

PROPUESTA DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS EN EL ÁREA DE
IMPORTACIONES DE LA EMPRESA COMPANY ROSE S.A.S BAJO LA NORMA
ISO 31000:2018

CRISTIAN STEVEN PEÑA SANDOVAL
CÓDIGO: 539778

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2020

PROPUESTA DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS EN EL ÁREA DE
IMPORTACIONES DE LA EMPRESA COMPANY ROSE S.A.S BAJO LA NORMA
ISO 31000:2018

CRISTIAN STEVEN PEÑA SANDOVAL
CÓDIGO: 539778

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniero Industrial

YASSER DE JESÚS MURIEL PEREA
Magister en Ingeniería

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ALTERNATIVA TRABAJO DE INVESTIGACION
BOGOTÁ
2020



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Nota de Aceptación

YASSER DE JESÚS MURIEL PEREA
Director

Jurado 1

Jurado 2

Revisor Metodológico

Bogotá, 03, diciembre, 2020

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios porque me brindó la oportunidad de estudiar, a mis padres y mis familiares por apoyarme siempre y guiar mis pasos como profesional a su esfuerzo y toda la confianza que depositaron en mí para que yo tuviera la oportunidad de estudiar y seguir adelante. A todos profesores y funcionarios de la Universidad Católica de Colombia por apoyarme en mi formación académica.

Agradezco a mis tíos por su gran apoyo en toda mi carrera porque sin el apoyo de ellos no tendría la oportunidad de seguir estudiando, y a la empresa Company Rose por abrirme las puertas y brindarme su información de manera pertinente para que pudiera realizar mi proyecto de grado.

Al ingeniero Yasser de Jesús Muriel por su paciencia, dedicación y esfuerzo, me aportó muchas cosas como profesional y persona, supo guiarme siempre y valorar mi trabajo, deseándole éxito en su trayectoria como docente y profesional.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo principalmente a Dios, por ser mi guía y mi gran motor, por brindarme la oportunidad de estudiar y salir adelante, y por ser parte de este maravilloso proyecto.

A mis padres, porque siempre estuvieron a lado mío y fueron un apoyo fundamental en cada etapa de mi vida, por darme la fortaleza para seguir adelante y enseñarme que la vida es de sacrificios y esfuerzos.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
1 GENERALIDADES	19
1.1 ANTECEDENTES	19
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2.1 Descripción del Problema.	19
1.2.2 Formulación del Problema.	22
1.3 OBJETIVOS	22
1.3.1 Objetivo General.	22
1.3.2 Objetivos Específicos.	22
1.4 JUSTIFICACIÓN	23
1.5 DELIMITACIÓN	23
1.5.1 Espacio.	23
1.5.2 Tiempo.	24
1.5.3 Contenido.	24
1.5.4 Alcance.	24
1.6 MARCO REFERENCIAL	24
1.6.1 Marco Teórico.	24
1.6.1.1 Gestión de riesgos.	24
1.6.1.2 Calidad.	25
1.6.1.3 Mejora de procesos.	25
1.6.1.4 Reingeniería.	27
1.6.1.5 Cadena de valor.	28
1.6.2 Marco Conceptual	31
1.6.2.1 Matriz de Riesgos.	31
1.6.2.2 NTC ISO 31000:2018.	31
1.6.2.3 Análisis DOFA.	32
1.6.2.4 Plan de Acción.	32
1.6.2.5 Plan de tratamiento de riesgos.	32
1.6.2.6 Riesgo.	32
1.6.2.7 Probabilidad.	32
1.6.2.8 Impacto.	32

1.6.2.9 Severidad.	32
1.6.2.10 Amenaza.	33
1.6.2.11 Auditoria.	33
1.6.2.12 Las 5 fuerzas de Porter.	33
1.6.2.13 Proceso.	33
1.6.3 Marco legal.	33
1.7 METODOLOGÍA	34
1.7.1 Tipo de Investigativo.	34
1.7.2 Fuentes de Información.	34
1.8 DISEÑO METODOLÓGICO	35
2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA COMPANY ROSE S.A.S	36
2.1 ANÁLISIS DE ENTORNO GENERAL.	36
2.1.1 Político.	36
2.1.2 Económico.	39
2.1.3 Social	44
2.1.4 Tecnológico.	47
2.1.5 Ecológico.	49
2.1.6 Legal.	50
2.2 ENTORNO ESPECÍFICO.	52
2.2.1 Amenaza de nuevos competidores.	52
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.	52
2.2.3 Poder de negociación de los clientes.	52
2.2.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.	53
2.2.5 Rivalidad de los competidores.	54
2.3 ANÁLISIS INTERNO.	54
2.3.1 Actividades primarias.	55
2.3.1.1 Logística de entrada.	55
2.3.1.2 Operaciones.	55
2.3.1.3 Logística de salida	55
2.3.1.4 Mercadeo de Ventas	55
2.3.1.5 Servicio Posventa	56
2.3.2 Actividades de Apoyo	57
2.3.2.1 Administración del recurso humano	57
2.3.2.2 Desarrollo Tecnológico	57
2.3.2.3 Adquisiciones	58
2.3.2.4 Infraestructura de la empresa	58

2.4 DOFA.	59
3 EVALUAR LOS RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL PROCESO DE IMPORTACIÓN, DE ACUERDO CON LA NORMA NTC-ISO 31000: 2018.	60
3.1 ASPECTOS GENERALES.	60
3.1.1 Alcance.	60
3.1.2 Contexto.	61
3.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO.	64
3.2.1 Identificación del Riesgo.	64
3.2.2 Valoración del Riesgo.	70
4 DEFINICION DE ACCIONES DE TRATAMIENTO DE RIESGO	76
4.1 TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS.	76
4.2 DESPLIEGUE DE ACCIONES.	80
4.2.1 Política de fidelización de clientes.	80
5 CONCLUSIONES	83
6 RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS	85
BIBLIOGRAFÍA	86

LISTA DE TABLAS

Tabla.1 Acuerdos Comerciales Colombia.	37
Tabla 2. Historial de importaciones 2007-2020.	40
Tabla 3. Colombia, Origen de las Importaciones (MILLONES USD)	41
Tabla 4. Índice IPC agosto 2020.	42
Tabla 5. Índice IPC histórico 2011-2019.	43
Tabla 6. Índice de desempleo a nivel Nacional.	43
Tabla 7. Leyes de Comercio Exterior Colombia.	51
Tabla 8. Importaciones 2020 Colombia.	53
Tabla. 9 Identificación de Riesgos Externos	64
Tabla. 10 Identificación de Riesgos Internos	67
Tabla. 11 Valoración Riesgos Externos	70
Tabla. 12 Valoración Riesgos Internos	72
Tabla. 13 Tratamiento de los Riesgos.	77
Tabla. 14 Beneficios de los proveedores	81

LISTA DE FIGURAS

Figura. 1 Espacio Geográfico COMPANY ROSE	24
Figura. 2 Metodología PDCA para la mejora de procesos.	26
Figura. 3 Cadena de valor de Porter	29
Figura. 4 Fases de la elaboración de una matriz de riesgos.	31
Figura. 5 PND Colombia para el año 2018-2022 Comercio Internacional.	38
Figura. 6 Estadísticas Importaciones Primer Trimestre 2020.	39
Figura. 7 Desempeño de la economía primer trimestre Colombia 2020.	42
Figura. 8 % de Desempleo en Colombia.	44
Figura. 9 Indicadores de calidad de vida Colombia.	45
Figura. 10 Población Actual Colombia 2020.	46
Figura. 11 Suscriptores de internet por tipo de acceso.	47
Figura. 12 Acceso a Internet y uso de computadores a nivel nacional.	48
Figura. 13 Matriz DOFA	59
Figura. 14 Perfil Estratégico.	61
Figura. 15 Criterios de Análisis de los Riesgos.	63
Figura. 16 Clasificación de los Clientes.	80
Figura. 17 Método de Redención de Puntos	82

LISTA DE CUADROS

Cuadro. 1 Principales problemas de COMPANY ROSE.	21
Cuadro. 2 Estructuración de la metodología.	35
Cuadro. 3 Familia ISO 14000.	49
Cuadro. 4 Probabilidad de Ocurrencia Company Rose.	62
Cuadro. 5 Clasificación del Impacto Company Rose.	63

GLOSARIO

APREHENSION ADUANERA: es una medida cautelar consistente en la retención de mercancías, medios de transporte o unidades de carga, mientras la autoridad aduanera verifica su legalidad.

PACKING LIST: es un documento conocido como lista de empaque o lista de carga, es el listado de todo lo que se va a exportar conteniendo el peso y medidas de cada una de las cajas.

POLFA: dirección de Policía Fiscal y Aduanera presta un servicio público para garantizar la seguridad fiscal y la protección de la económica del país y dar soporte operacional a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

SHIPPER: es el encargado de preparar adecuadamente las mercancías que van a ser enviadas y verificar toda la documentación.

SUBPARTIDA ARANCELARIA: es el proceso utilizado a nivel internacional que consiste en asignar un código o conjunto de números a las mercancías para identificarlas.

ACRONIMOS

B/L: sigla en inglés (Bill of Lading) documento que se emplea en el transporte marítimo. Emitido por la naviera, sirve para acreditar la recepción o carga a bordo de las mercancías a transportar, en las condiciones consignadas.

ISO: la Organización Internacional de Normalización (siglas en inglés de International Organization for Standardization), Estas normas ofrecen el estado de arte para las especificaciones de los productos, servicios y buenas prácticas.

PDCA: sus iniciales son el acrónimo de las palabras inglesas Plan, Do, Check, Act, que traducidas significan Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito principal, proponer acciones de mejora en el área de importación de la empresa Company Rose, enfocándose en el tratamiento de los riesgos basado con la norma ISO 31000:2018, con el fin de evitar, mitigar o transferir los riesgos identificados.

La investigación es de tipo mixto: cuantitativo y cualitativo. El trabajo se desarrolla a través de la identificación de riesgos de la situación actual que se presenta en el proceso de importación, para ello se hará uso de los factores internos y externos, una de las estrategias claves empleadas en el trabajo fue una entrevista realizada al jefe de área de importaciones de la empresa con el cual nos basamos para manejar conceptos de nivel de riesgos de los cuales nos brindó cierto conocimiento para realizar la identificación y evaluación de estos. Encontraremos herramientas de ingeniería como PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, matriz DOFA, en las que se establecieron las problemáticas encontradas en el proceso.

Para el tratamiento de los riesgos se realizó un plan de acción con unas estrategias y metas para el cual se implementaron recomendaciones para empezar a generar una propuesta que sirva de guía para orientar y aplicar las acciones propuestas, en el despliegue de acciones se definió una política de fidelización de clientes.

Como resultado de la investigación se puede concluir que las acciones propuestas para mejorar el proceso de tratamiento de riesgos en el área de importación impactan considerablemente en los procesos tomados, ya que se propusieron acciones para mitigar, transferir y evitar situaciones que se puedan ver afectadas por el proceso de importación, para el caso de la política de fidelización de clientes nos sirve para poder evaluar ciertos aspectos de nuestros clientes y así mismo lograr conseguir lazos de confianza.

PALABRAS CLAVE: Importaciones, Fidelización de clientes, Riesgos

ABSTRACT

The main purpose of this research is to propose improvement actions in the import area of Company Rose, focusing on the treatment of risks, in order to avoid, mitigate or transfer the identified risks.

The research is of a mixed type: Quantitative and qualitative. The work is carried out through a risk identification of the current situation presented in the import process, using internal and external factors, One of the key strategies employed at the work was an interview with the head of the company's import area with which we relied on to manage risk level concepts of which it provided us with some knowledge to identify and evaluate these. We will find engineering tools like PESTEL, Five Porter Forces, DOFA matrix, in which the problems encountered in the process were established.

For the treatment of risks, an action plan was developed with strategies and goals through which recommendations were made to begin generating a proposal that will serve as a guide for guiding and implementing the proposed actions, a customer retention policy was defined in the action deployment.

As a result of the research, it can be concluded that the proposed actions to improve the process of risk treatment in the import area have a significant impact on the processes taken, as actions were proposed to mitigate, transferring and avoiding situations that may be affected by the import process, for the case of customer loyalty policy serves us to be able to evaluate certain aspects of our customers and also achieve bonds of trust.

KEYWORDS: Imports, Customer Loyalty, Risks

INTRODUCCIÓN

La gestión de riesgos de las empresas colombianas nace de una consecución de objetivos estratégicos de los cuales la mayoría se basan en tener una calidad mayor y una ventaja competitiva al momento de ofrecer sus servicios a los usuarios. Toda actividad empresarial lleva un riesgo implícito es decir que el riesgo se encuentra en cualquier parte del negocio. Las organizaciones dedicadas a la importación y exportación; han afrontado ciertos cambios en el transcurso del tiempo y muchas de ellas aun no utilizan directamente todo su potencial por lo que se hace necesario que existan ventajas competitivas a considerar. Por lo anterior se ve una afectación ya que no se tiene en cuenta la materialización de los riesgos a los que está expuesta la compañía en las importaciones, puesto que en el desarrollo normal de sus actividades la gran mayoría de ellas se ven desprotegidas ante una serie de amenazas. Dentro de estas pérdidas pueden iniciar con el extravío de la mercancía en alta mar, daño de la mercancía por el mal manejo que se le da en los puertos, no declarar lo que se está importando al 100%, no tener el registro Invima. Al no tener controles adecuados las hace vulnerables y ocasionara una aprehensión y decomiso directo de la mercancía o un proceso de decomiso ordinario. Para esto, la ISO 31000:2018 busca que cada compañía implemente un sistema de gestión de riesgo para reducir estos impedimentos en la consecución de sus objetivos, facilitando a las compañías que los estándares de riesgos en aspectos como la calidad, logística, seguridad de los trabajadores, entre otros. Siendo compatible con cada contexto o sector de la organización.

COMPANY ROSE S.A.S, es una empresa especializada en las importaciones-exportaciones el cual hace de agente de carga exterior y operador de transporte terrestre, perteneciente al sector de comercio exterior e internacional, en la actualidad no cuenta con ningún sistema de gestión empleado. En el presente trabajo se pretende elaborar un tratamiento de los riesgos en el área de importaciones bajo la norma ISO31000:2018 a la empresa COMPANY ROSE, ya que es una pequeña empresa en constante crecimiento operativo y con la necesidad de optimizar sus procesos administrativos ante un mercado cambiante en el ámbito normativo aduanero. La importancia de elaborar esta propuesta radica que en el proceso de importaciones está revestido de múltiples riesgos, los cuales es necesario gestionar para “incrementar la probabilidad de alcanzar sus objetivos, mejorar la identificación de oportunidades y amenazas, asignar y

localizar recursos para el tratamiento de los riesgos”¹; además, crear en el mercado una percepción de una organización líder en sus actividades.

El documento está establecido de la siguiente forma, en la primera parte se encuentran los antecedentes, planteamiento del problema y los objetivos. Siguiendo, se encuentran la justificación, delimitación, marco de referencia, la metodología, y el diseño metodológico utilizados para dar el cumplimiento de los objetivos. Finalmente se muestran el desarrollo del proyecto con el detalle de alcance de los objetivos, conclusiones, recomendaciones y trabajos futuros.

¹ TRANCHARD, Sandrine. ISO 31000 Gestión de Riesgos. [En línea]. [Citado el 10 de Agosto 2020]. Disponible en internet: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>

1 GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

COMPANY ROSE SAS, es una compañía familiar colombiana, inicia sus actividades desde el año 2009 en la ciudad de Bogotá D.c con el nombre de Red Logísticos gracias a la iniciativa de los hermanos Sandoval (Sonia, Eduar, Fredy). Al principio la empresa inicio con una actividad comercial de empresa prestadora de servicios y asesorías, rápidamente que se consolidaron y sus clientes exigieron que formalizaran la empresa como importadora directa, ya que solo su manejo era de la ciudad de panamá.

Con el tiempo y a medida que fueron creciendo el flujo de clientes se trasladan a la ciudad de china, para prestar sus servicios de importación siendo una sede principal de sus operaciones internacionales.

En el 2013 se trasladan a la bodega principal en la Cra 72H N 37D-26 en el suroriente de Bogotá. Para ese mismo año la empresa hace el cambio de nombre con el que se llamaría Universal Tools.

En el 2018 la empresa con un mercado amplio y estable, se extendió por el país, haciendo alianzas para prestar servicios en Buenaventura, Cartagena, Barranquilla. Para ese año hace cambio de nombre por motivos legales y financieros con el de COMPANY ROSE con el cual actualmente presta sus servicios.

Se encuentra que la empresa no tiene antecedentes de ejercicios de gestión de riesgo en el proceso de importaciones, ni en los otros procesos de la empresa.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del Problema. Teniendo en cuenta la complejidad en el sector de comercio internacional se tienen unos riesgos que se puede incurrir en las importaciones y exportaciones. Sin embargo, algunos implican un mayor o menor nivel de incidencia sobre la actividad de la empresa.

En el panorama actual de la situación de Company Rose nos habla del principal problema en cuanto a la Identificación de las características de la mercancía y mala comunicación con los proveedores, todo esto se presentó recientemente por una pérdida de mercancía en el puerto de Buenaventura ya que al momento de un control aduanero no se justificó en las declaraciones el uso y las cantidades

declaradas del producto, además de eso la subpartida arancelaria no clasificaba dentro del ítem requerido. La generación de este problema surge por una mala comunicación del shipper o proveedor puesto que no supo suministrar las cantidades despachadas, el uso del producto y las funcionalidades no fueron acordes con la información entregada al área de importaciones de Company Rose, se estima que las sanciones pueden ascender a los 20 millones de pesos, puesto que es un proceso de decomiso ordinario es decir no tiene derecho de apelación por rescate de la mercancía*.

Una de las mayores preocupaciones de la parte gerencial de Company Rose es que no solo los problemas se generan por temas de comunicación, Presenta varios inconvenientes que requieren atención. Entre ellos se evidencio diferentes problemas ya sean provocados por: despacho, embalaje, valoración de la mercancía y nacionalización todos estos procesos están afectando el rendimiento de la empresa y posteriormente la satisfacción del cliente.

Se relacionan a continuación los problemas que aquejan en cada una de las fases de importación, solo se mencionan las más frecuentes en Company Rose:

* Entrevista con Edison Mahecha ,Jefe de área de importaciones, 20 de Agosto de 2020

Cuadro. 1 Principales problemas de COMPANY ROSE.

ACTIVIDAD	PROBLEMA	DESCRIPCION DEL PROBLEMA COMPANY ROSE
Despacho	Error al momento que se despacharon unos jarros de amor y amistad	El Shipper de Company en china no tuvo presente este producto en el BL, y en el control aduanero no se tuvo como demostrar este que este producto viniera en el contenedor, su causal fue la aprehensión de esta mercancía.
Embalaje	Perdida de un cliente por cuestión del estado de la mercancía.	La manipulación que se le da a la mercancía en puerto por lo regular es mala, puesto que se perdió este año un cliente de la empresa ya que su embalaje original no quedo al despachado en china, es un problema muy común.
Valoración de la mercancía	Error al relacionar el valor de la mercancía que no corresponde con el valor real	Los clientes envían unos costos de la mercancía pero por querer ahorrar impuestos le bajan a los precios de unidad y cuando se nacionalizan en Colombia los inspectores de la DIAN mandan a hacer un reajuste de los impuestos, o si es el caso envían una visita domiciliar por parte de la Dian al importador este problema se presentó para COMPANY en el mes de enero del presente año por un producto de pañitos húmedos.
Nacionalización	Comunicación errónea por parte de la importadora y de la agencia de aduanas	Perdida de una mercancía ya que se omitieron unos códigos, cifras, números de serie, requeridos por la agencia de aduanas.

Fuente. Autor, basado en entrevista con Edison Mahecha, Jefe de área de importaciones, 20 de agosto de 2020.

De manera que se ve la necesidad de implementar una propuesta para un tratamiento de los riesgos el cual permitirá establecer un marco de trabajo para

manejar y gestionar los riesgos minimizando su impacto, con la probabilidad que aparezcan nuevas amenazas que obliguen a hacer continuos ajustes.

1.2.2 Formulación del Problema.

La pregunta que guía la investigación es la siguiente:

¿Qué acciones debe contemplar el tratamiento de los riesgos en el proceso de importación en la empresa COMPANY ROSE S.A.S?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General.

Diseñar una propuesta de tratamiento de los riesgos, bajo la norma ISO 31000:2018 para el área de importaciones de COMPANY ROSE S.A.S.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual de la empresa COMPANY ROSE S.A.S.
- Evaluar los riesgos a los que está expuesto el proceso de importación, de acuerdo con la norma NTC-ISO 31000: 2018.
- Definir las acciones requeridas para el tratamiento de los riesgos en el proceso de importación en la empresa COMPANY ROSE S.A.S.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El proceso de importación presenta diversos riesgos, que pueden implicar desde sobrecostos hasta la pérdida de la mercancía. El presente trabajo lo que busca es presentar un tratamiento de los riesgos en el área de importaciones a COMPANY ROSE S.A.S. basados en la norma NTC ISO 31000:2018, con el fin de mejorar el tratamiento de los riesgos y la toma de decisiones, optimizando la gestión empresarial y mejorando la prevención de los incidentes. Teniendo en cuenta los riesgos que se encuentran expuestos con el tema operativo de la importación, se hace importante implementar estrategias que direccionen a la identificación del contexto y una metodología de tratamiento de riesgos adecuada para la organización, de tal manera que con el tratamiento de los riesgos se permita recolectar la información en factor de controles y riesgos del proceso.

Con la ejecución de este proyecto, permitirá dejarle al área de importaciones identificar, analizar, evaluar y gestionar los riesgos, logrando así unos beneficios para la empresa en sus actividades, entre las ventajas que se pueden generar con la propuesta de una valoración de riesgos, son:

- Identificar oportunidades y amenazas.
- Disminuir perdidas a causa de los efectos del riesgo.
- Eficacia de las operaciones.
- Mejoramiento en forma de tomar decisiones.
- Optimizar el uso de recursos.

1.5 DELIMITACIÓN

1.5.1 Espacio. Este proyecto se trabajara en la oficina principal de COMPANY ROSE S.A.S. ubicado en la Carrera 72H # 37D-26 sur de la ciudad de Bogotá D.C, en el área de Importaciones.

base en la norma ISO9001:2015². De tal manera, verifican su capacidad para proveer productos y servicios que atienden las necesidades de sus clientes, así como requisitos legales y reglamentarios aplicables, para poder aumentar la satisfacción del cliente mediante mejoras de proceso y evaluación de la conformidad³.

1.6.1.2 Calidad. “La calidad es una estrategia para el mejoramiento continuo que abarca todos los niveles y áreas de responsabilidad. Dentro el cual está dirigido a satisfacer conceptos amplios, tales como metas de costos, calidad, entrega y el incremento de la satisfacción del cliente, esto último como objetivo primordial”⁴.

Juran agrega tres aspectos principales de la calidad, los cuales son conocidos como la trilogía de la calidad:

- Planeación de la calidad.
- Control de la calidad.
- Mejora de la calidad⁵.

La calidad va mucho más allá del control de las fallas a nivel de planta; es una filosofía y un compromiso con la excelencia⁶.

La calidad se muestra como una forma de administración. En lo cual menciona que el control de la calidad total afecta a toda la compañía. Según la definición de Feigenbaum sobre del control de la calidad total es: la calidad total significa estar orientados hacia la excelencia, antes que hacia los defectos⁷.

1.6.1.3 Mejora de procesos. Los proyectos de mejora empiezan con la etapa de diagnosis que se compone de un estudio de los síntomas, que son teorías sobre

² ICONTEC, I. 9001: 2015. Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos.Incontec. Bogota.2018.p 23

³ LUNA, Nadia. Qué es la norma ISO 9001 versión 2015 y para qué sirve. [En línea]. [Citado el 18 de Agosto 2020]. Disponible en internet: <https://www.entrepreneur.com/article/307391>

⁴TERRAZAS, Javier. Gestión de la calidad y mejoramiento continuo. [En línea]. [Citado el 18 de Agosto 2020]. Disponible en internet: <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-calidad-y-mejoramiento-continuo/>

⁵ Evans, R. y Lindsay, W. Administración y control de calidad: Definición de calidad. Novena edición. México. Cengage Learning, 2014. 696p.

⁶ GIUGNI, Pablo. Los Principios básicos. [En línea].Bogotá. [Citado el 17 de Agosto 2020]. Disponible en internet: <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp91/>

⁷ Ibíd.

las causas que se analizan y se comprueban para establecerse las soluciones respectivas⁸.

Para el control del proceso se utiliza el ciclo de mejora, la cual fue introducida a Japón por Deming en 1951, en sus conferencias sobre control estadístico de la calidad del año 1950. dentro del ciclo aparecen las llamadas etapas de: planear, hacer, controlar y actuar⁹.

Está compuesto por 4 etapas de forma cíclica de tal manera que las actividades puedan ser constantemente evaluadas y así poder incorporar nuevas mejoras:

- Planear: En esta fase se identifican los problemas o actividades.
- Hacer: En esta fase se realizan las actividades planificadas, de manera controlada y verificando las posibles retroalimentaciones que se pueden tener a futuro.
- Verificar: Se implementa la mejora se debe comprobar que los logros obtenidos estén relacionados con los objetivos planteados en la primera fase.
- Actuar: En esta etapa se realizan todas las acciones correctivas y preventivas.¹⁰

Figura. 2 Metodología PDCA para la mejora de procesos.



Fuente. UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA [imagen]. Gestión operativa de procesos. España: [Citado el 06 de Septiembre, 2020]

⁸ KETOLA, Jeanne. Corrija, Prevenga, Mejore. Octava edición. México: Panorama Editorial S.A. De C.V., 2005.120p.

⁹ Ibid.,p.3

¹⁰ EQUIPOALTRAN. El ciclo Deming: La gestión y mejora de procesos [En línea]. España: GARCIA, Elisenda. [Citado el 18 de Julio, 2020]. Disponible en internet: <https://equipo.altran.es/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos/>

Para el método japonés Kaizen muestra el sistema de control y mejora continúa de la calidad, Los aspectos fundamentales del método Kaizen son los siguientes¹¹.

- Control de calidad total
- Sistema de producción Just in time
- Mantenimiento productivo
- Despliegue de políticas

Según los Maestros de la calidad y otros autores describen diferentes formas de cómo mejorar los procesos de forma gradual, enfocadas y relacionadas directamente con la calidad. Explican una metodología que abarca lo importante de cómo mejorar los procesos de la empresa¹².

El mejoramiento de procesos en una empresa, es una metodología sistemática que se desarrolla con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos¹³.

Algunos de estos objetivos consisten en que la organización tenga procesos que:

- Minimicen las demoras.
- Maximizar el uso de los activos.
- Promover el entendimiento.
- Facilitar la forma de emplear.
- Amistosos con el cliente.
- Reduzca el exceso de personal¹⁴

Respecto a las teorías de mejoramiento, las más relevantes son, reingeniería y mejoramiento continuo.

1.6.1.4 Reingeniería. La reingeniería es “eliminar el espacio muerto y las holguras de tiempo en los flujos de trabajo. Los esfuerzos exitosos de la Reingeniería están

¹¹ IMAI, Masaaki. Kaizen la clave de la ventaja competitiva japonesa. Primera edición México: CECSA, 1992. p101.

¹² CABRERA, Henry. Aplicación de un procedimiento de mejora a procesos ordenados secuencialmente a partir de métodos multicriterios. [En línea].Cuba. [Citado el 28 de Agosto 2020]. Disponible en internet: file:///C:/Users/Red%20Trading/Downloads/APLICACION%20DE%20UN%20PROCEDIMIENTO%20DE%20MEJORA%20A%20PROCESOS%20ORDENADOS%20SECUENCIALMENTE%20A%20PARTIR%20DE%20METODOS%20MULTICRITERIOS.pdf

¹³ Ibíd.

¹⁴ Ibíd.

impulsados por el cliente”¹⁵. La Reingeniería de la organización, que se define como “la revisión fundamental de los procesos para alcanzar mejoras en medidas de críticas y rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”¹⁶.

La Reingeniería busca implementar resultados con gran impacto a diferencia ciertos enfoques que solo se caracterizan por tener resultados incrementales y continuos. Se debe tener una compensación con resultados realmente importantes¹⁷.

- Control de calidad total
- Un sistema de producción justo a tiempo
- Mantenimiento productivo total

Teniendo en cuenta los tipos de mejoramiento y el tipo de empresa, en el trabajo se privilegia el mejoramiento continuo ya que es gradual y puede ser asimilado de mejor manera en la organización.

1.6.1.5 Cadena de valor. Según Porter, la cadena de valor es una herramienta de análisis de la ventaja competitiva de una organización que permite identificar y resaltar las actividades relevantes en cuanto a estrategia de la empresa con el fin de entender el comportamiento de los costos, así como la ventaja competitiva que es lograda por las organizaciones cuando logran realizar mejor estas actividades o al menor costo con respecto a sus competidores, y generando mayor valor para sus clientes¹⁸.

Como bien lo planean Sosa y Hernández, “el producto de una empresa puede llegar a ser parte de la cadena de valor del comprador. Puesto que mantener una ventaja competitiva no solo depende de comprender la cadena de valor de la organización si no compaginar con el sistema de valor general”¹⁹

¹⁵ DAFT, Richard. Teoría y Diseño Organizacional. Décima edición. México. International Thomson Editores. 2011. p150.

¹⁶ *Ibíd.*, p.3

¹⁷ MORALES, Cesar. Reingeniería. En: Revista Enlaces de Recursos Humanos. Vol., 2 No 195 (Diciembre.2005); p. 5-10.

¹⁸ PORTER, Michael. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Traducido por José Pecina Hernández. 2 ed. México: Grupo Editorial Patria, 2002, p. 93

¹⁹ SOSA FLÓREZ, Miguel, HERÁNDEZ PÉREZ, Flor. La cadena de valor y el costeo ABC. Herramientas fundamentales para el proceso de toma de decisiones. s.l.: El Cid Editor, 2007, p. 16

Figura. 3 Cadena de valor de Porter



Fuente. PORTER, Michael. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Traducido por José Pecina Hernández. 2 ed. México: Grupo Editorial Patria, 2002, p. 99

Toda actividad que genera valor para la compañía hace uso de una serie de insumos, ya sea recursos humanos, tecnología, materias primas, entre otras. Estas actividades de valor se encuentran clasificadas de la siguiente manera²⁰:

Actividades primarias. Son aquellas que tienen relación directa con la fabricación del producto o prestación del servicio, pasando por las etapas de entrega de éste al cliente y servicios postventa. Éstas a su vez se encuentran clasificadas en cinco categorías:

- **Logística de entrada:** Son las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos requeridos para la fabricación del producto o prestación del servicio.
- **Operaciones:** Actividades mediante las cuales se transforman los insumos de la etapa anterior en el producto terminado o final.
- **Logística de salida:** Actividades que permiten el almacenamiento y entrega del producto a los clientes finales.
- **Mercadotecnia y venta:** Actividades relacionadas con la creación de canales para que el cliente pueda acceder a la compra del producto o servicio y la influencia que se hace sobre el consumidor para su compra.

²⁰ PORTER, Michael. Op. cit., p. 100

- **Servicio:** Actividades que buscan incrementar o mejorar el valor del producto o servicio para el cliente²¹.

Actividades de apoyo. Son aquellas que respaldan las actividades primarias, al ofrecer los medios y mecanismos necesarios para su ejecución. Se encuentran clasificadas en los siguientes grupos:

- **Adquisición:** Acciones relacionadas con los insumos requeridos para la fabricación del producto o prestación del servicio.
- **Desarrollo tecnológico:** Serie de acciones con miras a mejorar el producto y el proceso, en la que se incluyen investigación y desarrollo, diseño de producto, investigación de mercados, entre otros.
- **Administración de recursos humanos:** Funciones relacionadas con el reclutamiento, contratación, capacitación y desarrollo del personal de la empresa. Tiene que ver, además, con las actividades encaminadas a la motivación del personal.
- **Infraestructura organizacional:** Son aquellas que suelen soportar toda la cadena de valor, incluye la planeación, administración en general, finanzas, entre otros²².

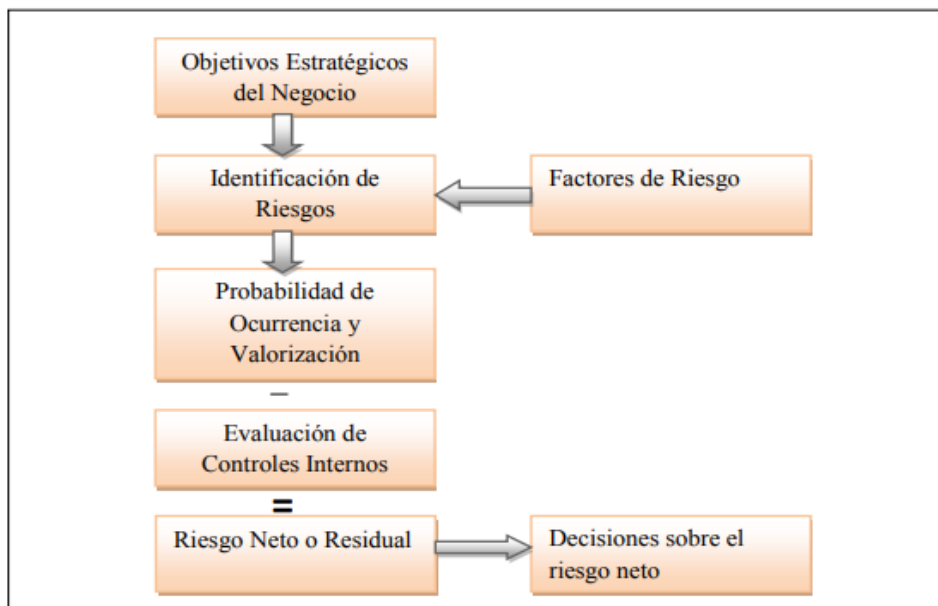
²¹ *Ibíd.*, p. 102 - 103

²² *Ibíd.*, p. 104 - 105

1.6.2 Marco Conceptual A continuación, se describen los conceptos principales que se utilizan para el desarrollo del proyecto.

1.6.2.1 Matriz de Riesgos. Una matriz de riesgo trata de constituir una herramienta de control y de gestión donde se utilizaba para dar identificación de las actividades más relevantes dentro de la organización, incluye el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos²³.

Figura. 4 Fases de la elaboración de una matriz de riesgos.



Fuente. Álvaro Calero y Pablo Chávez, Fases de elaboración de una matriz de riesgos. Quito: [Citado el 28 de Agosto, 2020]

1.6.2.2 NTC ISO 31000:2018. Esta norma nos proporciona las directrices sobre la selección y aplicación acerca de las técnicas para la valorar y gestionar los riesgos; puede ser implementada en cualquier organización pero no es certificable²⁴.

²³ ISO, Isotools. ¿En qué consiste una matriz de riesgos?. [En línea].Bogotá: ISO, Isotools. [Citado el 17 de Agosto 2020]. Disponible en internet: <https://www.isotools.org/2015/08/06/en-que-consiste-una-matriz-de-riesgos/>

²⁴ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión del Riesgo - Directrices NTC ISO 31000:2018. Bogotá: ICONTEC, 2018.

1.6.2.3 Análisis DOFA. La matriz DOFA (conocida por algunos como FODA) es una herramienta para entender y tomar decisiones en cualquier tipo de situación en negocios y empresas²⁵.

1.6.2.4 Plan de Acción. Herramienta que está constituida por un conjunto de acciones concretas para llegar a una estrategia efectiva²⁶.

1.6.2.5 Plan de tratamiento de riesgos. Es la toma de decisiones para el tratamiento de los riesgos y las actividades de control para su mitigación.²⁷

1.6.2.6 Riesgo. Se define la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente a la consecución de los objetivos de la organización²⁸.

1.6.2.7 Probabilidad. La probabilidad se define como el grado de afectación o cierta posición a la cual se está vulnerable, es decir está expuesto²⁹.

1.6.2.8 Impacto. Es la consecuencia del suceso, es decir de consolidarse el riesgo cuanto sería en términos monetarios el efecto directo o indirecto sobre los accionistas o acciones de la empresa³⁰.

1.6.2.9 Severidad. Es el valor asignado al daño más probable que produciría si se materializase.³¹

²⁵ RAMÍREZ, José Luis. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. En: Cienc. Adm. Vol., 2, (Octubre. 2009); p. 54–61

²⁶ SAINZ DE VICUÑA, José María. El plan de Marketing en la práctica, p 323.

²⁷ COLOMBIA, MINEDUCACIÓN. Guía de administración de riesgos. [En línea]. Bogotá: MINEDUCACIÓN. [Citado el 28 de Agosto 2020]. Disponible en internet: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-349495_recurso_49.pdf

²⁸ ZAPATA, Ángela. Análisis de riesgos por procesos basado en la norma ISO 31000:2011 para el centro comercial premier el limonar Cali Colombia. Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.

²⁹ Palma. (s.f.). Ciencias Económicas 29. No. 1:2011 /629-635/ ISSN: 0252-9521.

³⁰ Ibid.

³¹ Project Management Institute. PMBOK Guide. [En línea]. Pennsylvania. EE UU. Project Management Institute INC. [Citado el 22 de Agosto, 2020]. Disponible en internet: <https://uacm123.weebly.com/>

1.6.2.10 Amenaza. Es un fenómeno y/o actividad que generan impactos desfavorables dentro de los afectados, los cuales se traducen en daños, pérdida de bienestar, problemas sociales, económicos entre otros³².

1.6.2.11 Auditoria. Es el proceso mediante el auditor pretende obtener la información contable de la organización. Y se relaciona con los procedimientos de auditoría³³.

1.6.2.12 Las 5 fuerzas de Porter. Es un concepto de negocio que busca superar la competencia y procura la maximización de los recursos sin importar el rumbo que tome la empresa³⁴.

1.6.2.13 Proceso. Un proceso es simplemente un conjunto de actividades estructuradas y medidas para producir un resultado específico para un particular cliente o mercado³⁵.

1.6.3 Marco legal. Las normas relacionadas con el proceso de importación y sus riesgos son;

- Decreto 390 de 2016. Este decreto está relacionado con el estatuto Aduanero.
- Circular 011 de 2012. Se habla de la Superintendencia de puertos y transportes
- Decreto nº 1831 del 3 agosto de 1994 clasificación de actividades económicas para el sistema general de riesgos profesionales.
- Ley 1523 del 2012 gestión del riesgo, responsabilidad, principios, definiciones y sistema nacional de gestión del riesgo.
- Norma técnica colombiana NTC-ISO 31000:2018 tiene como fin satisfacer una gestión eficaz del riesgo y también hace una recomendación de que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren³⁶.

³² NACIONES UNIDAS. Terminología sobre reducción del riesgo de desastres [En línea]. Bogotá: NACIONES UNIDAS. [Citado el 24 de Agosto, 2020]. Disponible en Internet: http://www.unisdr.org/files/7817_UNISDRTerminologySpanish.pdf

³³ DICCIONARIOEMPRESARIAL. Definición Prueba de Auditoría. [En línea]. Bogotá: DICCIONARIOEMPRESARIAL. [Citado el 10 de Agosto, 2020]. Disponible en Internet: http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTE0MTtbLUouLM_DxblwMDS0NDQ3OQ QGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAHjzfkTUAAAA=WKE

³⁴ PORTER, Michael. Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: First Free Press, 1996. p. 25

³⁵ DAVENPORT, Thomas. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1993. p5

1.7 METODOLOGÍA

1.7.1 Tipo de Investigativo. La investigación es de tipo cuantitativo, secuencial y probatorio, es decir, se apoyará en teorías preestablecidas y las cuales se utilizarán para resolver un problema específico. En este tipo de investigación cada etapa, obligatoriamente, precede a la siguiente³⁷.

El método de investigación será una investigación de tipo descriptivo, cualitativo y cuantitativo, puesto que por medio de las fuentes primarias y secundarias se recolectará información del área de importaciones llevando una revisión de informes y estadísticas de los procesos, así como el diseño y ejecución de una matriz de riesgos mediante un cronograma de revisión y seguimiento de los riesgos.

1.7.2 Fuentes de Información. Para el desarrollo de la investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias consisten en un instrumento de entrevista estructurada con el líder del área de importaciones para dar contribución a la identificación del contexto y las acciones a implementar.

Las fuentes secundarias para el desarrollo del trabajo son: búsqueda en Internet, documentos de la empresa.

³⁶ UNE-ISO 31000:2018 Gestión del riesgo. Principios y directrices. Es una norma que brinda los principios y directrices. Asociación Española de Normalización y Certificación.2018.p.115.

³⁷ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, María. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill Educación. México. 2014. p.4.

1.8 DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología de investigación se desarrolló mediante tres etapas que desarrollan los objetivos específicos definidos para este trabajo.

Cuadro. 2 Estructuración de la metodología.

Objetivo	Metodología	Herramientas
Diagnosticar la situación actual de la empresa Company Rose S.A.S	Acceso a fuentes secundarias: Internet y documentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PESTEL ▪ FUERZAS DE PORTER ▪ DOFA ▪ Entrevista
Evaluar los riesgos a los que está expuesto el proceso de importación, de acuerdo con la norma NTC-ISO 31000: 2018.	Análisis de acuerdo con la norma	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas ▪ Análisis estadístico ▪ Matriz de riesgos
Definir las acciones requeridas para el tratamiento de los riesgos en el proceso de importación en la empresa Company Rose S.A.S.	Definición y priorización de acciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz de tratamiento de Riesgos: acciones, indicadores, metas, responsables. ▪ Política de fidelización

Fuente. El Autor.

2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA COMPANY ROSE S.A.S

2.1 ANÁLISIS DE ENTORNO GENERAL.

A continuación se describe el análisis entorno general del estado actual de la empresa Company Rose; el cual se hará un respectivo análisis PESTEL acerca de las actividades referentes a las importaciones.

2.1.1 Político. Actualmente Colombia es una de las economías más abiertas en Latinoamérica, ya que al tener activos 20 tratados de libre comercio. Esto le permitirá mayor acceso a mercados de 48 países en Latinoamérica. Por otro lado Colombia es miembro de las alianzas del pacífico el cual incluye a países como Chile, México y Perú, con el fin de propagar las inversiones con Asia. Según Procolombina todos los departamentos del país podrían aprovechar los beneficios de este TLC en el cual hay incluidos más de 528 bienes, para los cuales se tiene proyectado potenciar la canasta exportadora al país asiático.³⁸

³⁸ CUERVO, Cesar y OSPINA, Jorge Mario. Informe sectorial para la empresa Distribuciones DJG. Trabajo de investigación maestría de gerencia de mercadeo. Bogotá D.c. Universidad el Externado de Colombia Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de administración. Departamento de Ciencias Administrativas, 2018.p 13.

Tabla. 1 Acuerdos Comerciales Colombia.

Socio	Estado del Tratado	Fecha Acuerdo	Vigente desde	Alcance
CAN	Vigente	12 de may de 87	25 de may de 88	Unión Aduanera
México	Vigente	13 de ene de 94	1 de ene de 95	Acuerdo de Libre Comercio e Integración Económica
Mercosur (Brasil, Argentina, Uruguay)-CAN	Vigente	18 de oct de 04	1 de feb de 05	Acuerdo de Complementación Económica
Mercosur (Paraguay)- CAN	Vigente	18 de oct de 04	19 de abr de 05	Acuerdo de Complementación Económica
Chile	Vigente	27 de nov de 06	8 de may de 09	Acuerdo de Libre Comercio e Integración Económica
Triángulo del Norte-Guatemala	Vigente	9 de ago de 07	12 de nov de 09	Acuerdo de Libre Comercio e Integración Económica
Triángulo del Norte-El Salvador	Vigente	9 de ago de 07	1 de feb de 10	Acuerdo de Libre Comercio e Integración Económica
Triángulo del Norte-Honduras	Vigente	9 de ago de 07	27 de mar de 10	Acuerdo de Libre Comercio e Integración Económica
EFTA-Liechtenstein	Vigente	25 de nov de 08	1 de jul de 11	Acuerdo de Libre Comercio e Integración Económica
EFTA-Suiza	Vigente	25 de nov de 08	1 de jul de 11	Acuerdo de Libre Comercio e Integración Económica
Canadá	Vigente	21 de nov de 08	15 de ago de 11	Acuerdo de Libre Comercio e Integración Económica
Estados Unidos	Vigente	22 de nov de 06	15 de may de 12	Acuerdo de Libre Comercio e Integración Económica
Venezuela	Vigente	28 de nov de 11	19 de oct de 12	Acuerdo de Alcance Parcial
UE	Vigente	26 de jun de 12	1 de ago de 13	Acuerdo de Libre Comercio e Integración Económica
EFTA-Islandia	Vigente	25 de nov de 08	1 de sep de 14	Acuerdo de Libre Comercio e Integración Económica
EFTA-Noruega	Vigente	25 de nov de 08	1 de sep de 14	Acuerdo de Libre Comercio e Integración Económica
ALADI	Vigente	12 de ago de 80	18 de mar de 81	Acuerdo de Alcance Parcial
SGTP	Vigente	13 de abr de 88	19 de abril de 89	Acuerdo de Alcance Parcial
CARICOM	Vigente	24 de jul de 94	1 de ene de 95	Acuerdo de Alcance Parcial
Cuba	Vigente	15 de sep de 00	10 de jul de 01	Acuerdo de Complementación Económica
Costa Rica	Vigente	22 de may de 13	1 de ago de 16	Acuerdo Comercial
Israel	Vigente	30 de sep de 13	1 de ago de 20	Acuerdo de Libre Comercio
Panamá	Suscrito	20 de sep de 13		Acuerdo de Libre Comercio
Japón	En negociación			
Turquia	En negociación			
Nueva Zelanda	En negociación			
Australia	En negociación			
Singapur	En negociación			

Fuente. OMC. [Figura]. En: Mincit. [Consultado: 15 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx>

Colombia ha adoptado políticas de atracción de capitales, como se evidencia según los informes del Banco Mundial por esta razón, se puede diagnosticar que Colombia está comprometida con la adopción de reformas que mejoren su entorno institucional con el fin de que se pueda facilitar la creación de riqueza por parte del sector privado³⁹.

³⁹ GARAY, Javier. La política de inserción internacional de Colombia. En: Revista Nueva sociedad 231. Ciudad de Buenos Aires: Argentina, enero-febrero, 2011, p. 2 – 3. ISSN 0251-3552.

Sin embargo Colombia tiene acuerdos comerciales que le permiten dar un acceso exclusivo a más de 1.500 millones de consumidores, el peso del comercio internacional en la economía (36% del PIB) es menor que en países similares (47% del PIB).⁴⁰

Según el PND de 2018-2022 Colombia tiene proyectada grandes alianzas frente al comercio exterior lo que hace un factor importante en el tema de las importaciones ya que se impulsa el tema del mercado internacional como alianza para crecer como país.

Figura. 5 PND Colombia para el año 2018-2022 Comercio Internacional.



Fuente. PND. [Figura]. En: PND. [Consultado: 16 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>

⁴⁰ *Ibíd.*, p.3.

El análisis político muestra que las condiciones son favorables para el desarrollo de iniciativas relacionadas con las importaciones y sus riesgos.

2.1.2 Económico. En el tema de las importaciones el panorama fue similar, en enero de 2020 -última cifra disponible- se compraron US\$4.329 millones del exterior, con un incremento de 0,6% frente a ese mes de 2019. En febrero la tasa pasó de 11,8% en 2019 a 12,2% en 2020, periodo en el que 3 millones de personas estuvieron desempleadas⁴¹.

según Fedesarrollo, en el peor de los casos, el desempleo podría subir a 19% si no se adoptan medidas de control ante los efectos en la economía por la pandemia⁴².

Figura. 6 Estadísticas Importaciones Primer Trimestre 2020.



Fuente. SONDEO LR. Grafico LR-AL. [Diagrama de barras]. En: SONDEO LR. [Consultado: 15 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/economia/la-economia-colombiana-cerro-el-primer-trimestre-del-ano-con-datos-agridulces-2988050>

A continuación se muestra un historial histórico de acuerdo a las importaciones llevadas por el 2007- 2020 en los primeros tres meses los cuales nos muestra un aumento significativo de acuerdo al paso de los años, esto nos muestra una evolución grande en los mercados internacionales con respecto a los TLC vigentes

⁴¹ La Republica. Bogotá, Abril 06 de 2020. [Consultado: 15 de septiembre de 2020]. Disponible en internet: <https://www.larepublica.co/economia/la-economia-colombiana-cerro-el-primer-trimestre-del-ano-con-datos-agridulces-2988050>

⁴² Ibíd.

que se tienen en el país, por lo cual es un factor importante en el sector de las importaciones.

Tabla 2. Historial de importaciones 2007-2020.



		Importaciones														
		Colombia. Importaciones mensuales según principales países de origen (2007 - 2020)*														
		Miles de dólares CIF														
País de origen	Mes	2020*	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	
China	Enero	1.025.403	953.838	812.998	682.921	670.576	802.879	899.781	828.840	719.547	458.442	309.617	321.036	326.047	203.547	
	Febrero	856.099	872.723	745.809	658.991	653.377	924.130	853.574	783.488	741.263	455.704	317.282	279.138	328.043	206.895	
	Marzo	543.812	833.017	731.229	642.416	628.991	808.103	803.313	733.526	705.087	645.653	381.215	266.405	287.088	235.068	
	Abril	-	837.238	786.629	638.211	630.678	778.586	921.012	810.897	722.815	522.584	379.736	264.813	366.656	229.723	
	Mayo	-	924.216	838.342	652.066	678.718	770.271	962.440	813.994	810.757	729.677	389.398	264.745	321.360	255.628	
	Junio	-	786.339	886.840	794.226	698.458	768.596	885.541	757.115	788.150	658.505	426.215	286.204	345.742	265.864	
	Julio	-	978.465	903.444	768.028	691.533	895.215	1.109.518	879.754	884.698	707.505	487.167	315.361	425.987	269.650	
	Agosto	-	1.018.602	992.214	805.791	886.861	892.759	1.021.952	925.652	924.958	761.583	531.396	302.407	406.878	352.681	
	Septiembre	-	876.518	866.175	749.129	773.286	872.813	1.074.398	888.191	805.840	805.053	554.695	336.271	474.127	327.262	
	Octubre	-	987.017	1.142.277	798.439	721.608	916.532	1.098.676	1.053.076	954.113	785.521	576.721	372.187	458.140	359.781	
	Noviembre	-	953.722	1.024.966	843.145	778.056	857.489	1.048.612	868.100	870.369	848.252	582.503	334.659	438.037	334.909	
	Diciembre	-	945.067	813.804	721.100	819.278	745.115	1.111.569	1.020.154	894.753	797.962	541.491	371.945	370.694	285.516	
	Total	2.425.314	10.966.762	10.544.729	8.754.463	8.631.421	10.032.489	11.790.385	10.362.789	9.822.351	8.176.440	5.477.437	3.715.171	4.548.798	3.326.524	

Fuente. DANE

Gracias al aprovechamiento de mercados internacionales Colombia tendrá en 2022 mejor oferta en cuanto a las importaciones, con procesos en el sector de comercio exterior más eficientes y con una mayor dinámica productiva.

Otro factor importante en las importaciones fue durante el 2018 donde se evidencia que estados unidos y china son los principales proveedores de las importaciones colombianas al representar puesto que representa más de la mitad de las compras externas del país. Esto nos da buenos indicios para Company Rose ya que el comercio internacional con china va aumentando anualmente y es allí donde tienen el fuerte en el tema de importaciones en el país de China.

Tabla 3. Colombia, Origen de las Importaciones (MILLONES USD)

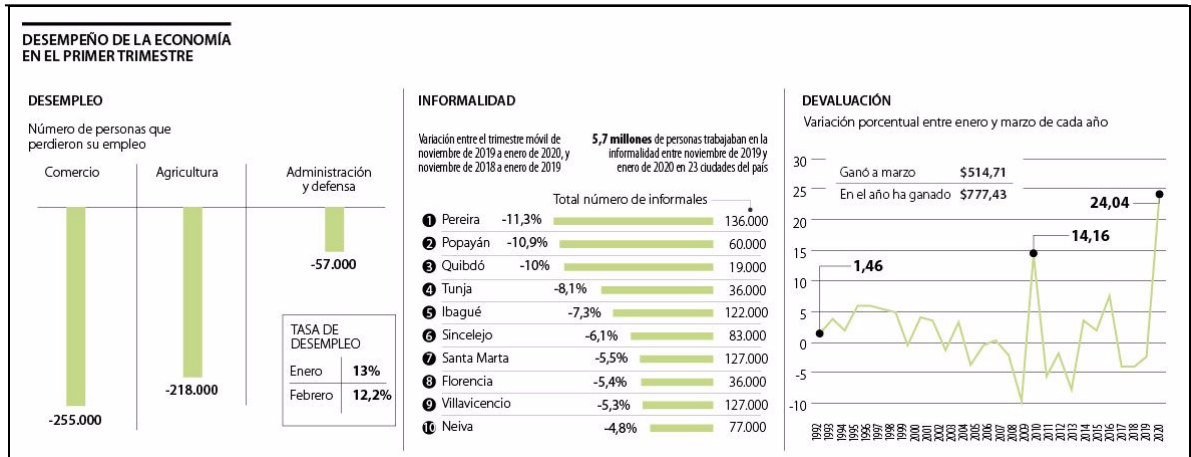
	Enero - octubre		Variación		Participación
	2017	2018	Valor	%	%
Total	38.449	42.572	4.123	10,7	100,0
Estados Unidos	10.162	10.755	593	5,8	25,3
China	7.190	8.706	1.516	21,1	20,5
México	2.924	3.342	418	14,3	7,9
Brasil	1.882	2.345	464	24,6	5,5
Alemania	1.576	1.819	243	15,4	4,3
Japón	1.035	1.078	43	4,1	2,5
India	849	999	151	17,8	2,3
Francia	827	963	136	16,5	2,3
España	798	825	27	3,3	1,9
Canadá	662	699	38	5,7	1,6
Italia	610	694	85	13,9	1,6
Ecuador	591	693	102	17,3	1,6
Corea	672	651	-21	-3,1	1,5
Perú	543	620	77	14,3	1,5
Chile	582	610	27	4,7	1,4
Argentina	443	603	160	36,1	1,4
Resto de países	3.672	3.501	-171	-4,7	8,2

Fuente. DANE- DIAN. [Estadística]. En: ANDI. [Consultado: 16 de septiembre de 2020]. Disponible en: http://www.andi.com.co/ANDI%20-%20Balance%20y%20Perspectivas_636882495815285345.pdf

Un factor que puede afectar estas estadísticas es el tema del covid-19 donde se presentó una desaceleración importante respecto a la economía mundial. Y que esta se acentuó en las últimas semanas de marzo, y se vio obligado a adoptar medidas por las autoridades para aplanar la curva epidemiológica.⁴³

⁴³ Ibíd.

Figura. 7 Desempeño de la economía primer trimestre Colombia 2020.



Fuente. ANIF. Grafico LR-AL. [Diagrama de barras]. En: ANIF. [Consultado: 15 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/economia/la-economia-colombiana-cerro-el-primer-trimestre-del-ano-con-datos-agridulces-2988050>

Por otro lado nos habla del Índice de Precios del Consumidor (IPC) donde registro en el mes de agosto un -0,01%, lo cual refleja principalmente las medidas de confinamiento que se han adoptado por el tema de la pandemia.

Tabla 4. Índice IPC agosto 2020.

(IPC) Índice de precios al consumidor
Variación mensual, año corrido y anual - Total nacional - 2019 - 2020 (agosto)

IPC	Agosto					
	Variación mensual		Variación Año corrido		Variación anual	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
IPC total	-0,01	0,09	1,12	3,03	1,88	3,75

Fuente. DANE.

En conclusión se evidencio que la variación del año actual del IPC es de 1,12%, frente a un 2,94% de junio de 2019. La variación anual fue de 1,97%, frente a una 3,79% que se vio en el mismo mes de 2019.

En general nos muestra el índice IPC por meses el cual refleja unas variaciones respecto a los meses, la economía iba por buen camino ya que 2018-2019 no reflejo negativos pero para el 2020 se salió del presupuesto, lo cual es un factor en contra por la recesión económica que genero la pandemia.

Tabla 5. Índice IPC histórico 2011-2019.

	Mensual									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Enero	0,91	0,73	0,30	0,49	0,64	1,29	1,02	0,39	0,60	
Febrero	0,60	0,61	0,44	0,63	1,15	1,28	1,01	0,93	0,57	
Marzo	0,27	0,12	0,21	0,39	0,59	0,94	0,47	0,28	0,43	
Abril	0,12	0,14	0,25	0,46	0,54	0,50	0,47	0,38	0,50	
Mayo	0,28	0,30	0,28	0,48	0,26	0,51	0,23	0,34	0,31	
Junio	0,32	0,08	0,23	0,09	0,10	0,48	0,11	0,21	0,27	
Julio	0,14	-0,02	0,04	0,15	0,19	0,52	-0,05	0,05	0,22	
Agosto	-0,03	0,04	0,08	0,20	0,48	-0,32	0,14	0,15	0,09	
Septiembre	0,31	0,29	0,29	0,14	0,72	-0,05	0,04	0,11	0,23	
Octubre	0,19	0,16	-0,26	0,16	0,68	-0,06	0,02	0,19	0,16	
Noviembre	0,14	-0,14	-0,22	0,13	0,60	0,11	0,18	0,15	0,10	
Diciembre	0,42	0,09	0,26	0,27	0,62	0,42	0,38	0,30	0,26	

Para el 2020 la tasa de desocupación correspondiente al mes de junio, el cual fue de 19,8% para el total nacional. Durante mayo, el desempleo llegó al 21,4%, lo que representa una leve mejora en la tasa de ocupación de 1,6 puntos porcentuales.

Tabla 6. Índice de desempleo a nivel Nacional.

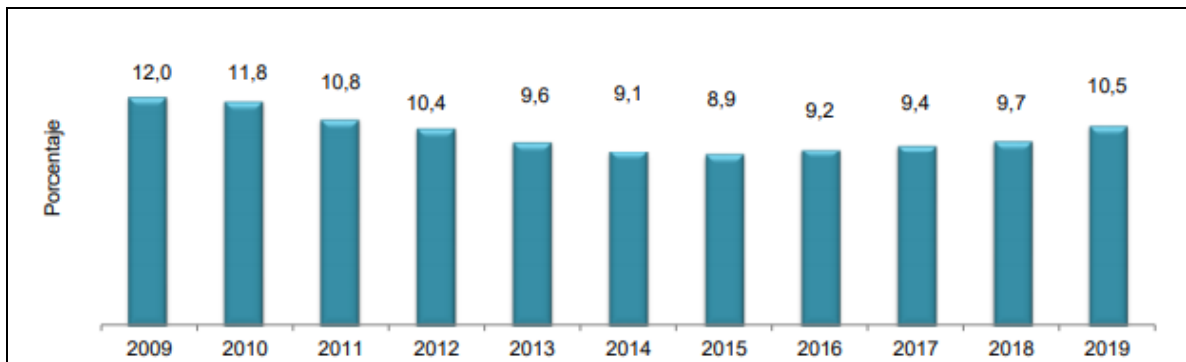
Tasa global de participación - TGP Tasa de ocupación - TO Tasa de desempleo - TD Junio (2020-2019)	Tasas (%)	Total Nacional		Total 13 ciudades y áreas metropolitanas	
		Junio 2020	Junio 2019	Junio 2020	Junio 2019
		TGP	57,4*	63,5	60,3*
TO	46,1*	57,5	45,3*	59,0	
TD	19,8*	9,4	24,9*	10,7	

* Variación estadísticamente significativa.
 Nota: * El dominio total nacional no incluye la población de los departamentos de Amazonas, Arauca, Casanare, Guanía, Guaviare, Putumayo, Vaupés, Vichada y San Andrés.
 * 13 ciudades y áreas metropolitanas incluye Bogotá D.C., Medellín A.M., Cali A.M., Barranquilla A.M., Bucaramanga A.M., Manizales A.M., Pereira A.M., Cúcuta A.M., Pasto, Ibagué, Montería, Cartagena y Villavicencio.
 * Datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados del Censo 2005.
 Fuente: DANE, SEHA.

Fuente. DANE. Tasa de desempleo nacional [Tabla de Datos]. En: DANE. [Consultado: 15 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

A nivel histórico nos muestra el desempleo de Colombia durante el año 2009-2019 ha demostrado ser uno de los factores negativos en Colombia, siendo una de las preocupaciones en el ámbito de comercio de Colombia.

Figura. 8 % de Desempleo en Colombia.



Fuente. DANE. Tasa de desempleo nacional [Tabla de Datos]. En: DANE. [Consultado: 15 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx>

El análisis económico muestra un comportamiento creciente en cuanto a las importaciones en los últimos 5 años, pero el 2020 es un factor que genera preocupación por parte de la nación ya que se generó desempleo a gran escala y el indicador IPC está por debajo de 0%, no son buenas noticias para las condiciones en el desarrollo de las importaciones.

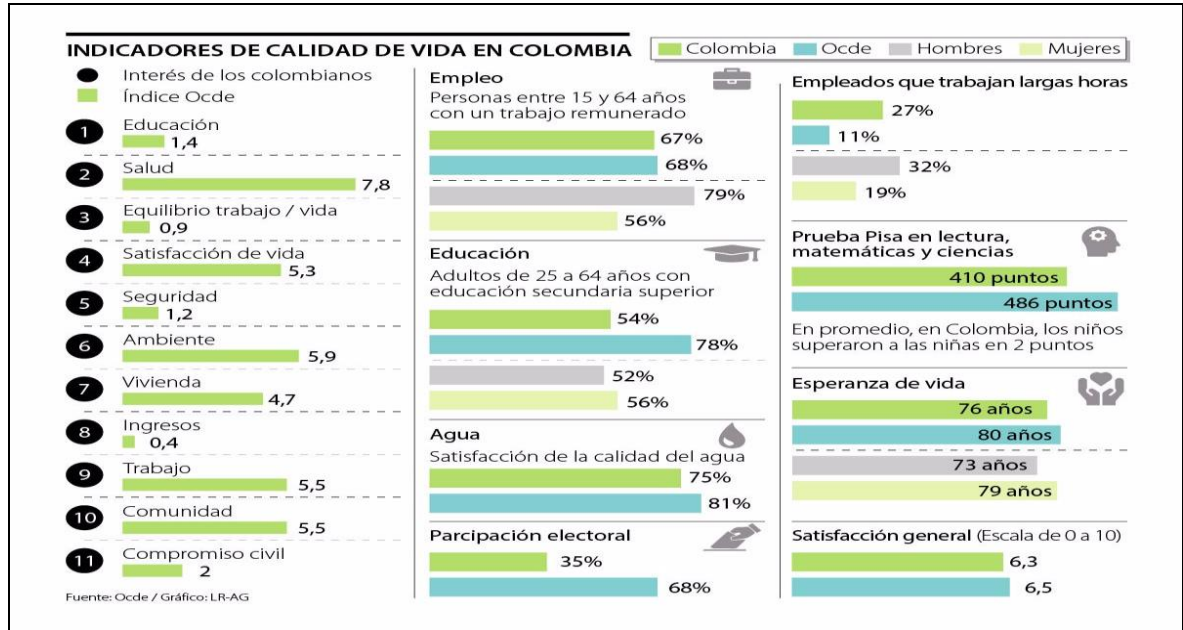
2.1.3 Social A partir de la crisis económica y humanitaria que ha sufrido en los últimos años Venezuela y según estudios de la oficina de migración Colombia, se calcula que han llegado cerca de 900.000 lo que representa el 1.8% de la población colombiana en los últimos 20 años.⁴⁴.

En cuanto al Índice para una Vida Mejor, elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (Ocde), evidencio un promedio donde el 67% de las personas entre 15 y 64 años tienen un puesto remunerado⁴⁵.

⁴⁴ CUERVO, Cesar y OSPINA, Jorge Mario. Informe sectorial para la empresa Distribuciones DJG, Op. cit. p 15.

⁴⁵ La Republica. Bogotá, Octubre 23 de 2019. [Consultado: 15 de septiembre de 2020]. Disponible en internet: <https://www.larepublica.co/economia/colombia-sigue-por-debajo-del-promedio-de-la-ocde-en-educacion-y-empleo-2923614>

Figura. 9 Indicadores de calidad de vida Colombia.

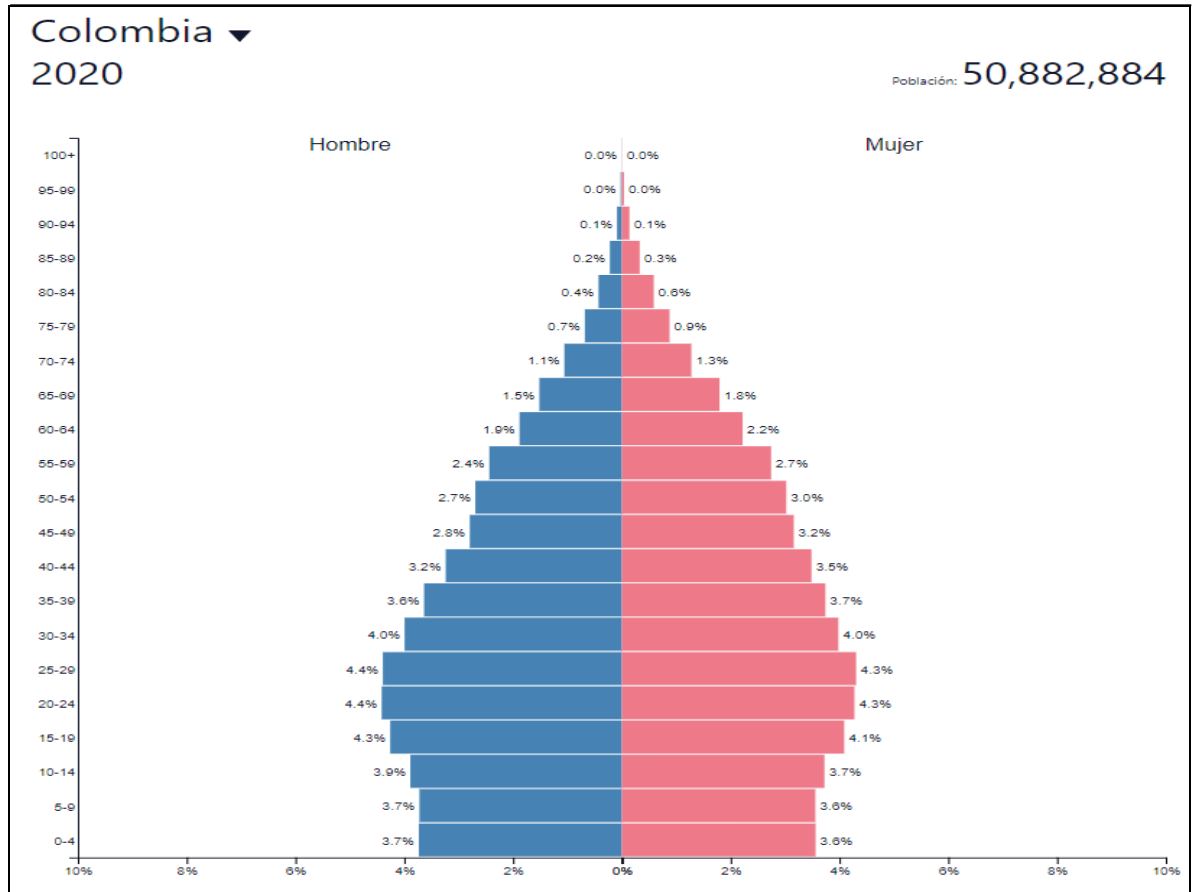


Fuente. OCDE. Grafico LR-AG. [Diagrama de barras]. En: OCDE. [Consultado: 15 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/economia/la-economia-colombiana-cerro-el-primer-trimestre-del-ano-con-datos-agridulces-2988050>

Par el tema de la educación, con las pruebas Pisa, no mostro que el país tiene 410 puntos en lectura, matemáticas y ciencias, mientras que el promedio de los países es de 486 puntos lo cual refleja situaciones alarmantes.⁴⁶

⁴⁶ Ibíd.

Figura. 10 Población Actual Colombia 2020.



Fuente. DANE.

Se puede evidenciar un incremento de la población por lo cual exige un aumento en el tema de educación superior, por otro lado el ministerio de educación registra la Tasa de cobertura en educación superior de Colombia con un incremento de 25%.⁴⁷

El análisis socio cultura deja ver un incremento en la población y unas cifras alarmantes en cuanto a las tasas de inmigración pero por otro lado se ha aumentado la educación y los hábitos de compra van en tendencia creciente frente

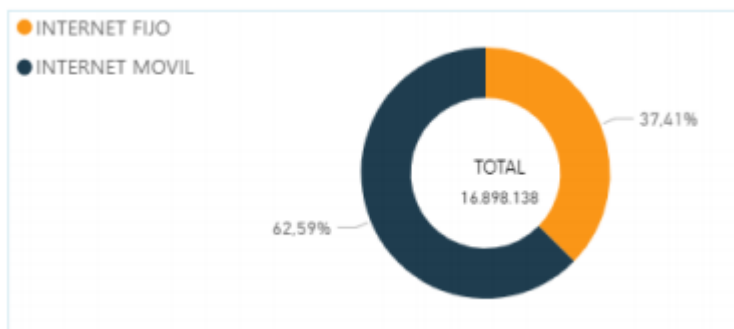
⁴⁷ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Datos de Interés [en línea]. Bogotá [citado 16 de Septiembre, 2018]. Disponible en Internet :<https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-propertyname-2672.html>

al producto importado lo que hace condiciones favorables para el desarrollo de las importaciones.

2.1.4 Tecnológico. El factor tecnológico nos habla que el internet es hoy la mejor y más rápida forma de conexión, según cifras del MINTIC evidencia un total de 16.898.138 millones de total de suscriptores a internet para abril de 2018, la mayoría con la implementación de Banda Ancha; esto refleja que el INTERNET a un 34,52%. Esto refleja que la conexión con dispositivos móviles tiene un 62.59 % del total de suscriptores⁴⁸.

Así mismo el DANE que del total de la población el 62.3% accedieron a servicios de Internet y 48% usaron un computador, destacando la poca participación de las zonas rurales del país que tan solo alcanzaron a 37% de población con acceso a internet y 28.8% que usaron un computador⁴⁹.

Figura. 11 Suscriptores de internet por tipo de acceso.

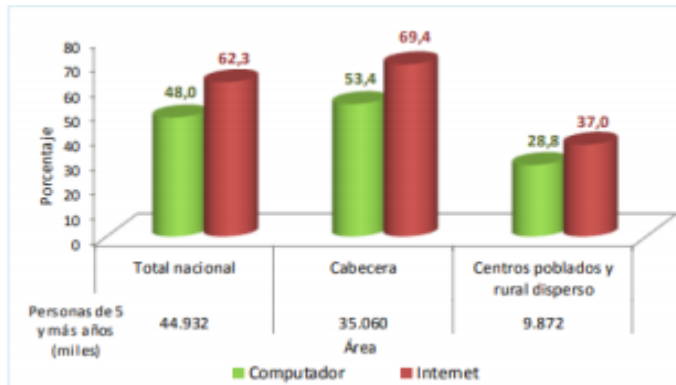


Fuente.MINTIC. [Diagrama de torta]. En: MINTIC. [Consultado: 15 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/>

⁴⁸ MINTIC. Estadísticas Internet [en línea]. Bogotá: [citado 29 de agosto, 2018]. Disponible en Internet: <http://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue-47275.html>

⁴⁹ DANE, Boletín Técnico. Indicadores básicos de tenencia y uso de tecnologías de la Información y Comunicación en hogares y personas de 5 y más años de edad. Bogotá, Colombia. DANE. 2017. p, 1.

Figura. 12 Acceso a Internet y uso de computadores a nivel nacional.



Fuente.MINTIC. [Diagrama de torta]. En: MINTIC. [Consultado: 15 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/>

Según datos de la Organización Mundial del Comercio (OMC) entre 1996 y 2014 los costos del comercio internacional disminuyeron en un 15%, y las nuevas tecnologías contribuirán a seguir reduciéndolos⁵⁰.

La robótica y la inteligencia artificial reducen al mínimo el costo de almacenamiento y agilizan la distribución a los consumidores finales.⁵¹

Existen plataformas de inteligencia artificial mediante las cuales se puede hacer seguimiento y análisis continuo de todos los cambios que se realizan en las regulaciones aduaneras, para poder hacer recomendaciones a los clientes y que cumplan con las exigencias de la normatividad aplicable.⁵²

En cuanto al análisis tecnológico refleja un aumento de la población con acceso a internet, implementando herramientas tecnológicas que pueden apoyar para incentivar actividades relacionadas con las importaciones dando un panorama de oportunidades para el proyecto.

⁵⁰ SANCHEZ SALVADOR, José. TENDENCIAS TECNOLÓGICAS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL [en línea]. En: Pepper & Salt. México, Febrero 05 de 2020. [Consultado: 16 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://pepperandsalt.mx/tendencias-tecnologicas-en-el-comercio-internacional/>

⁵¹ *Ibíd.*

⁵² *Ibíd.*

2.1.5 Ecológico. Las Guías técnicas publicadas por la INCONTEC que permiten a las organizaciones tomar decisiones referentes para su implantación en los sistemas empresariales; los más conocidos son la GTC24 y la ISO 14000; donde la GTC24 que se convierte en un sello de calidad y es certificable, además de eso le da un plus a los productos o servicios de la empresa⁵³

Por otro lado nos habla de la familia de la ISO 14000 que promueven las prácticas de la administración ambiental a nivel mundial⁵⁴.

Cuadro. 3 Familia ISO 14000.

Código	Nombre
ISO 14001	Sistemas de administración ambiental - especificaciones.
ISO 14004	Sistemas de administración ambiental - Principios, sistemas y técnicas de soporte de la norma
ISO 14010	Guías para la auditoría ambiental, principios generales
ISO 14011	Guías para la auditoría ambiental, procedimientos de auditoría
ISO 14012	Guías para la auditoría ambiental, criterio de evaluación para los auditores ambientales
ISO 14013	Gestión de los programas de auditoría de gestión medioambiental
ISO 14014	Guía para las revisiones ambientales iniciales
ISO 14024	Etiquetado ambiental. principios generales, guía para la certificación
ISO 14031	Evaluación del desempeño ambiental

Fuente. Érika Galeano. [Tabla]. En: Repositorio U católica. [Consultado: 16 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://biblioteca.ucatolica.edu.co/cgi-bin/koha/opac-search.pl?q=yasser+muriel>

El análisis ecológico nos muestra que el aspecto ambiental está favoreciendo ya que se encuentra asociado a las normas ISO y estas son certificables siendo favorable para el desarrollo de las importaciones comprometidas con el medio ambiente.

⁵³ GALEANO CAMACHO, Erika. Definición de una estrategia para fortalecer el reciclaje en la universidad católica de Colombia [en línea]. Trabajo de investigación Ingeniería Industrial. Bogotá. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería, 2018. p 48. [Consultado: 17 de septiembre de 2020]. Disponible en: Repositorio Educativo Digital U católica. <https://biblioteca.ucatolica.edu.co/cgi-bin/koha/opac-search.pl?q=yasser+muriel>

⁵⁴ Ibíd., p 49.

2.1.6 Legal. En Colombia las empresas ya sea públicas o privadas deben seguir una normatividad que está regulada por organismos, esto hace que se tenga mayor control y seguimiento con el fin de prevenir y contrarrestar ciertos aspectos legales como lo es el lavado de activos y contrabando. Dentro de las normas encontramos la ISO 31000 que nos habla de la gestión de riesgos y la ISO 9001 donde contiene la gestión de calidad y es una norma certificable, ISO 28000 evidencia la gestión de la seguridad para la Cadena de Suministro para empresas de gran alcance y Norma BASC, entre otras⁵⁵.

Estas normas se aplican según el sector en el cual se actué la empresa puesto que el mecanismo a seguir tiene diferentes fases, en las cuales se debe tener en cuenta un proceso para cada uno. Donde se encuentra el fabricante, los transportadores, los agentes de control (policía, DIAN), aeropuertos, puertos.⁵⁶

“Los Decretos 390 de 2016 y 349 de 2018, con los cuales se tiene grandes proyecciones para las plataformas tecnológicas del país, donde tendrán que diseñar, administrar y controlar los modelos de sistemas de gestión de riesgo aplicadas a las operaciones de comercio exterior”⁵⁷.

A continuación se relacionan las normas relacionadas con el comercio exterior en Colombia:

⁵⁵ PEÑA RIAÑO, Erika. Comercio internacional en Colombia y las normas que lo rigen [en línea]. Trabajo de investigación. Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Relaciones Internacionales y Estudios Políticos, 2015.p 12. [Consultado: 20 de septiembre de 2020]. Disponible en: Repositorio Educativo Digital Uní Militar. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13557/trabajo%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

⁵⁶ *Ibíd.*

⁵⁷NAUFAL PEDRAZA, Nader. Normatividad de comercio exterior en Colombia, “un diluvio” de normas aduaneras para el país [en línea]. Zona Logística. Medellín. (06 de marzo de 2019). [Consultado: 20 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://zonalogistica.com/normatividad-de-comercio-exterior-en-colombia-un-diluvio-de-normas-aduaneras-para-el-pais/>

Tabla 7. Leyes de Comercio Exterior Colombia.

Norma	Entidad emisora	Tema general	Resolución reglamentaria
Decreto 2685 de 1999. Decreto 390 de 2016. Decreto 349 de 2016.	Ministerio de Hacienda y Crédito Público.	Regulación aduanera.	Resolución 41 (Garantías resoluciones anticipadas). Resolución 42 (Disposición de mercancías). Resolución 64 (Procedimiento). Resolución 72 (Valoración).
Decreto 2147 de 2016. Decreto 1546 de 2017. Decreto 411 de 2018.	Ministerio de Hacienda y Crédito Público.	Régimen de zonas francas.	Está pendiente de expedir la reglamentación.
Decreto 2218 de 2017. Decreto 436 de 2018.	Ministerio de Hacienda y Crédito Público.	Se fijan umbrales, precios mínimos a las importaciones de fibras, hilados, tejidos, confecciones y calzados.	No requiere reglamentación.
Decreto 272 de 2018.	Ministerio de Hacienda y Crédito Público.	Se fijan los diferimientos de arancel 0%, materias primas y bienes de capital que no se producen en Colombia.	No requiere reglamentación.

Fuente. ZONA LOGISTICA. [Tabla]. En: ZONA LOGISTICA. [Consultado: 20 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://zonalogistica.com/normatividad-de-comercio-externo-en-colombia-un-diluvio-de-normas-aduaneras-para-el-pais/>

Según el análisis legal refleja que el gobierno actualmente está generando políticas para dar viabilidad a condiciones favorables para el desarrollo del proyecto en la parte de Comercio exterior tanto en las Importaciones como las Exportaciones.

2.2 ENTORNO ESPECÍFICO.

A continuación se describe el análisis entorno general específico de la empresa Company Rose. La herramienta a utilizar son las cinco fuerzas de Porter.

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores. Para entrar al mercado de las importaciones existen varios requisitos impuestos por la DIAN y el gobierno nacional para su cumplimiento que son los básicos de la creación de empresa en Colombia. Las barreras son altas y esto hace que la entrada de nuevos competidores en el mercado no sea una amenaza constante. En primer lugar, para entrar en este mercado se necesita realizar una Inversión elevada, puesto que tienen que contar con una inversión inicial financiera alta y con grandes atributos respecto al recurso humano, que permita ejercer de manera adecuada la actividad de aduanas. En segundo lugar, hay que tener en cuenta que hay empresas con una larga trayectoria que día a día van mejorando sus procesos y fidelizando sus clientes por lo que su servicio da a entender que está bien posicionado en el sector lo que hace muy difícil entrar a competir con estos.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores fundamentales de la empresa por categoría son: Navieras, Fábricas, Shipper. En cuanto a las navieras son las que prestan el servicio de agenciamiento de contenedores y transporte marítimo lo que hace ser un proveedor fundamental en la operación, en cuanto a las fabricas son una pieza fundamental ya que son las que generan el servicio para Company Rose porque sin producción la empresa no podría prestar el servicio de importación, por otro lado tenemos a los Shippers, que son un de vital importancia ya que esta ubicados en china y son los que hacen el proceso de calidad de los productos y llevan las órdenes de compra de los clientes puesto que la mayoría están situados en Colombia, en conclusión los proveedores son pieza fundamental en la operación de Company Rose.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes. El poder de negociación de los clientes es alto ya que la oferta de servicios de importaciones es elevada, por lo que se tiene la opción de elegir entre diversas empresas. Prueba de ello es que, las grandes empresas que solicitan los servicios de importación realizan licitaciones para obtener mejores tarifas en cuanto a la regularidad de carga mensual o anual si es el caso, y también lo hacen para que se ajusten a un presupuesto más bajo.

Adicionalmente estas empresas exigen que el servicio prestado sea de alta calidad y de responsabilidad sabiendo que hay mercancía de mucho valor económico. De otra parte, hay algunos clientes que no tienen poder de negociación ya que su nivel de carga mensual o anual es muy baja.

2.2.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Para las importaciones no necesariamente se necesita de la importadora ya que si el cliente es persona natural o tiene una SAS puede hacer su importación, pero al momento de nacionalizar va a necesitar de la SIA que va hacer el declarante ante el proceso de nacionalización y es allí donde muchas veces recurren a las importadoras puesto que ofrecen el servicio de nacionalización con la SIA incluida. Lo cual implica que no haya amenazas significativas en cuanto a sustitutos. Por tanto, la amenaza de productos sustitutos solo se podría presentar cuando el producto es nacional.

En Colombia hay aproximadamente 24.805 empresas competidoras pero la mayoría no presenta un flujo de dinero anual como Company Rose (Ver figura), siendo una pequeña empresa sus declaraciones al año son de 1.500 aproximadamente lo cual la hace tener una buena posición frente a importadoras que sus flujos de importaciones de gran nombre que no pasan de las 500 declaraciones. La rivalidad entre competidores es alta debido a que la competencia se basa en las tarifas ofrecidas para así poder atraer nuevos clientes. El posicionamiento de algunas empresas en el sector de importaciones es alto debido a que cuentan con una trayectoria de bastantes años, esto hace que los clientes potenciales sean las primeras en tener en cuenta a estas importadoras a la hora de buscar un servicio de calidad. Es de vital importancia que la empresa diferencie su servicio de los demás competidores a través de la calidad y generando una suficiente confianza en los clientes para así lograr una fidelización.

Tabla 8. Importaciones 2020 Colombia.



UAE - DIAN - SGAO. Coordinación de Estudios Económicos
Directorio de importadores año 2020 (acumulado al mes de julio)*

Consecutivo	NIT**	Razón social importador**	Valor CIF (dólares)	Peso neto (kilogramos)	Número de declaraciones	Principales subpartidas importadas
1864	901160152	COMPANY ROSE SAS	1,532,555:	1,167,669:	1,565	6307 90 30 00 : 9503 00 93 00 : 5503 20 00 99 : 9025 19 19 00

Fuente. DIAN. Directorio de Importadores 2020 [Tabla de Datos]. En: DANE. [Consultado: 02 de octubre de 2020]. Disponible en: <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Paginas/EstadisticasComEx.aspx>

2.2.5 Rivalidad de los competidores. La rivalidad entre competidores existentes es alta debido a que la competencia se basa en los precios del servicio por contenedor para así poder atraer nuevos clientes. El posicionamiento de algunas empresas en el sector de comercio internacional es alto ya que cuentan con una trayectoria de más de 20 años, haciendo que los clientes de mayor flujo de importación sean las primeras en tener en cuenta a la hora de buscar el servicio.

2.3 ANÁLISIS INTERNO.

Para el análisis interno se aplicó la cadena de valor, ya que describe las actividades internas y externas de la empresa. Con el fin de identificar los factores que le den una ventaja competitiva a la empresa al ofrecer un valor agregado a los clientes por el servicio.

2.3.1 Actividades primarias. Son aquellas directamente relacionadas con el funcionamiento de Company Rose.

2.3.1.1 Logística de entrada. La logística interna de Company Rose SAS comienza por la recepción de la mercancía desde la bodega en Yiwu, China ya con eso se empieza con las importaciones semanales desde China, aunque en Panamá se despacha cada 20 días en la ciudad de Colon. Se realizan a través de contenedores de 20 y 40 ya sea consolidados o completos, posteriormente se despacha vía marítima hasta Buenaventura y Cartagena, finalmente vía terrestre hasta la bodega principal en Carvajal. Adicionalmente, hace poco Company Rose hizo un esfuerzo grande, y adquirió dos mulas las cuales hace que tengan un plus en cuanto al transporte terrestre ya que no se necesitaría de contratar transporte para traer los contenedores de Buenaventura y Cartagena esto genera confianza ya va seguro el viaje porque van con su equipo de trabajo.

2.3.1.2 Operaciones. En el momento de recepción de la mercancía comienza la operación de Company Rose ya que cuentan con un empleado en China el cual se encarga de hacer el análisis del packing list o lista de empaque el cual se va a organizar dependiendo el producto en que contenedor se ira a cargar ya que no se puede mezclar ferretería con tecnología o cerámica, se hace inventario de lo recibido para su respectivo control y rotulado de las cajas para así solicitar una reserva de contenedor y comenzar con la importación, haciendo llegar el BI hasta las instalaciones de Company Rose para que al momento del arribo del contenedor se proceda a la nacionalización.

2.3.1.3 Logística de salida Una vez recibida la mercancía de cada uno de los clientes en la bodega principal, se procede a despachar la mercancía en los camiones de la empresa si las entregas son en Bogotá se despachan hasta la puerta de la bodega del cliente, pero si es para fuera la ciudad se envía por una transportadora (Encoexpress) la cual tiene una alianza estratégica en el tema de transporte de mercancías.

2.3.1.4 Mercadeo de Ventas La gestión de Marketing se hace mediante visitas presenciales a los clientes ya que no se cuenta con un área especializada en el tema, por ello los gerentes son los que se encargan de esa labor tanto telefónicamente como por recomendación de los mismos clientes. Luego del contacto con el cliente, se programa reunión para hablar de las tarifas de la importación y el tipo de producto que se va a manejar para posteriormente recibir la mercancía en China.

2.3.1.5 Servicio Posventa Company Rose tiene un manejo amplio en base d datos como lo son ALAS, SAP, Facturación Electrónica, Excel Avanzado, igualmente tiene un grupo especializado en Derecho aduanero el cual se encuentra dispuesto a cualquier situación relacionado con la Dian cuando el cliente lo requiera.

Como servicio que le da valor percibido por los clientes, es en el momento de las entregas se cuenta con una persona especializada en derecho aduanero el cual estará a disposición del cliente por si se presentan inconvenientes con la Policía Fiscal Aduanera o Dian dependiendo el caso

2.3.2 Actividades de Apoyo Actividades que no están relacionadas con el servicio de Company Rose, pero son de gran ayuda a las actividades primarias.

2.3.2.1 Administración del recurso humano El proceso de contratación de Company Rose es muy detallista ya que recibe hojas de vida preferiblemente con personas conocidas, ya que la empresa está interesada en contratar personal de confianza. Luego que los gerentes revisan detalladamente la hoja de vida, y determinan si tiene el perfil que necesita para el puesto disponible es apto, lo cita a una entrevista con una prueba de conocimientos básicos en el área que vaya a manejar con un razonamiento cuantitativo y un manejo de Excel avanzado, y posteriormente se determinan varios postulados y se decide por la persona que tenga mejores resultados y su hoja de vida se intachable. Los contratos manejan a término indefinido generalmente y en las primeras dos semana se les da una inducción de cómo se estructura el proceso de la nacionalización de la empresa y las funciones que le desempeñe el líder de área. Por otro lado Company Rose no tiene procesos de evaluación de desempeño en cada una de las áreas que componen la empresa.

2.3.2.2 Desarrollo Tecnológico La compañía invirtió en la última versión del programas ALAS el cual es una herramienta facilitadora con el tema de las subpartidas arancelarias y legislación aduanera ya que muestra cómo se tiene que montar en la declaración y muestra el IVA y arancel que debe pagar cierto producto. Igualmente se está llevando a cabo la fase de facturación electrónica la cual muestra grandes facilidades para los clientes ya que les llega a sus correos sin necesidad de ir hasta las instalaciones de Company Rose.

2.3.2.3 Adquisiciones Company Rose hace sus adquisiciones de forma directa La adquisición de la bodega principal se efectuó en sus inicios a través de una entidad bancaria con un préstamo, para el tema de las entregas se efectuó la compra de los furgones. Desde esa fecha, se sigue utilizando los mismos furgones, para la parte administrativa se hizo la compra de los equipos en la ciudad de Bogotá de un computador donde almacena la información de la empresa en este se realizan actividades de facturaciones, recibos de cajas, cartas, control de inventarios, control contable entre otros y para la parte de importaciones se cuenta con los computadores más rápidos del mercado y sus respectivos programas aduaneros. Finalmente, también se realizó la compra de dos mulas con la financiación de una entidad bancaria y detallada con las siguientes características: Kenworth azul celeste y Kenworth azul rey. Asimismo, tienen contrato con el servicio de Internet y telefonía la cual fue adquirida de forma directa con (Claro), el área de papelería que está conformada por hojas membretadas, esferos, fotocopadoras, son adquiridas por una empresa de artes gráficas en el Ricaurte, Bogotá.

2.3.2.4 Infraestructura de la empresa Company Rose se encuentra actualmente consolidada ya que cuenta con más de 10 años de experiencia en el mercado de las importaciones. En relación al departamento de administración que se encarga del pago proveedores, manejo de presupuesto, cartera, control de gastos y ganancias de la empresa, para el departamento de Comercio exterior que se figura todos los procesos de nacionalización y especialistas en reglamentación aduanera.

2.4 DOFA. La consolidación del diagnóstico se muestra a continuación.

Figura. 13 Matriz DOFA

		INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DOFA		F1. Experiencia de 10 años como importadora.	D1. Falta de capacitación al área de Importaciones.
		F2. La empresa tiene un nombre posicionado en el mercado de las importaciones.	D2. Exceso en los valores de Cuentas por Cobrar en Clientes.
		F3. Los servicios que ofrece Company Rose están en constante innovación.	D3. No se dispone de suficientes vehículos para la distribución de la mercancía
		F4. Gran conocimiento en el proceso aduanero.	D4. No cuenta con oficinas en otros países del mundo
EXTERNO	OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
	O1. Sector económico de alto crecimiento.	F1-F4 -O1-O2 Definir estrategia de incremento en la participación del mercado. F1-O2 Establecer nuevas rutas para mejorar (ampliar) el alcance del servicio de Company Rose.	D1-O3 Implementar Cursos de capacitación para el área de importaciones ante un incremento en el mercado internacional. D4-O5 Realizar gestiones correspondientes con nuevos proveedores en otros países. Ej. India, Singapur.
	O2. Acuerdos comerciales de Colombia con 13 países de la Unión Europea y Estados Unidos		
	O3. Índices de demanda en incremento de mercancía a nivel internacional en China		
	O4. Apertura de las importaciones a productos que aporten al desarrollo del mercado Colombiano		
	O5. Gran número de proveedores disponibles.		
	AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
	A1. Pérdidas en las alianzas hechas con la SIA- agente de intermediación (buscar la	F3- A2 Generar estrategias para fidelizar a los clientes y poder mejorar el servicio. F2-A1 Establecer alianzas con proveedores en la ciudad de Bogotá para el caso de SIA y Agentes de Carga	D1-A4 Definir y difundir nuevos programas que actualicen la normatividad aduanera, mediante plataformas Web. D2-A3 Evaluar y establecer nuevas políticas de cobranza (descuentos por pronto pago), que incentiven a los clientes a pagar oportunamente las facturas contraídas con la empresa.
	A2. Alta Competencia de empresas Importadoras directas que ofrecen mejores		
	A3. Aumento de la TRM y de los impuestos arancelarios de importación		
A4. Constante cambio de leyes internas para la importación de productos. Ej. Juguetería, ferretería, Escolar			

Fuente. El Autor.

3 EVALUAR LOS RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL PROCESO DE IMPORTACIÓN, DE ACUERDO CON LA NORMA NTC-ISO 31000: 2018.

3.1 ASPECTOS GENERALES.

A continuación, se relacionarán temas principales en los cuales está expuesto el proceso de importación y por medio de ello se evaluarán.

3.1.1 Alcance. La valoración de los riesgos se aplicará a las actividades primarias de la cadena de valor, teniendo definido el proceso de importación los cuales proporciona información necesaria para la identificar riesgos, analizarlos, evaluarlos y proporcionar mejoras, realizando así una valoración de riesgos en la organización; siguiendo los lineamientos de la norma NTC –ISO31000:2018.

Para aplicación de la norma NTC-ISO31000:2018, se da inicio con el establecimiento el contexto, realizando la valoración del riesgo y las actividades que se encuentre incluidas dentro de la misma (identificación, análisis y valoración) y parte de este tratamiento que está comprendido como la generación de recomendaciones; la determinación de que controles se debe aplicar dependiendo la parte gerencial de Company Rose y según como lo considere pertinente.

3.1.2 Contexto. Para realizar el contexto, se consolidó el perfil estratégico para la valoración del impacto de Company Rose, de acuerdo con el análisis PESTEL realizado en el diagnóstico. Las convenciones son:

MN - Muy negativo, N - Negativo, EQ - Equilibrado o indiferente, P – Positivo, MP - Muy positivo

Figura. 14 Perfil Estratégico.

VALORACION DEL IMPACTO					
FACTORES DEL ENTORNO	MN	N	EQ	P	MP
FACTORES POLITICOS					
Estabilidad politica			X		
PND				X	
Acuerdos Comerciales pactados					X
FACTORES ECONOMICOS					
Disminucion tasa de crecimiento			X		
Disminucion en las importaciones		X			
Incremento tasa de desempleo.		X			
Incremento en demanda de acceso a la educacion superior.				X	
FACTORES SOCIALES					
Cobertura en Educacion					X
Desercion escolar		X			
Migracion de ciudadanos de otros paises		X			
FACTORES TECNOLOGICOS					
Uso de herramientas tecnologicas.					X
Cobertura en conexión a internet					X
FACTORES ECOLOGICOS					
Reduccion en el uso de papel				X	
Aumento en el consumo energetico		X			
FACTORES LEGALES					
Leyes nacionales referentes al comercio exterior (Decreto 390 de 2016 y 349 de 2018)				X	

Fuente. El Autor.

De acuerdo con el perfil estratégico las variables menos favorables para el proceso de importación, son la tasa de desempleo y la disminución en las importaciones ya que son factores de alto riesgo en la operatividad de Company Rose puesto que el desempleo está cada vez aumentando y esto hace que la

economía no progrese; y por el ámbito de la disminución de importaciones se está viendo afectado hace unos años por la desigualdad en el sector del comercio y por la pandemia actualmente.

3.1.3 Criterios. A continuación, se muestran las escalas y la interpretación dada para probabilidad de Ocurrencia y el impacto de los riesgos.

Para calcular la probabilidad de ocurrencia se tienen en cuenta datos estadísticos y juicio de expertos.

Cuadro. 4 Probabilidad de Ocurrencia Company Rose.

CRITERIOS CALIFICACION PROBABILIDAD Y OCURRENCIA			
NIVEL	ESCALA	DESCRIPCION	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
1	Baja	Puede ocurrir en algún momento	Menor o Igual a 30%
2	Moderada	Podría ocurrir en algún momento	31-50%
3	Alta	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	51-70%
4	Muy Alta	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias	Mayor 70%

Fuente. Elaboración propia con base en PMBOK, Sexta edición.

Para determinar el impacto de la ocurrencia del riesgo en Company Rose tendremos en cuenta la siguiente convención:

Cuadro. 5 Clasificación del Impacto Company Rose.

CRITERIOS CALIFICACION IMPACTO		
NIVEL	ESCALA	DESCRIPCION
1	Minimo	Baja pérdida o daño, No causa pérdida de clientes. Poca disminución de ingresos. No produce efecto contagio, mala imagen o desprestigio
2	Moderado	Pérdida o daño media, Poca o media probabilidad de pérdida de clientes, disminución de ingresos. Desprestigio, mala imagen o publicidad negativa
3	Severo	Alta pérdida o daño pérdida de clientes y disminución de ingresos. Desprestigio, mala imagen o publicidad negativa.
4	Critico	Alta probabilidad de pérdida de clientes, disminución de ingresos. Desprestigio, mala imagen o publicidad negativa

Fuente. El Autor basado en la norma ISO 31000 y Modelo de Gestión de Riesgos de la DIAN.

Para los criterios de la evaluación de los riesgos se utilizo las siguientes convecciones:

Figura. 15 Criterios de Análisis de los Riesgos.

CRITERIO DE ANALISIS DE LOS RIESGOS

TOLERABLE
MODERADO
INACEPTABLE

		AMENAZAS				OPORTUNIDADES					
PROBABILIDAD	Muy Alta (4)	4	8	12	16	16	12	8	4	Muy Alta (4)	
	Alta (3)	3	6	9	12	12	9	6	3	Alta (3)	
	Moderada (2)	2	4	6	8	8	6	4	2	Moderada (2)	
	Baja (1)	1	2	3	4	4	3	2	1	Baja (1)	
		Mínimo (1)	Moderado (2)	Severo (3)	Critico (4)	Critico (4)	Severo (3)	Moderado (2)	Mínimo (1)		
IMPACTO NEGATIVO						IMPACTO POSITIVO					

Fuente. El Autor basado en la norma ISO 31000 y PMBOK, Sexta edicion.

3.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO.

Se muestra el proceso en general de identificación del riesgo, análisis del riesgo y valoración del riesgo, para determinar las acciones o planes implementar en los riesgos del proceso.

3.2.1 Identificación del Riesgo. Para la identificación de los riesgos, se hizo necesario aplicarlos tanto como en lo Externo e Interno con las actividades primarias.

Tabla. 9 Identificación de Riesgos Externos

Dimensión	Riesgo
Político	Daños o atentados a los activos de empresas extranjeras
	Inestabilidad del sistema bancario
	Pactos Comerciales con países Subdesarrollados
	Inestabilidad de los sistemas legal y/o comercial.

Fuente. El Autor.

Tabla.15 Identificación de Riesgos Externos (Continuación)

Económico	Recesión Económica
	Aumento del PIB
	Disminución en la tasa de importaciones
	Desempleo
Social	Migración de ciudadanos de otros países
	Variaciones en las tendencias de consumo al producto importado
	Grupos terroristas o anarquistas que operan en el país
	Inestabilidad social
Tecnológico	Robos de Información electrónicos
	Aumento en las transacciones electrónicas
	Caídas del sistema en la DIAN

Fuente. El Autor.

Tabla. 16 Identificación de Riesgos Externos (Continuación)

Ecológico	Perdida de la mercancía por elementos Radio activos
	Cambios de clima
Legal	Nuevos decretos aduaneros aplicados al tema de productos (Juguetería, Ferretería, Cerámicas)
	Decretos o leyes aduaneras para situaciones de crisis de un país
	Modificación de los aranceles y IVA
	Errores de Información en el BL

Fuente. El Autor.

Tabla. 10 Identificación de Riesgos Internos

Componente de la cadena de valor (Actividades Primarias)	Actividades	Riesgo
Logística de entrada	Recepción de Mercancía	Incoherencia por parte de los clientes sobre las características y especificaciones de la mercancía.
		Equivocación en la interpretación de las características de la mercancía.
		Incoherencia acerca de las dimensiones y peso de la mercancía por parte de los proveedores.
	Almacenamiento	Deterioro de mercancía en la bodega mientras se despacha
		Incluir mercancía ilegalmente en el despacho del contenedor con la intención de ocultarlos para evadir procesos legales.
		Pérdida parcial o total de la mercancía
	Transporte	Elegir de manera equivocada la naviera o el contenedor por parte del shipper de Company Rose.
		Fallas en la cobertura de seguros o no aseguramiento de la mercancía
		De que el Shipper de Company Rose no comunique que ha empacado mercancías en diferentes cantidades, otros tipos o que ha consolidado órdenes.
		En la salida de los puertos no los pare la POLFA o DIAN para inspeccionarlos
		Despachar varios contenedores por parte del shipper sin el conocimiento del área de importaciones
		Olvidar el lugar de embarque/entrega (país o puerto/aeropuerto).

Fuente. El Autor.

Tabla. 18 Identificación de Riesgos Internos (Continuación)

Operaciones	Comerciales	Impago del cliente al momento de entregar la mercancía en Colombia.
		Ampliar los días de crédito para el pago de los fletes
		No negociar el responsable de los costos ante una garantía.
		Acordar un medio de transporte no adecuado para el Incoterm
	Financieras	Des favorable de la tasa de cambio TRM, Yuanes.
	Nacionalización	La Dian solicite información o documentos adicionales.
		Se presente congestión en los puertos.
		Posibilidad de que se den descripciones equivocadas de las mercancías.
		Los certificados de los juguetes los aprueben en un proceso de nacionalización
		No se soliciten permisos, certificados, entre otros que requiere la mercancía.
		Se elija mal la subpartida arancelaria de la importación.
		No se entreguen a la autoridad aduanera todos los documentos necesarios para la nacionalización.

Fuente. El Autor.

Tabla. 19 Identificación de Riesgos Internos (Continuación)

Logística de salida	Descargue de la mercancía	Pérdida parcial o total de la mercancía en la carretera Buenaventura -Bogotá descargue de la mercancía.
		Posibilidad de cambios climáticos que puedan alterar el cargue y
		Se lleve a cabo un registro y control por parte de la POLFA o Dian a las instalaciones de Company Rose
		Al momento de despachar la mercancía a nivel nacional se pierda o le hagan un saqueo.
Mercadeo de Ventas	Ventas	No negociar a tiempo los costos del flete internacional al momento de despachar un contenedor ya que la TRM va en constante cambio.
		Negociar una tarifa baja de consolidación sin saber que el producto necesita certificados por parte de Industria y Comercio.

Fuente. El Autor.

Tabla. 20 Identificación de Riesgos Internos (Continuación)

Servicio Postventa	Quejas y Reclamos	No haya un sistema que recepcione las quejas y reclamos de los clientes
Talento Humano	Gestion Humana	Renuncia de Empleados
		Falta de Capacitacion a los Empleados

Fuente. El Autor.

3.2.2 Valoración del Riesgo. Una vez definida la identificación de riesgos, se procede a realizar el diligenciamiento de la valoración de los riesgos con el apoyo del líder de importaciones de Company Rose, a través de las técnicas definidas en la norma ISO 31000.

Tabla. 11 Valoración Riesgos Externos

Dimension	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Observación
Politico	Daños o atentados a los activos de empresas extranjeras	1	2	2	TOLERABLE
	Inestabilidad del sistema bancario	3	3	9	MODERADO
	Pactos Comerciales con paises Subdesarrollados	2	2	4	TOLERABLE
	Inestabilidad de los sistemas legal y/o comercial.	1	2	2	TOLERABLE

Fuente. El Autor, basado por el concepto de Edison Mahecha, Jefe de área de importaciones, 24 de octubre de 2020

Tabla. 22 Valoración Riesgos Externos (Continuación)

Economico	Recesion Economica	3	4	12	INACEPTABLE
	Aumento del PIB	2	2	4	TOLERABLE
	Disminucion en la tasa de importaciones	3	4	12	INACEPTABLE
	Desempleo	3	4	12	INACEPTABLE
Social	Migracion de ciudadanos de otros paises	2	3	6	MODERADO
	Variaciones en las tendencias de consumo al producto importado	2	2	4	TOLERABLE
	Grupos terroristas o anarquistas que operan en el pais	3	3	9	MODERADO
	Inestabilidad social	2	2	4	TOLERABLE
Tecnologico	Robos de Informacion electronicos	3	3	9	MODERADO
	Aumento en las transacciones electronicas	2	2	4	TOLERABLE
	Caidas del sistema en la DIAN	3	3	9	MODERADO
Ecologico	Perdida de la mercancia por elementos Radio activos	1	4	4	TOLERABLE
	Cambios de clima	2	2	4	TOLERABLE
Legal	Nuevos decretos aduaneros aplicados al tema de productos (Jugueteria,	4	2	8	MODERADO
	Decretos o leyes aduaneras para situaciones de crisis de un pais	1	2	2	TOLERABLE
	Modificacion de los aranceles y Iva	3	3	9	MODERADO
	Errores de Informacion en el BL	3	4	12	INACEPTABLE

Fuente. El Autor, basado por el concepto de Edison Mahecha, Jefe de área de importaciones, 24 de octubre de 2020

Tabla. 12 Valoración Riesgos Internos

Componente de la cadena de valor (Actividades Primarias)	Actividades	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Observación
Logística de entrada	Recepción de Mercancía	Incoherencia por parte de los clientes sobre las características y especificaciones de la mercancía.	2	3	6	MODERADO
		Equivocación en la interpretación de las características de la mercancía.	1	3	3	TOLERABLE
		Incoherencia acerca de las dimensiones y peso de la mercancía por parte de los proveedores.	2	2	4	TOLERABLE
	Almacenamiento	Deterioro de mercancía en la bodega mientras se despacha	2	3	6	MODERADO
		Incluir mercancía ilegalmente en el despacho del contenedor con la intención de ocultarlos para evadir procesos legales.	2	4	8	MODERADO
		Pérdida parcial o total de la mercancía	2	4	8	MODERADO
	Transporte	Elegir de manera equivocada la naviera o el contenedor por parte del shipper de Company Rose.	1	2	2	TOLERABLE
		Fallas en la cobertura de seguros o no aseguramiento de la mercancía	2	3	6	MODERADO
		De que el Shipper de Company Rose no comunique que ha empacado mercancías en diferentes cantidades, otros tipos o que ha consolidado órdenes.	2	2	4	TOLERABLE
		En la salida de los puertos no los pare la POLFA o DIAN para inspeccionarlos	3	2	6	MODERADO
		Despachar varios contenedores por parte del shipper sin el conocimiento del area de	2	2	4	TOLERABLE
		Olvidar el lugar de embarque/entrega (país o puerto/aeropuerto).	1	4	4	TOLERABLE

Fuente. El Autor, basado por el concepto de Edison Mahecha, Jefe de área de importaciones, 24 de octubre de 2020

Tabla. 24 Valoración Riesgos Internos (Continuación)

Operaciones	Comerciales	Impago del cliente al momento de entregar la mercancía en Colombia.	1	3	3	TOLERABLE
		Ampliar los días de crédito para el pago de los fletes	2	2	4	TOLERABLE
		No negociar el responsable de los costos ante una garantía.	2	3	6	MODERADO
		Acordar un medio de transporte no adecuado para el Incoterm	2	3	6	MODERADO
	Financieras	Des favorabilidad de la tasa de cambio TRM, Yuanes.	3	4	12	INACEPTABLE
	Nacionalización	La Dian solicite información o documentos adicionales.	2	2	4	TOLERABLE
		Se presente congestión en los puertos.	1	3	3	TOLERABLE
		Posibilidad de que se den descripciones equivocadas de las mercancías.	2	4	8	MODERADO
		Los certificados de los juguetes los aprueben en un proceso de nacionalización	2	3	6	MODERADO
		No se soliciten permisos, certificados, entre otros que requiere la mercancía.	3	4	12	INACEPTABLE
		Se elija mal la subpartida arancelaria de la importación.	2	4	8	MODERADO
		No se entreguen a la autoridad aduanera todos los documentos necesarios para la nacionalización.	2	4	8	MODERADO

Fuente. El Autor, basado por el concepto de Edison Mahecha, Jefe de área de importaciones, 24 de octubre de 2020.

Tabla. 25 Valoración Riesgos Internos (Continuación)

Logística de salida	Descargue de la mercancía	Pérdida parcial o total de la mercancía en la carretera Buenaventura -Bogotá descargue de la mercancía.	3	4	12	INACEPTABLE
		Posibilidad de cambios climáticos que puedan alterar el cargue y	1	2	2	TOLERABLE
		Se lleve a cabo un registro y control por parte de la POLFA o Dian a las instalaciones de	2	4	8	MODERADO
		Al momento de despachar la mercancía a nivel nacional se pierda o le hagan un saqueo.	1	4	4	TOLERABLE
Mercadeo de Ventas	Ventas	No negociar a tiempo los costos del flete internacional al momento de despachar un contenedor ya que la TRM va en constante cambio.	2	4	8	MODERADO
		Negociar una tarifa baja de consolidación sin saber que el producto necesita certificados por parte de Industria y Comercio.	1	4	4	TOLERABLE

Fuente. El Autor, basado por el concepto de Edison Mahecha, Jefe de área de importaciones, 24 de octubre de 2020.

Tabla. 26 Valoración Riesgos Internos (Continuación)

Servicio Postventa	Quejas y Reclamos	No haya un sistema que recepcione las quejas y reclamos de los clientes	3	4	12	INACEPTABLE
Talento Humano	Gestion Humana	Renuncia de Empleados	2	3	6	MODERADO
		Falta de Capacitacion a los Empleados	3	4	12	INACEPTABLE


Fuente. El Autor, basado por el concepto de Edison Mahecha, Jefe de área de importaciones, 24 de octubre de 2020.

4 DEFINICION DE ACCIONES DE TRATAMIENTO DE RIESGO

4.1 TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS. Teniendo en cuenta la consolidación del diagnóstico realizado a través de la matriz Riesgos se define el plan de acción.

A continuación, se muestra la tabla con la acción propuesta para desplegar mejoras en el área de Importaciones de Company Rose.

Tabla. 13 Tratamiento de los Riesgos.

		PLAN DE ACCION				
Objetivo de plan de mejoramiento		Definir estrategias con el fin de mejorar la gestion actual para el area de importaciones			Fecha de elaboracion	31/10/2020
					Propuesto por	Cristian Peña Sandoval
Categoria	Riesgo	Estrategia	Accion Propuesta	Indicador	Meta	Responsable
Externo	Recesion Economica	Mitigar	Crear nuevas lineas de negocio dentro del sector(Giros Internacionales)	Linea Creada	90%	Junta Directiva
	Disminucion en la tasa de importaciones	Mitigar	Establecer nuevas relaciones comerciales en India.	(Numero de Importaciones desarrollados mensual en india /Numero total de Importaciones realizadas) * 100	40%	Junta Directiva
	Desempleo	Mitigar	Búsqueda de convenios con diferentes empresas y organizaciones para dar salida a los estudiantes universitarios.	(Nuevos empleos o cargos generados /No. de empleos existentes) x 100	90%	Recursos Humanos
	Caidas del sistema en la DIAN	Transferir	Trabajar con puertos eficientes y agencias de aduanas debidamente certificadas y reconocidas.	(N° total de caidas en el sistema intervenidas /total de caidas en el sistema identificadas) X100	95%	Junta Directiva/ Área Importaciones
	Grupos terroristas o anarquistas que operan en el pais	Transferir	Contratar un grupo especializado de seguridad privada para mercancia de mayor valor (200.000USD)	(Total mercancia-Mayor valor-custodiada/ Total Mercancia Mayor valor)X100	100%	Junta Directiva
	Modificacion de los aranceles y Iva	Mitigar	Formalizar nuevas lineas de negocio dentro del sector(Giros Internacionales)	Linea Creada	100%	Junta Directiva
	Aumento en las transacciones electronicas	Explotar	Implementar en los procesos de impuetos aduaneros las transacciones electronicas.	(Numero de transacciones electronicas ejecutadas por tramite/ Total de transacciones presentadas)X100	90%	Junta Directiva/ Área Importaciones
	Aumento del PIB	Compartir	Expandir el mercado de las importaciones.	(PIB Nominal/PIB Real)X100	90%	Junta Directiva

Fuente. El Autor.

Tabla. 28 Tratamiento de los Riesgos (Continuación)

Interno	Des favorabilidad de la tasa de cambio TRM, Yuanes.	Evitar	Aplicación de mecanismos de coberturas financieras.	% de Tasas de Cambio	85%	Área financiera
	No se soliciten permisos, certificados, entre otros que requiere la mercancía para la nacionalización.	Mitigar	Capacitar al area de Importaciones para que conozcan toda la normativa de certificación requerida en el pais destino.	(Numero de certificados solicitados /Numero total de certificados) X100	98%	Área Importaciones
	Pérdida parcial o total de la mercancía en la carretera Buenaventura -Bogotá descargue de la mercancía.	Transferir	Asegurar la carga	(Total carga asegurada/ Total carga transportada)X100	100%	Planeacion / Junta Directiva
		Evitar	Usar precinto de seguridad.	Total contenedores con precinto /Total de contenedores)X100	100%	Planeacion / Junta Directiva
	No haya un sistema que recepcione las quejas y reclamos de los cliente	Mitigar	Implementación del buzón de sugerencias.	(Total de peticiones con respuesta /Total solicitudes) X 100	100%	Planeacion / Junta Directiva
	Falta de Capacitacion a los Empleados	Mitigar	Elaborar un programa de capacitacion donde detecte las necesidades de la empresa y evalúe los procesos.	(Número de empleados capacitados / Total de empleados capacitados) X100	100%	Junta Directiva/ Recursos Humanos

Fuente. El Autor.

Tabla. 29 Tratamiento de los Riesgos (Continuación)

Interno	Se elija mal la subpartida arancelaria de la importación.	Evitar	Realizar plan de trabajo que adopte medidas de capacitación interna en la parte de clasificación arancelaria.	(No de casos registrados/ No de casos presentados) X100	98%	Área Importaciones
	No se entreguen a la autoridad aduanera todos los documentos necesarios para la nacionalización.	Mitigar	Realizar un check list documental y de operaciones, verificando las actividades de los procesos por medio de auditorias trimestrales.	(No de check list realizados / No de procesos de contenedor realizado) X100	100%	Junta Directiva/ Área Importaciones
	Incluir mercancía ilegalmente en el despacho del contenedor	Mitigar	Establecer mecanismos para el seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los productos y/o servicios pactados.	(No de seguimientos por contenedor/No total de seguimientos)X 100	98%	Junta Directiva
	Despachar varios contenedores por parte del shipper sin el conocimiento del área de importaciones	Mejorar	Implementar un sistema interno que genere alertas al momento de embarcar un contenedor, mostrando su fecha de arribo y lista de empaque.	(Numero de contenedores reportados/ Total de contenedores presentados)X100	95%	Junta Directiva
	Ampliar los días de crédito para el pago de los fletes	Compartir	Implementar un protocolo para abrir créditos a nuevos clientes y verificar que el cliente tenga un buen reconocimiento en el sector del comercio.	Protocolo Implementado	100%	Junta Directiva
	Agilidad en trámite de nacionalización cuando sale automático	Explotar	Establecer Programa de fidelización de clientes	Programa establecido	100%	Junta Directiva

Fuente. El Autor.

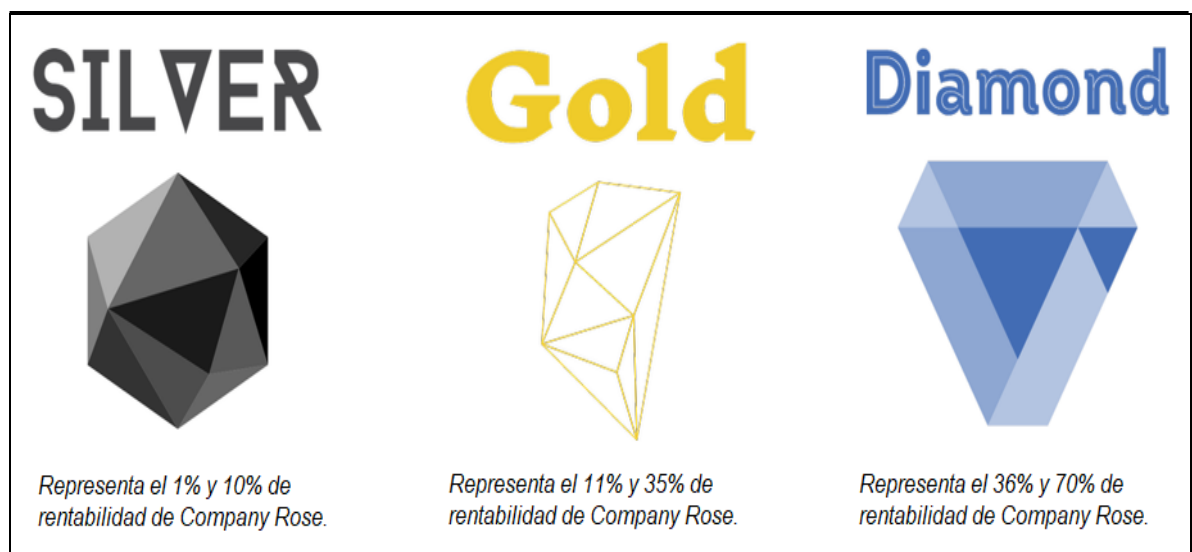
4.2 DESPLIEGUE DE ACCIONES.

4.2.1 Política de fidelización de clientes. Es importante que con el fin de fortalecer la lealtad de los clientes a través de buenas estrategias de recompensa o incentivos por el servicio que presta Company Rose y a su vez influir de forma positiva en el volumen de mercancías importadas, se propone una política de fidelización de clientes.

Puesto que es importante crear incentivos para los clientes, ya que si los clientes no muestran cierto interés por parte de la empresa no reflejara un rendimiento adecuado en cuanto al flujo de importaciones lo cual es importante recalcar que cuando se crean lazos de fidelización esto hace que exista una disminución de clientes en la empresa.

Esto nos lleva a crear una política de fidelización de clientes con el fin de poder calificarlos e incentivar a los que mejor tengan un flujo de mercancía importada. La descripción de la propuesta de una política de fidelización puede evidenciarse a continuación:



















Figura. 16 Clasificación de los Clientes.



Fuente. El Autor.

En el siguiente cuadro se pretende mostrar los beneficios y clasificación a los que podría acceder los clientes de Company Rose.

Tabla. 14 Beneficios de los proveedores

Beneficios 	SILVER 	Gold 	Diamond 
Acumulación de puntos por cada metro cubico en contenedores consolidados.			
Por cada 2 contenedores importados al año se rebaja el 10% del servicio de Company Rose.			
Por importar 4 Guías aéreas al año Company Rose asume el costo de flete nacional a la ciudad destino del cliente.			
Tendrá una asesoría semestral en temas tributarios y aduaneros.			
Se dará 8 días de plazo para el pago del servicio de Company Rose.			
Tendrá una asesoría ilimitada en temas tributarios y aduaneros.			
Se dará 12 días de plazo para el pago del servicio de Company Rose.			
Si la mercancía se encuentra en otra ciudad de china aparte de Yiwu donde se encuentra localizado Company Rose caso; Guangzhou, Shenzhen, Ningbo, Jinjiang.			

Fuente. El Autor.

- **Términos y Condiciones:**

*La acumulación de puntos depende del nivel del cliente así: El valor del servicio que ofrece Company Rose se mide en metro cubico, de este modo, por cada 10 metros cúbicos consolidados en contenedor despachado por Company Rose el cliente Silver acumula 2 puntos; el cliente Gold 4 puntos y el cliente Diamond 7 puntos.

**Los descuentos especiales se aplicaran así: cliente Silver hasta 10% de descuento; cliente Gold hasta 20% de descuento y cliente Diamond hasta 35% de descuento en servicios.

***Los puntos redimidos no aplican para la obtención de nuevos puntos.

Respecto a la redención de puntos, en la siguiente figura se muestra la equivalencia de puntos para redimirlos en tarifas ya sea con consolidación o contenedor completo con Company Rose.

Figura. 17 Método de Redención de Puntos

The infographic features the Company Rose S.A.S. logo at the top, which includes a stylized ship and a colorful flower. Below the logo is a box with the text "¡REDIME TUS PUNTOS EN SERVICIO LOGISTICO!". In the center, "50 POINT" is written in large, gold, 3D-style letters, followed by an equals sign. To the right of the equals sign is a box containing the text "2.000.000 COP menos en la tarifa del servicio de Company Rose en el siguiente embarque del Contenedor Consolidado y Completo.". At the bottom, a box states "LOS PUNTOS TIENEN VIEGENCIA DE 6 MESES APARTIR DEL MONENTO DE REDIMIRLOS".

Fuente. El Autor.

5 CONCLUSIONES

- Company Rose al ser una empresa con un liderazgo centrado en el sector de importaciones no se ha preocupado de implementar un sistema de calidad, situación que no ha permitido desarrollar una cultura integral de calidad en su organización.
- Mediante el análisis PESTEL, se evidencio que el entorno general mostro ambientes favorables en cuanto a lo político y tecnológico para el sector de comercio exterior, por otro lado el ambiente económico y social no muestran mucha favorabilidad para el sector.
- Mediante los riesgos que genera el proceso de importación , se realizó la identificación de cada uno de ellos a la empresa Company Rose, donde además se plasmó en una matriz cada uno de ellos, asignando un impacto sobre la compañía y el tratamiento que se debía ejecutar para la mitigación del riesgo.
- Las amenazas encontradas en la empresa fueron la alta competencia de empresas importadoras directas, aumento de la TRM y de los impuestos arancelarios y el constante cambio de leyes aduaneras para la importación de productos de Juguetería, escolar y ferretería.
- Como fortalezas se encontró que la empresa cuenta con una trayectoria de 10 años siendo muy reconocida en el mercado de las importaciones, además de su gran posicionamiento en el tema aduanero y tributario lo demuestra por su número de clientes.
- Como oportunidades detectadas se encontró sector económico en alto crecimiento, acuerdos comerciales de Colombia con 13 países de la unión europea y estados unidos, índices de demanda en incremento de mercancía en china.
- La acción de propuesta de los riesgos externos recisión económica se da como sugerencia crear nuevas líneas de negocio dentro del sector como los giros internacionales ante una crisis financiera de la cual se tenga un apoyo financiero fuera de la parte operacional de Company Rose.

- La acción de propuesta para el riesgo externo disminución en la tasa de importaciones se sugiere establecer nuevas relaciones comerciales en india para expandir el mercado sin tener que afectar la parte operativa en china.
- Se evidenciaron riesgos positivos dentro de los cuales se prevé aumento en las transacciones electrónicas la estrategia se consideró explotar, donde la acción de propuesta se pretende implementar el proceso de pagos aduaneros por medios virtuales (PSE, Nota debito).
- El proyecto de investigación permite generar valor e innovación particularmente en Company Rose ya que no cuenta con programas de gestión de riesgos actualmente en la compañía, además de ello se propone una política de fidelización para los clientes, para cual se pretende crear en el mercado una percepción de organización líder en sus actividades.

6 RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

- Se recomienda que los resultados de este proyecto sean socializados con la empresa Company Rose.
- Fortalecer el conocimiento y habilidades de los trabajadores del área de importaciones para lograr eficacia y eficiencia en los procesos de importación.
- Se recomienda a la empresa analizar el costo y beneficio que trae la implementación de estas acciones de propuesta.
- Se recomienda incorporar la gestión de riesgos dentro de la cultura de la organización.
- Se propone para que los resultados sean difundidos en el interior de la empresa y que se consulte el ricuac.

BIBLIOGRAFÍA

CABRERA, Henry. Aplicación de un procedimiento de mejora a procesos ordenados secuencialmente a partir de métodos multicriterios. [En línea].Cuba. [Citado el 28 de Agosto 2020]. Disponible en internet: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/650/650.pdf>

COLOMBIA, MINEDUCACIÓN. Guia de administracion de riesgos. [En línea]. Bogotá: MINEDUCACIÓN. [Citado el 28 de Agosto 2020]. Disponible en internet: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-349495_recurso_49.pdf

CUERVO, Cesar y OSPINA, Jorge Mario. Informe sectorial para la empresa Distribuciones DJG. Trabajo de investigación maestría de gerencia de mercadeo. Bogotá D.c. Universidad el externado de Colombia Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de administración. Departamento de Ciencias Administrativas, 2018.135p.

DANE, Boletín Técnico. Indicadores básicos de tenencia y uso de tecnologías de la Información y Comunicación en hogares y personas de 5 y más año de edad. Bogotá, Colombia. DANE. 2017. P, 1.

DAVENPORT, Thomas. Process innovation: reengineering work though information technology. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1993. 337p

DAFT, Richard. Teoría y Diseño Organizacional. Décima edición. México. International Thomson Editores. 2011.650p.

DICCIONARIOEMPRESARIAL. Definición Prueba de Auditoría. [En línea]. Bogotá: DICCIONARIOEMPRESARIAL. [Citado el 10 de Agosto, 2020]. Disponible en Internet:http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTE0MTtbLUOuLM_DxblwMDS0NDQ3OQ QGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAHjzfkTUAAAA=WKE

Evans, R. y Lindsay, W. Administración y control de calidad: Definición de calidad. Novena edición. México. Cengage Learning, 2014. 696p.

GARAY, Javier. La política de inserción internacional de Colombia. En: Revista Nueva sociedad 231. Ciudad de Buenos Aires: Argentina, enero-febrero, 2011, p. 2 – 3. ISSN 0251-3552.

GIUGNI, Pablo. Los Principios básicos. [En línea]. [Citado el 17 de Agosto 2020]. Disponible en internet: <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp91/>

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, María. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill Educación. México. 2014.600p.
ICONTEC, I. 9001: 2015. Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos.Incontec. Bogota.2018. 589p.

IMAI, Masaaki. Kaizen la clave de la ventaja competitiva japonesa. Primera edición México: CECSA, 1992. 298p

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión del Riesgo - Directrices NTC ISO 31000:2018. Bogotá. ICONTEC, 2018

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – All about ISO. [En línea]. Ginebra Suiza. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. [Citado el 22 de Abril de 2020]. Disponible en Internet: <<https://www.iso.org/about-us.html>>

ISO, Isotools. ¿En qué consiste una matriz de riesgos?. [En línea].Bogotá: ISO, Isotools. [Citado el 17 de Agosto 2020]. Disponible en internet: <https://www.isotools.org/2015/08/06/en-que-consiste-una-matriz-de-riesgos/>

KETOLA, Jeanne. Corrija, Prevenga, Mejore. Octava edición. México: Panorama Editorial S.A. De C.V., 2005.120p.

LEAL, Adriana Carolina. La economía colombiana cerró el primer trimestre de 2020 con datos agrícolos [en línea]. En: La Republica. Bogotá, Abril 06 de 2020. [Consultado: 15 de septiembre de 2020]. Disponible en internet: <https://www.larepublica.co/economia/la-economia-colombiana-cerro-el-primer-trimestre-del-ano-con-datos-agridulces-2988050>

LUNA, Nadia. Qué es la norma ISO 9001 versión 2015 y para qué sirve. [En línea]. [Citado el 18 de Agosto 2020]. Disponible en internet: <https://www.entrepreneur.com/article/307391>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Datos de Interés [en línea]. Bogotá [citado 16 de Septiembre, 2018]. Disponible en Internet: <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-propertyname-2672.html>

MORALES, Cesar. Reingeniería. En: Revista Enlaces de Recursos Humanos. Vol., 2 No 195 (Diciembre.2005); p. 5-10.

NACIONES UNIDAS. Terminología sobre reducción del riesgo de desastres [En línea]. Bogotá: NACIONES UNIDAS. [Citado el 24 de Agosto, 2020]. Disponible en Internet: http://www.unisdr.org/files/7817_UNISDRTerminologySpanish.pdf

NAUFAL PEDRAZA, Nader. Normatividad de comercio exterior en Colombia, “un diluvio” de normas aduaneras para el país [en línea]. Zona Logística. Medellín. (06 de marzo de 2019). [Consultado: 20 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://zonalogistica.com/normatividad-de-comercio-exterior-en-colombia-un-diluvio-de-normas-aduaneras-para-el-pais/>

Palma. (s.f.). Ciencias Económicas 29. No. 1:2011 /629-635/ ISSN: 0252-9521.

PEÑA RIAÑO, Erika. Comercio internacional en Colombia y las normas que lo rigen [en línea]. Trabajo de investigación. Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Relaciones Internacionales y Estudios Políticos, 2015.p 12. [Consultado: 20 de septiembre de 2020]. Disponible en: Repositorio Educativo Digital Uní Militar. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13557/trabajo%20grado.pdf>

PORTER, Michael. Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: First Free Press, 1996. 436 p.

PORTER, Michael. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Traducido por José Pecina Hernández. 2 ed. México: Grupo Editorial Patria, 2002, p. 556

Project Management Institute. PMBOK Guide. [En línea]. Pennsylvania. EE UU. Project Management Institute INC. [Citado el 22 de agosto, 2020]. Disponible en internet: <https://uacm123.weebly.com/>

RAMÍREZ, José Luis. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. En: Cienc. Adm. Vol., 2, (Octubre. 2009); p. 54–61.

SAINZ DE VICUÑA, José María. El plan de Marketing en la práctica, 487p.

SOSA FLÓREZ, Miguel, HERÁNDEZ PÉREZ, Flor. La cadena de valor y el costeo ABC. Herramientas fundamentales para el proceso de toma de decisiones. s.l.: El Cid Editor, 2007, p. 39

TERRAZAS, Javier. Gestión de la calidad y mejoramiento continuo. [En línea]. [Citado el 18 de Agosto 2020]. Disponible en internet: <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-calidad-y-mejoramiento-continuo/>

TRANCHARD, Sandrine. ISO 31000 Gestión de Riesgos. [En línea]. [Citado el 10 de Agosto 2020]. Disponible en internet: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>

UNE-ISO 31000:2018 Gestión del riesgo. Principios y directrices. Es una norma que brinda los principios y directrices. Asociación Española de Normalización y Certificación. 2018. 589p.

ZAPATA, Ángela. Análisis de riesgos por procesos basado en la norma ISO 31000:2011 para el centro comercial premier el limonar Cali Colombia. Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.