehículo. 7. Nombre de Transportador <p>El auxiliar logístico debe entregar copia de las remisiones cargadas como soporte de la mercancía que transporta y filtro de seguridad para salir de la compañía.</p> <p>Con base al muestreo enviando previamente, el analista de exportaciones debe elaborar factura y lista de empaque, enviando oficialmente la lista de empaque autorizando la salida de ese contenedor a puerto para que el área de transportes proceda a realizar el pesaje final y comparar el peso reportado por exportaciones en la lista de empaque con el peso físico en bascula; en este proceso el contenedor tiene vía libre para salir de la planta únicamente si presenta una diferencia en peso menor al 2,5%</p>

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE	DESCRIPCION
8	TRANSPORTE NACIONAL A PUERTO MARITIMO	Transporte	<p>El transportador debe realizar el recorrido a puerto en los tiempos aquí detallados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dos días para reportarse en el puerto de Buenaventura. 2. Tres para reportarse en el puerto de Cartagena. <p>Si por algún motivo el transportador en su recorrido presenta alguna demora, este está obligado a reportarlo a la transportadora y esta a su vez debe reportarlo a la compañía. El área de transportes debe hacer seguimiento a estos tiempos; en el caso que se presente demora alguna y el transportador no se presente en los tiempos establecidos en el puerto correspondiente este debe notificar al área de exportaciones y a la agencia de aduana para tomar las medidas correspondientes de seguridad y tiempos de la operación.</p>
9	LLEGADA DE CONTENEDOR A PUERTO	Agencia de Aduanas	<p>La agencia de aduana está en obligación de monitorear los tiempos de transporte (anteriormente señalados en el numeral 8 de este procedimiento) y confirmar al departamento de exportaciones de la compañía Mexichem Colombia la llegada de los contenedores a puerto; de no presentarse el transporte en los tiempos establecidos y de no recibir notificación por parte del área de transportes debe hacer el seguimiento, levantamiento de información y notificación de manera inmediata para que el departamento de exportaciones tome las medidas de seguridad pertinentes.</p>

12. Conclusiones

Para los procesos comercial y de transporte de clientes a nivel exportaciones de la compañía Mexichem Colombia S.A.S se obtuvo una valoración de los mismos en inaceptable, importante, tolerable y aceptable dependiendo de su probabilidad de materialización y el impacto de la mismas en donde se pudo determinar lo siguiente:

Para el proceso comercial, se detectó un nivel de riesgo inaceptable al no tener una estructura de costos bien definida generando inexactitud durante el proceso de definición de precios por error en los datos de costos del producto y valorados como importante, tres actividades críticas como lo son: la facturación errónea debido a la digitación de los precios en el sistema por parte de los analistas ante la falta de digitalización de precios en el sistema.

Deficiencias importantes en el análisis SARLAF, con lo cual la empresa puede incurrir en posibles litigios relacionados con el lavado de activos, igualmente el incumplimiento on time (fecha de entrega de órdenes de compra) provocado por las alteraciones en las fechas de producción debido a que la compañía dentro de sus políticas no cuenta con mantenimientos preventivos a las máquinas por lo que los mantenimientos correctivos toman más tiempo y generan estos incumplimientos.

En cuanto al proceso de transporte internacional se evidencia que no se cuentan con zonas de uso restringido para manejo especial de la carga, lo cual está tipificado como nivel de riesgo importante ya que se pueden presentar procesos jurídicos por contaminación de la carga. Igualmente se evidencian deficiencias en la manipulación desde el alistamiento y cargue de la mercancía lo que ocasiona reclamaciones e insatisfacción por parte del cliente.

13. Recomendaciones

A nivel de los procesos comercial y de transporte internacional del departamento de exportaciones de la compañía Mexichem Colombia S.A.S se propones las siguientes recomendaciones:

Re-estructuración de costos de los productos del portafolio evitando variaciones significativas que alteran el nivel de rentabilidad por producto y así mismo el cumplimiento de ventas por USD/KG del área de exportaciones.

Realizar los análisis de competencia de manera periódica con el fin de facilitar la toma de decisiones a nivel gerencial.

Se recomienda restringir el acceso al área de alistamiento de la mercancía de exportaciones, cercando el área y controlando el acceso a los grupos de alistadores por cada turno. Esto con el fin de evitar la contaminación de la carga dentro de las instalaciones de la compañía y así evitar un problema jurídico y legal con las autoridades colombianas.

Se recomienda tener una zona exclusiva de cargue de contenedores y con acceso restringido y monitoreada por un circuito cerrado de televisión moderno que evite una posible contaminación de la carga.

Se recomienda realizar capacitaciones constantes a todos los colaboradores de la compañía involucrados en los procesos de exportaciones tales como: proceso SARLAFT, manejo carga peligrosa (IMO), alistamiento y cargue de la mercancía.

14. Referencias

- BancoMundial. (2014). *Riesgo y oportunidad. La administración del riesgo como herramienta del desarrollo*. Washington DC.
- Bravo Mendoza, M. S. (2012). *Gestión Integral de Riesgos*. Bogotá: Bravo & Sánchez, EU.
- Colombia, M. (s.f.). <http://www.mexichem.com.co/empresa.html>. Obtenido de <http://www.mexichem.com.co/empresa.html>: <http://www.mexichem.com.co/empresa.html>
- Concha, J. R. (2018). Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/agenciadeprensa/contenido/pdfs/QUE%20ES%20UN%20CON%20TENEDOR.pdf>
- Dictionary, O. (2018).
- DNP. (2016). *Lineamiento para la administración de riesgos en los procesos del DNP*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- EAE. (2018). *EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/sabes-que-es-picking/>
- ElTiempo. (1990). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1962>
- EnColombia. (2018). Obtenido de <https://encolombia.com/economia/agroindustria/medidasfitosanitariasencolombia/>
- ICC. (2010). *ICC Guide to Inconterms 2010*. International Chamber of Commerce.
- ISO31000. (16 de FEBRERO de 2011). Icontec Internacional. *Gestión del riesgo, principios y directrices*.
- Knight, F. (1964). Risk, uncertainty and profit. En F. Knight, *The meaning of risk and uncertainty* (pág. 261). New York.

- Ley13/2010. (2010). *Confederación Colombiana de Consumidores*. Obtenido de <http://www.ccconsumidores.org.co/index.php/legislacion/19-legislacion/101-ley-1380--2010-regimen-de-insolvencia?start=1>.
- Lidia María Pérez-Vallejo, C. M.-C. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Universidad de Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial, Holguín, Cuba.*, 11.
- Mexichem. (2017). <http://www.mexichem.com.co/empresa.html>. Obtenido de <http://www.mexichem.com.co/empresa.html>: <http://www.mexichem.com.co/empresa.html>
- Oscar Bravo Mendoza, M. S. (2012). *Gestión Integral de Riesgos*.
- Rizo, S. B. (2014). Obtenido de <http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/69752-agente-carga-una-figura-que-traspasa-fronteras>
- SAP. (2018). *SAP*. Obtenido de <https://www.sap.com/latinamerica/about/careers/who-we-are.html>
- SIACO. (2014). Obtenido de <http://www.siacocom.co/>
- SICEX. (2018). *SISTEMA DE INFORMACION DE COMERCIO EXTERIOR*. Obtenido de Promoting Global Trade: <https://www.sicex.com/nosotros/>
- Significados. (2018). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/itinerario/>
- Soliplast. (2018). Obtenido de <http://soliplast.com.co/estiba-una-estiba-soluciones-logisticas/>
- Stevenson, W. J. (2002). *Operations Management*. NY: McGraw-Hill.
- UIAF. (2018). *UNIDAD DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO*. Obtenido de https://www.uiaf.gov.co/transparencia/informacion_interes/glosario/sarlaft