

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA CON ÉNFASIS EN LOGÍSTICA Y**  
**COMERCIO INTERNACIONAL**

**DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MANUAL DE ASEGURAMIENTO LOGÍSTICO**  
**CON ALCANCE AL ÁREA DE COMPRAS INTERNACIONALES DE LA**  
**COMPAÑÍA INVERSIONES ANDINAS DE VENEZUELA C.A.**  
**AUTORA: DAYANA ANDREA FUENTES PARRA**

**BOGOTÁ D.C.**

**2017**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA CON ÉNFASIS EN LOGÍSTICA Y**  
**COMERCIO INTERNACIONAL**

**DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MANUAL DE ASEGURAMIENTO LOGÍSTICO**  
**CON ALCANCE AL ÁREA DE COMPRAS INTERNACIONALES DE LA**  
**COMPAÑÍA INVERSIONES ANDINAS DE VENEZUELA C.A.**

**AUTORA: DAYANA ANDREA FUENTES PARRA**

**Trabajo de grado para optar al título de:**  
**Especialista en gerencia con énfasis en logística y comercio internacional**

**Tutor: JUAN DIEGO ALZATE**

**BOGOTÁ D.C.**

**2017**



## Contenido

	Pág.
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo I.....</b>	<b>11</b>
<b>Problema .....</b>	<b>11</b>
Planteamiento del Problema .....	11
Formulación del problema .....	12
Objetivos .....	13
Objetivo General.....	13
Diseñar y aplicar un manual de aseguramiento logístico especializado en el área de compras internacionales para la compañía Inversiones Andinas de Venezuela C.A. ....	13
Objetivos Específicos .....	13
Justificación .....	13
<b>Alcance y limitaciones .....</b>	<b>14</b>
<b>Capítulo II.....</b>	<b>16</b>
<b>Marco Referencial .....</b>	<b>16</b>
Antecedentes .....	16
Marco teórico.....	18
Marco conceptual.....	24
<b>Capitulo III.....</b>	<b>29</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>29</b>
<b>Capitulo IV.....</b>	<b>30</b>
<b>Análisis del proceso e identificación de los posibles riesgos en el área de compra de     lámina de zinc a nivel internacional.....</b>	<b>30</b>
Identificación de Riesgos.....	30
Identificación de la empresa .....	32

Organigrama Funcional.....	32
Descripción del Producto .....	33
Proceso de compras.....	33
Análisis del proceso de compras.....	34
Estudio de mercado .....	34
Negociación.....	35
Documentos soporte de la operación .....	35
Factura proforma.....	35
Orden de compra y confirmación.....	36
Lista de empaque.....	37
Certificado de Origen .....	37
Declaración de origen.....	38
Costos logísticos de la operación .....	38
Transferencia Internacional de pago .....	39
Programación y recibo de la mercancía .....	40
Traslado de la mercancía a centro logístico y despachos.....	41
Identificación del riesgo en el área de compras internacionales.....	41
Estudio de mercado.....	42
<i>Riesgos políticos</i> .....	42
Riesgos documentarios.....	42
Transferencia internacional.....	43
Riesgos de transferencia.....	43
Recibo de la mercancía .....	43
Riesgo en el transporte internacional de carga.....	43
<b>Capítulo V .....</b>	<b>51</b>
<b>Matriz de riesgo para el área de compras internacionales basada en la matriz de Colombia Compra Eficiente .....</b>	<b>51</b>
Estructura de la administración de Riesgos .....	52
Contexto.....	53

Identificar y clasificar los Riesgos.....	54
Evaluar y calificar los Riesgos.....	57
Asignación y tratamiento de los Riesgos .....	61
Matriz de riesgos Inversiones Andinas de Venezuela C.A.....	62
<b>Capítulo VI.....</b>	<b>63</b>
<b>Manual de aseguramiento de riesgos para el área de compras internacionales.....</b>	<b>63</b>
Fase precontractual .....	64
Acuerdo de confidencialidad.....	64
Carta de intención y memorandos de entendimiento .....	65
Fase contractual .....	67
Modelo de Contrato de Compraventa Internacional y Comentarios.....	67
<b>Conclusiones.....</b>	<b>74</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>76</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>78</b>
Anexo 1. Tabla 1 Matriz de Riesgos.....	78
Anexo 2. Tabla 2 información de pérdidas registradas por Inversiones Andinas de Venezuela C.A. ....	79

## Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Probabilidad del riesgo .....	58
Tabla 2. Impacto de riesgo .....	59
Tabla 3. Valoración del riesgo.....	60
Tabla 4. Categoría del riesgo.....	61
Tabla 5. Matriz de riesgos .....	62

## Lista de Figuras

Pág.

Figura 1. Organigrama. Fuente: Inversiones Andinas de Venezuela C.A.....	32
Figura 2. Proceso de compras. Fuente: Inversiones Andinas de Venezuela C.A.....	33



## **Introducción**

Las contingencias son inevitables, sin embargo el mundo de los negocios ha planteado estrategias que permitan hacer frente a eventos inesperados que pueden tener impacto sobre los objetivos y metas organizacionales, que obstaculicen alcanzar su eficiencia y competitividad.

La competitividad es una motivación para que las empresas busquen las herramientas para mejorar su desempeño, a lo cual la logística se convierte en una posibilidad que incide en el funcionamiento, planificación, operación y gestión de las organizaciones con el fin de lograr las metas y objetivos empresariales.

De esta manera, siendo la logística un proceso importante para las organizaciones empresariales, es necesario que al igual, gestionen y administren el riesgo inherente en los procesos de comercio internacional, que traen consecuencias desfavorables que representan pérdidas tanto tangibles como intangibles, las cuales pueden conllevar a un detrimento en el económico, crecimiento empresarial, el aumento de costos innecesarios, pérdidas en ventas e inventarios, entre otros. Por lo tanto, se hace pertinente adoptar medidas que permitan mitigar impactos negativos y a aumentar los resultados favorables.

El riesgo empresarial, se constituye en la posibilidad de que suceda un evento inesperado y afecte negativamente las operaciones normales de una organización e impidan que éstas se

realicen de acuerdo a lo proyectado, mientras que la incertidumbre hace referencia a la falta de información y conocimiento de los hechos o comportamiento de una situación específica (Soto, 2014).

Con lo dicho, y reconociendo la importancia de diseñar e implementar planes de gestión de los riesgos, el presente trabajo responde a la necesidad de actuar sobre las circunstancias que puedan llegar a representar elementos desfavorables específicamente en el área de compras de la empresa Inversiones Andinas de Venezuela C.A. Así, parte de una visión atomística de los riesgos, que no corresponde a toda la cadena de abastecimiento, y se enfoca en un factor particular de uno de los eslabones de la red de operaciones de la organización. Para esto, se enfoca en el análisis de los riesgos que le son transferidos a la empresa en el momento de la negociación hasta la entrega de la mercancía importada; los cuales son identificados como la pérdida o el deterioro de las mercancías en el momento en que llegan al puerto de entrega. Los pasos que se propone seguir para la gestión logística de éstos son la elaboración de una matriz de análisis cualitativo para evaluar el impacto que pueden representar; y, con esta información, proceder al diseño y la aplicación de un manual de aseguramiento.

## **Capítulo I**

### **Problema**

#### **Planteamiento del Problema**

Inversiones Andinas de Venezuela C.A. es una compañía ubicada en la ciudad de Puerto Ordaz, Bolívar, en Venezuela; pertenece al sector de la construcción, y su actividad económica se basa principalmente en la importación de productos de acero como la lámina de zinc de bajo calibre.

A partir del tercer periodo presidencial del comandante Hugo Chávez Frías (2008), inició la nacionalización de diferentes empresas privadas de Venezuela; entre estas se encontraba una de las más importantes: SIDOR C.A. “La joya industrial del Caribe”, la cual contaba con 15.000 empleados y 70 líneas de producción. Después del proceso de apertura, los trabajadores se mantenían inconformes con el deterioro de la infraestructura lo que llevó a una crisis donde la baja producción de lámina de zinc de bajo calibre fue destinada al empaque de productos del sector de alimentos; así, se descuidó de forma brusca la demanda nacional que destinaba este producto para vivienda.

Esta situación hizo que los gerentes de la compañía Inversiones Andinas de Venezuela C.A. reconocieran la necesidad del producto en el mercado, y así dieron inicio a la importación de

lámina de zinc de bajo calibre con el fin de satisfacer la demanda nacional. La dinámica del proceso de compra se arranca pactando el término CIF Incotrem® 2010 entre las partes: el comprador (importador) recibe la mercancía en el puerto de destino y realiza su pago contra entrega, después se procede a realizar la debida inspección y confirmación de la mercancía.

Hay que decir que, actualmente en el área de compra internacional de la compañía, se han presentado algunos incumplimientos por parte del vendedor (exportador) como: daño en la mercancía por falta de buenas prácticas de manipulación por parte del vendedor, la no concordancia de la lista de empaque con la mercancía recibida y unidades faltantes en la entrega de la misma.

Por los anteriores motivos, la compañía decide dar solución a estos incumplimientos por medio de la creación de un manual de aseguramiento logístico especializado en el área de compras internacionales; esto con el fin de actuar con debida diligencia frente a las distintas situaciones comentadas.

### **Formulación del problema**

¿Al diseñar y aplicar un manual de aseguramiento logístico especializado para la compañía Inversiones Andinas de Venezuela C.A, permitirá la mitigación de riesgos en el área de compras internacionales?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar y aplicar un manual de aseguramiento logístico especializado en el área de compras internacionales para la compañía Inversiones Andinas de Venezuela C.A.

### **Objetivos Específicos**

Analizar el proceso y definir los posibles riesgos en el área de compra de lámina de zinc a nivel internacional.

Realizar una matriz de riesgo para el área de compras internacionales basada en la matriz de Colombia Compra Eficiente.

Diseñar y aplicar un manual de aseguramiento de riesgos para el área de compras internacionales.

### **Justificación**

Ya que la empresa Inversiones Andinas de Venezuela C.A. no cuenta con un sistema para la gestión de los riesgos que pueden presentarse en cualquiera de sus actividades, se hace urgente, más que pertinente, llevar a cabo un proceso de gestión logística que pueda

representar para la organización un mejoramiento en su eficiencia, competitividad y productividad.

Ahora, teniendo en cuenta que la naturaleza de los negocios que lleva a cabo la organización tiene que ver con la importación, se atiende, como primera medida, a los riesgos que tienen alcance en el área de compras. Se reconoce que los beneficios son más grandes cuando las medidas de aseguramiento se toman con respecto a cada una de las actividades o funciones que se desempeñan para el recto funcionamiento de la empresa, pero hay una premura que surge luego de identificar como los riesgos que más impacto tienen sobre ésta los relacionados con la entrega de las mercaderías. Por lo tanto, sale a la luz la necesidad por analizar y evaluar estos riesgos con miras a la creación de un manual de aseguramiento como una estrategia para mitigar aquellos eventos.

## **Alcance y limitaciones**

### **Alcance**

Este proyecto en desarrollo tendrá como alcance minimizar las pérdidas anuales en dólares que refleja la Tabla 2 (ver anexo 2) de la compañía Inversiones Andinas de Venezuela C.A. Así, la culminación de este trabajo contribuirá a la mejora del proceso de compras internacionales disminuyendo a un 2.3 % la pérdida monetaria en el periodo de un año. Esto será posible gracias al manual de aseguramiento de riesgo y las acciones que se tomarán en debida diligencia. (Contrato de compraventa adaptado a la compañía y al producto lamina de zinc)

## **Limitaciones**

La implementación de este proyecto encontrará su límite precisamente con la puesta en marcha del manual de aseguramiento de riesgos en las compras internacionales para la compañía Inversiones Andinas de Venezuela C.A.

## Capítulo II

### Marco Referencial

#### Antecedentes

La gestión de riesgos ha sido un tema que se ha venido abriendo camino y se ha ganado el protagonismo por los beneficios que vienen de la mano con una planeación estratégica que tiene en cuenta posibles eventos que pueden ser controlados y cuyos efectos pueden verse mitigados con una óptima gestión de la información que amplía la capacidad de respuesta y aumenta su velocidad y eficacia. Una de las razones de esta expansión puede verse atribuida a que la cantidad de riesgos enfrentados por las organizaciones junto a sus posibles consecuencias están en crecimiento (Tesis mantenida por Hunt referenciado por Waters, 2011):

Esto fue confirmado por una fuente proveniente de la Unidad de Inteligencia Económica (2001), la cual encontró que ‘Muchas compañías perciben un aumento en la cantidad e impacto de los riesgos que afrontan’. Hasta cierto punto, tal preocupación es una respuesta a los tan publicitados desastres –terremotos, tsunamis, ataques terroristas, enfermedades, accidentes, quiebras, entre otros. Pero, a la vez, al reconocimiento de que las compañías son vulnerables a pequeños eventos (Waters, 2011, p. 4) [Traducción propia].



En este contexto, se pueden encontrar una cantidad innumerable de proyectos erigidos con miras a analizar y plantear proyectos de gestión de riesgos. No obstante, por medio de una revisión de literatura pertinente para el caso, se reconoce que la mayoría de estos planes tienen un enfoque holístico; es decir, que tienen en cuenta la gestión logística de riesgos en cada uno de los eslabones de la cadena de abastecimiento como un componente funcional de todo el conjunto. Así, la referencia de trabajos dedicados a los riesgos que pueden acontecer específicamente en el área de compras de una empresa dedicada a las importaciones es muy reducida. A pesar de esto, hay trabajos que reconocen la atención que debe prestársela a esta área en específico. Siguiendo a Márquez (1993), cita:

“Una gran parte de la actividad de una empresa se basa en productos y servicios que recibe del exterior. El conocimiento de estos riesgos, su análisis y tratamiento suponen un campo todavía no muy desarrollado y que debe ser tomado en consideración por la Gerencia de Riesgos en íntima colaboración con los Departamentos de Compras y Producción, al efecto de establecer aquellas medidas de prevención, seguridad y aseguramiento y control de calidad del proveedor y establecer dentro de los propios seguros de la empresa compradora coberturas claras para riesgos producidos por proveedores” (p.15).

## **Marco teórico**

### **Administración del riesgo**

Las empresas operan en entornos cada vez más cambiantes, competitivos y riesgosos especialmente cuando se trata de importaciones o exportaciones, por ello las empresas deben gestionar eficientemente todos aquellos aspectos que pueden influir en el desarrollo eficiente de las actividades de comercio internacional.

La administración del riesgo, permite adelantar de manera eficiente el proceso de comercio exterior, aumentando la competitividad en cada una de sus operaciones. Por eso, es necesario gestionar los riesgos teniendo en cuenta el contexto interno y externo que envuelve la organización, por lo tanto se puede decir que la gestión de este es un proceso donde tiene como objetivo la disminución de los riesgos medibles con el fin de controlar su impacto en las operaciones del comercio internacional.

Mejía Quijano, (como citó De La Hoz, Camargo, Saldarriaga y Praja, 2015), definen riesgo desde la esfera de seguridad “el riesgo es la probabilidad de que suceda un evento que interrumpa el cumplimiento de los objetivos, afectando a las personas (internas y externas), las operaciones, las instalaciones, la información, las mercancías y los materiales” (p.66).

Asimismo, Chitakornkijasil (como citó Gallón y Torres, 2014) precisan la administración de riesgos como “un proceso que identifica las posibles pérdidas afrontadas por una organización y las técnicas más apropiadas para tratar dichos hallazgos” (p.9). Administrar los riesgos

consiste en identificar y aplicar las técnicas o herramientas necesarias para mitigar los riesgos en los procesos de comercio internacional.

Por otra parte, Léautier (como citó Gallón y Torres, 2014), define la administración de riesgos como “un proceso de negocio, no simplemente como una función, destinado a la supervisión del cumplimiento de las políticas y directrices por las partes involucradas”; además menciona que debe constar de cuatro pasos: “medición, desarrollo de la estrategia, ejecución y monitoreo” (p.9).

En este mismo sentido el estándar internacional ISO 31000 (2009), indica que el proceso de gestión de riesgo es “La aplicación sistemática de políticas de gestión, procedimientos y prácticas para las actividades de comunicación, consultoría, se establece el contexto, y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y la revisión de riesgo” (p.5). La norma internacional establece que para efectuar el proceso de gestión de riesgo es necesario determinar el contexto interno y externo de la organización con el fin de precisar las desviaciones y el tratamiento para corregir procesos riesgosos en una organización.

Por otra parte, la administración del riesgo empresarial es definido por Carvajal y Escobar, (2015) como “el proceso por el cual la dirección de una empresa u organización administra el amplio espectro de los riesgos a los cuales está expuesta tanto de mercado como operacionales de acuerdo con el nivel de riesgo al cual está dispuesta a exponerse según objetivos estratégicos” (p.35).

El mismo autor menciona que para desarrollar eficientemente la administración de riesgos es necesario que la empresa "... se realice un plan a seguir y de esta manera poder tener claro que es lo se pretende con la implementación del sistema y así ser conscientes del logro o no de lo planteado al principio" (Carvajal y Escobar, 2015, p.40). Esta planeación debe contener:

¿Cuánto va a empezar a manejarse el tema dentro de la entidad?

¿Quiénes van a participar directamente en el proceso?

¿Cuándo va a realizarse las capacitaciones y a quien van a ir dirigidas?

¿Cómo se va articular el tema dentro de la planeación y con los procesos?

El proceso de comercio internacional es un tema complejo por lo tanto es necesario establecer una ruta de acción para administrar los riesgos asociados a este proceso. Según Chitakornkijasil (como citó Gallón y Torres, 2014), mencionan que aun cuando se hace difícil identificar los riesgos, existen estrategias para disminuir las pérdidas a través de la preparación de planes para hacer frente a eventos previsibles y garantizar que los bienes involucrados estén asegurados.

La normatividad internacional menciona que las organizaciones que establezcan políticas de administración de riesgo deben trazar los objetivos, establecer un manejo lógico de los riesgos, encontrar una correlación entre los objetivos empresariales y la administración del riesgo, asignación de responsabilidades, seguimiento y control, además del proceso comunicativo y la destinación de recursos necesarios para el manejo de políticas y de los demás cambios que requiera el proceso de administración de riesgo. ISO, 31000, 2009).

Carvajal y Escobar, (2015) mencionan que antes de considerar la idea de implementar la gestión de riesgo, la empresa evalúe y sea consciente de la existencia o no de los siguientes aspectos: Capital humano, Infraestructura técnica y tecnológica, Cultura organizacional, Marco regulatorio” (p.52)

Identificar los riesgos, consiste en un “Proceso de encontrar, reconocer y describir los riesgos” a través de la “identificación de las fuentes de riesgo, eventos, sus causas y sus posibles consecuencias” a través de “incluir datos históricos, el análisis teórico, y opiniones de expertos, y de Stakeholder necesidades” (ISO 31000, 2009, p.6)

La empresa debe establecer parámetros para determinar el nivel de los riesgos, siendo estos que establecen los puntos de control de cada uno de los procesos que realiza la empresa los cuales deben mencionarse previamente, con los resultados del impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el resultado se puede encontrar catalogado en alguno de los tres posibles niveles: (Carvajal y Escobar, 2015)

Alto: cuando el riesgo hace altamente vulnerable.

Medio: cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media:

Bajo: Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja.

Después de haber evaluado los riesgos, la empresa debe tomar decisiones de cómo reaccionar frente a ellos. Las posibles respuestas son: evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo (Carvajal y Escobar, 2015).

El artículo “Risk Identification–Basic Stage in Risk Management” de Tchankova (como citó De La Hoz, Camargo, Saldarriaga y Praja, 2015), mencionan que la identificación de riesgos se encuentran clasificados con el fin cubrir todo los riesgos que pueden existir, el texto mencionado los clasifica de la siguiente manera:

Entorno físico: Aquellos relacionados con los riesgos causados por el medio ambiente.

Entorno social: Cambio en los valores de las personas, comportamiento y estructuras sociales.

Entorno político: Beneficios y ayudas por parte del gobierno o por el contrario imposición de sanciones e impuestos.

Entorno operacional: Las actividades diarias de la organización generan riesgos e incertidumbre.

Entorno económico: El mercado de capitales y las decisiones de un Estado pueden afectar el entorno económico con consecuencias en el mercado internacional, tales decisiones pueden ser a favor o en contra.

Entorno legal: El sistema legal se considera un riesgo al encontrar diferencias en las leyes de los países involucrados, donde pueden existir restricciones o también oportunidades.

Entorno cognitivo: El entorno cognitivo hace referencia a las diferencias entre la percepción y la realidad por parte de personas que integran una organización.

Las organizaciones que establezcan la administración de riesgo generan beneficios en todas sus operaciones, la ISO 31000 (2009) cita:

- Aumentar la probabilidad de lograr los objetivos;
- Fomentar la gestión proactiva;
- Ser conscientes de la necesidad de identificar y tratar los riesgos en toda la organización;
- Mejorar la identificación de las oportunidades y amenazas;
- Cumplir con las exigencias legales y reglamentarias y las normas internacionales;
- Mejorar la información obligatoria y voluntaria;
- Mejorar la gobernanza;
- Mejorar la confianza de los interesados y la confianza;
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación;
- Mejorar los controles;
- Asignar y utilizar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo;
- Mejorar la eficacia operacional y la eficiencia;
- Mejorar la salud y de seguridad, así como la protección del medio ambiente;
- Mejorar la prevención de pérdidas y gestión de incidentes;
- Minimizar las pérdidas;
- Mejorar el aprendizaje de la organización, y
- Mejorar la resistencia de la organización

Gestionar de forma eficiente los riesgos en una organización permite desarrollar operaciones exitosas ya sea de forma interna como externa, especialmente en el ámbito de aplicación de la presente investigación donde el control de riesgo en el comercio internacional se constituye en un proceso de gran importancia para proteger los recursos económicos de una organización.

## **Marco conceptual**

Ahora, teniendo en cuenta que el análisis de los riesgos que aquí se propone se hará desde un enfoque cualitativo, aparece como importante delimitar un referente que fundamente el examen propuesto.

**Administración del riesgo:** Es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de una empresa, para identificar o evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con la combinación óptima del costo.

**Riesgo:** Posible ocurrencia de un acontecimiento que produzca un daño o siniestro y genere una subsiguiente necesidad económica para repararlo o reducir sus efectos. Los riesgos son catalogados como: (Murillo, 2011).

**Catastróficos:** cuando su ocurrencia puede llegar a poner en peligro la supervivencia de la organización. Comúnmente asociados con catástrofes naturales, o eventos que afecten letalmente eslabones primordiales de la cadena de abastecimiento.

**Críticos:** no ponen en riesgo la existencia de la organización, pero si afectan la marcha de ciertos planes de acción.

**Marginales:** contingencias que pueden ser controladas adecuadamente sin mayores esfuerzos.



Depreciables: no generan impacto en las actividades de la organización.

Se entiende que la gestión de estos riesgos corresponde a aplicar un método sistemático que permita identificar, analizar y evaluar tales situaciones en términos de probabilidad y nivel de incidencia; para luego implementar estrategias que combatan, mitiguen o prevengan los “riesgos asociados a cualquier actividad, función o proceso, de forma que posibilite [n] que las organizaciones minimicen pérdidas y maximicen oportunidades” (NTC 5254).

Los procesos de gestión de riesgo se refieren a las etapas que una empresa puede seguir para mitigar los riesgos. Es común que aquéllos incluyan actividades como la identificación de los eventos de riesgo; la evaluación de la probabilidad y la gravedad de los impactos; la priorización de los eventos de riesgo a tratar y el desarrollo de acciones para mitigar los riesgos y planificar de acciones de seguridad (Soto, 2014).

CIF 2010, CIF (costo, seguro y flete): Significa que el vendedor hace la entrega cuando las mercancías pasan el carril del buque en el puerto de embarque. El vendedor deberá pagar los costes y el flete necesarios para llevar las mercancías al puerto de destino designado, pero el riesgo de pérdida o daño de las mercancías, así como los costes adicionales debidos a acontecimientos que se produzcan después del momento de la entrega, son transferidos del vendedor al comprador. El vendedor también tiene que adquirir un seguro marítimo contra el riesgo del comprador de pérdida o daño a las mercancías durante el transporte (Searetes, 2010).

B/L Bill of Lading o Conocimiento de Embarque: Documento emitido por el transportista como justificante de la recepción de la mercancía o de que ésta ha sido cargada en el medio de transporte, con destino al punto final que se declara. Constituye el contrato de transporte entre el transportista y el cargador, y permite al tenedor reclamar la entrega de la mercancía. Es un documento transferibles y negociable cuando se extiende a la orden o al portador, y no lo es cuando se extiende nominativo. Está regulado por el convenio de Bruselas de 1924 (Soler, 2012).

Certificado de Origen: Documento emitido por una entidad oficial o una cámara de comercio en relación con la procedencia de una mercancía. En comercio internacional es común para las mercancías procedentes de países que tiene acuerdos o tratados internacionales vigentes (Soler, 2012).

Clasificación arancelaria: La clasificación arancelaria es el código que caracteriza una mercancía en un sistema ordenado de descripción y codificación. Además de identificarla, esto permite asignarle un valor arancelario y el acceso a tratamientos preferenciales negociados en el comercio exterior, como los acuerdos de libre comercio. Se entiende como la identificación o codificación numérica de una mercancía que se basa en el Sistema Armonizado (SA), que es una nomenclatura de mercancías desarrollada por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) (Procolombia, 2016).

Colombia compra eficiente: Es una plataforma virtual donde se proveen herramientas para facilitar el desarrollo de manuales públicos basados en la estrategia de compra transparente (Colombiacompra, Sf).

Contrato de compraventa: Documento comercial que dos o más partes suscriben como expresión formal de un acuerdo de compraventa. Además de describir las partes compradora, vendedora y los intermediarios o agentes que puedan intervenir, así como los bienes o servicios objeto de la transacción, se estipulan con detalle los términos del acuerdo y las responsabilidades que cada firmante asume (Soler, 2012).

Exportación: En las ciencias económicas la exportación es cualquier bien o servicio el cual es enviado desde un país a otra parte del mundo. Es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios que se trasladan de un país a otro (Ventura, Sf).

Factura comercial: Documento administrativo demostrativo de una operación de compraventa y como justificante de un contrato comercial. La factura describe las condiciones de venta de la mercancía y sus especificaciones. En comercio exterior también se utiliza para calcular el pago a las autoridades aduaneras en el país de destino de la mercancía (Soler, 2012).

Factura proforma: Borrador o propuesta de factura que expide el proveedor al cliente, sin validez legal ni fiscal (Soler, 2012).

Importación: La importación consiste en el ingreso legal de mercancías de un país origen al país importador, principalmente para el consumo (Ceballos, L; (Sf).

Incoterms®: Acrónimo de international commerce terms, términos comerciales fijados por la ICC (cámara de comercio internacional). Expresan las obligaciones y los derechos que

aceptan las partes compradora y vendedora en una operación de comercio internacional en cuanto a las distintas fases del proceso de entrega de la mercancía (Murillo, 2011).

Manual de aseguramiento: Hace referencia a la carta de navegación para reducir los riesgos logísticos que provienen en este caso de la compraventa internacional de mercaderías (Álzate, 2012).

Transferencia de riesgo: En este trabajo hace referencia al traspaso de los riesgos entre el comprador y vendedor, en este caso exportador e importador. La cual se resuelve por medio de un contrato de compraventa internacional de mercancías.

Uncitral: CNUDMI ha llegado a ser reconocida como el órgano jurídico central del sistema de las Naciones Unidas en el ámbito del derecho mercantil internacional. Órgano jurídico de composición universal, dedicado a la reforma de la legislación mercantil a nivel mundial durante más de 40 años. La función de la CNUDMI consiste en modernizar y armonizar las reglas del comercio internacional (Uncitral, (Sf)).

## **Capítulo III**

### **Metodología**

El desarrollo del proyecto se basará en una investigación descriptiva, cualitativa, además de una revisión documental aplicada a la gerencia de riesgos del área de compras internacionales, se identificarán las posibles contingencias así como las existentes. En la primera instancia de implementación del proyecto se atenderán las fuentes de información que permitirán conocer qué riesgos enfrenta actualmente la compañía, a saber, la factura comercial, lista de empaque, inspección de aduanas, recibo físico de la mercancía. En la segunda etapa se acudirá a fuentes de información online en la gerencia de riesgos en el área de compras internacionales.

Para apoyar el análisis de los datos recolectados, se realizará una matriz de riesgos basada en la creada por Colombia Compra Eficiente (Ver anexo 1). Por último, para cumplir el objetivo general se diseñará un manual de aseguramiento para el proceso de compra llamado contrato de compraventa diseñado para el proceso de compras de INVERSIONES ANDINAS DE VENEZUELA C.A. en el cual se dará la debida diligencia a seguir en caso de incumplimiento por cualquiera de las partes al momento de la entrega de la mercancía.

## **Capítulo IV**

### **Análisis del proceso e identificación de los posibles riesgos en el área de compra de lámina de zinc a nivel internacional**

#### **Identificación de Riesgos**

Las compras internacionales generan una gran complejidad para el importador por los riesgos que tiene que asumir, por lo tanto las empresas tienen que establecer estrategias para minimizarlos; Chitakornkijasil, como se citó en Gallón y Torres, (2014), expresan que cuando no pueden ser identificados los riesgos, se deben plantear estrategias a través de desarrollar ambientes de negocios que permitan minimizar las pérdidas.

Por otra parte, los mismos autores, definen “la administración de riesgos como un proceso que identifica las posibles pérdidas afrontadas por una organización y las técnicas más apropiadas para tratar dichos hallazgos” (p.9).

De esta misma manera, Léautier, como se citó en Gallón y Torres (2014), definen “la administración de riesgos es definida por como un proceso de negocio, no simplemente como una función, destinado a la supervisión del cumplimiento de las políticas y directrices por las partes involucradas” (p.9).

En la mayoría de procesos de negocios, la administración de riesgos tiene cuatro pasos: medición, desarrollo de la estrategia, ejecución y monitoreo.

Las empresas deben establecer las técnicas apropiadas para mitigar los riesgos que pongan en peligro su nombre y estabilidad económica. El riesgo, es indeterminado y pueden existir diferentes formas de establecer las pérdidas y minimizar sus riesgos, independiente de que se materialice o no, por lo tanto, las compañías pueden establecer los medios para lograr mantener un control en las importaciones, donde se garantice el cumplimiento de cada una de las partes.

La administración del riesgo en las importaciones, permite optimizar los procesos operativos y administrativos entre el importador y el vendedor, además de mejorar la confianza entre las partes que permitirá minimizar las pérdidas. La Norma internacional ISO 31000 indica que la administración de riesgos es la “aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión a las actividades de comunicar, consultar, establecer el contexto e identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y revisar los riesgos” (International Organization for Standardization, 2009). Esta norma, establece un marco para la administración del riesgo, la cual se hace clara, al establecer el contexto que envuelve a la organización, ya que esto influye en cómo se administran los riesgos.

Todas las organizaciones empresariales que procuren implantar un sistema de administración del riesgo, deben generar un sistema que les permita crear, asegurar y generar valor a cada uno de los procesos empresariales, que facilite la toma de decisiones, dirija

el riesgo y obtener una mejor información de soporte de los procesos de negociación internacional.

### Identificación de la empresa

Inversiones andinas de Venezuela inicia actividades a partir de solucionar la necesidad de disponibilidad de materiales de construcción en el país de Venezuela debido a la falta de producción nacional, decide importar productos entre estos lamina de zinc de alta calidad.

Esta empresa está localizada en Unare I, UD- 286 calle Uchire local ·1 Puerto Ordaz Estado Bolívar.

### Organigrama Funcional

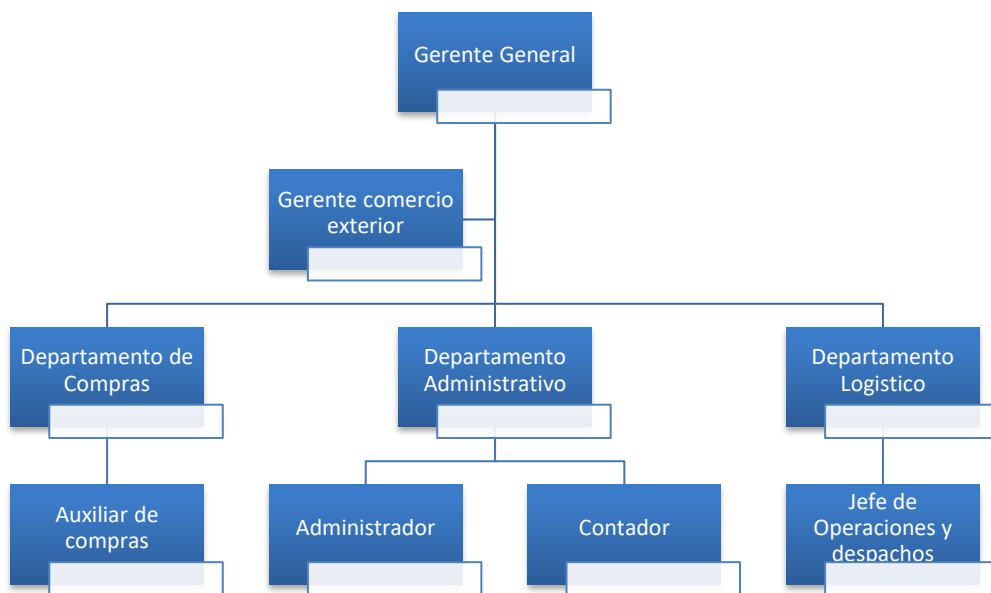


Figura 1. Organigrama. Fuente: Inversiones Andinas de Venezuela C.A.



## Descripción del Producto

Lámina Galvanizada de Zinc en 0.18 MM XT.

Partida arancelaria: 73.08.90.00.00.

## Proceso de compras

El proceso de compras de la compañía se desarrolla bajo siete (7) procesos o pasos que se muestran a continuación:

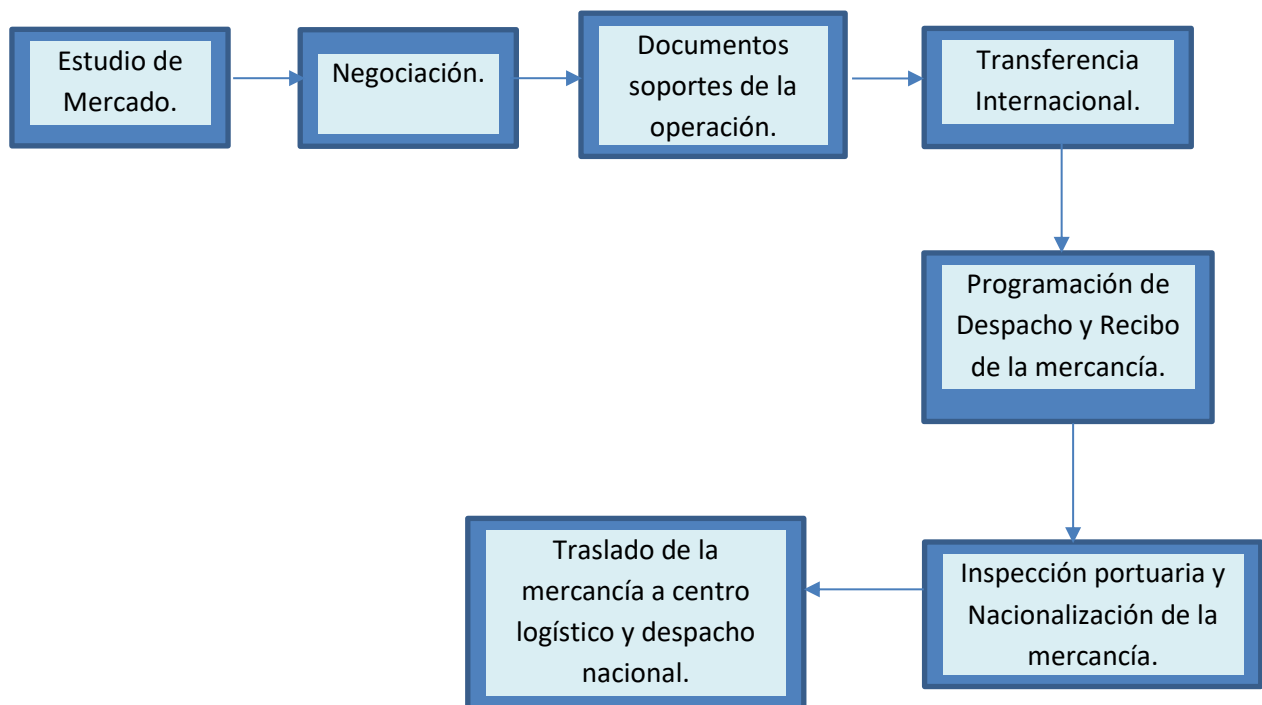


Figura 2. Proceso de compras. Fuente: Inversiones Andinas de Venezuela C.A.

## **Análisis del proceso de compras**

### **Estudio de mercado**

#### A. Pasos del estudio de mercado:

- a. Identificación de la necesidad.

#### B. Investigación del producto.

- a. Lamina de Zinc Ondulada en 0.18 mm.
- b. Partida arancelaria: 73.08.90.00.00
- c. Ficha técnica o naturaleza de la mercancía.

#### C. Análisis país proveedor.

- a. Acuerdos y tratados internacionales entre país vendedor y comprador.
- b. Políticas de comercio exterior país vendedor (barreras arancelarias).
- c. Estrategia de negociación.

#### D. Análisis del proveedor.

- a) Documentación legal de la compañía.
- b) Precio de la mercancía.
- c) Disponibilidad y tiempo de producción de la mercancía.
- d) Certificado de calidad.

#### E. Costos logísticos de la operación.

- a) Tabla de cotización, costos logísticos de la operación.

#### F. Aspecto financiero.

- a) Capacidad de compra (recursos propios o recursos financiados).

## **Negociación**

- A. Reunión en las instalaciones del país vendedor.
- B. Negociación de precio internacional por tonelada.
  - a) Contenedor de 40 HC.
  - b) Modo de transporte.
  - c) Trayecto de la mercancía.
- C. Términos de negociación Incoterms® 2010 CIF Puerto cabello.
- D. Condiciones de entrega y recibo de la mercancía.
- E. Liberación del BL en puerto de destino después del pago sobre el valor total de la mercancía.

## **Documentos soporte de la operación**

Los siguientes documentos a tratar son enviados por vía aérea de parte el vendedor al agente de aduana encargado del proceso de importación en el puerto de destino.

### **Factura proforma**

El vendedor notifica al comprador por medio de un correo electrónico adjuntando la factura proforma la cual es un borrador de la factura comercial original, el comprador corrobora la información en cada pauta y si es correcta se procede a notificar al comprador solicitando la orden de compra.

### **Orden de compra y confirmación**

El comprador notifica al vendedor por medio de un correo electrónico adjuntando la orden de compra y confirmación en la cual se pauta el pedido y la información de la negociación, con el fin de que el vendedor inicie su proceso de producción y preparación de la mercancía para su respectivo despacho.

El vendedor notifica al comprador, por medio electrónico adjuntando la factura comercial, en la cual contiene:

- a) Embarcado y despachado a: Inversiones Andinas de Venezuela C.A.
- b) Origen.
- c) Partida arancelaria.
- d) Condiciones de pago: contado.
- e) Cantidad.
- f) Descripción.
- g) Peso.
- h) Total piezas.
- i) Total peso.
- j) Valor FOB.
- k) Flete.
- l) Seguro.
- m) Total CIF.
- n) Observaciones.

### **Lista de empaque**

El vendedor notifica al comprador, por medio electrónico adjuntando la lista de empaque o packing list, en la cual contiene:

- a) País origen.
- b) Exportador.
- c) Partida arancelaria.
- d) Numero de factura internacional.
- e) Consignatario.
- f) Número de contenedores.
- g) Tipo de contenedor.
- h) Cantidad de piezas.
- i) Descripción.
- j) Peso en Kgs.
- k) Peso en Tons.

### **Certificado de Origen**

El vendedor notifica al comprador, por medio electrónico adjuntando el certificado de origen, en la cual contiene:

- a) País exportador.
- b) País importador.

- c) Partida arancelaria.
- d) Descripción producto.
- e) Valor FOB.

### **Declaración de origen**

En la declaración de origen se declara que la mercancías indicadas en el formulario de origen, correspondientes a la factura comercial, cumplen con lo establecido en las normas de origen del acuerdo parcial de conformidad en la cláusula primera y se hace la veracidad del documento por medio del nombre, firma y sello de la entidad certificada que en este caso es el centro del trámite de las exportaciones de la ciudad de la cual sale se hace el despacho de la mercancía.

### **Costos logísticos de la operación**

Tabla de costos logísticos de la operación (costo de la mercancía, impuestos de nacionalización, seguros, flete y demás costos operacionales).

### **B/L Bill of Lading o Conocimiento de Embarque.**

Documento de transporte internacional marítimo, en este proceso de compra basado en el término de negociación CIF, el comprador debe contratar la empresa de transporte y de contenedor, este documento contiene:

- a) Nombre de la compañía que en este caso es HAMBURGSUD.
- b) Número de BL
- c) Número de reserva.
- d) Expedidor.
- e) Consignatario.
- f) Puerto origen.
- g) Puerto destino.
- h) Se especifica si el contenedor hacer trasbordo en otro puerto.
- i) Pagado hasta el puerto de destino.
- j) Descripción de la mercancía.

Este documento es llamado como conocimiento de embarque, en el proceso de negociación y en este caso funciona como documento de endoso, ya que el propietario de la mercancía es el poseedor del documento y se hace su respectiva liberación cuando el comprador realiza el pago total de la mercancía y de este modo queda a libre disposición del comprador.

### **Transferencia Internacional de pago**

El comprador después de que la mercancía llega al puerto de destino debe realizar la transferencia del pago sobre el valor total de la factura, con el fin de que el vendedor libere el conocimiento de embarque, así la mercancía y la documentación queda de libre disposición del comprador. (en este caso así se pactó la negociación entre las partes).

## **Programación y recibo de la mercancía**

Partiendo de la liberación del conocimiento de embarque y el contenedor ubicado en el muelle de llegada, la autoridad portuaria conocida como BOLIPUERTOS procede hacer la respectiva inspección física y documental de la mercancía con presencia de un agente y un operador logístico de aduana, el mismo que seguido de la inspección inicia el proceso de nacionalización, donde se incurre en los siguientes gastos:

- a) Tesoro Nacional.
- b) Tasa.
- c) Alcaldía.

En cuanto a gastos operativos se debe pagar:

- a) Almacenaje.
- b) Bajada de vacío.
- c) Reconocimiento.
- d) Flete.
- e) Agenciamiento.
- f) Emisión del BL.
- g) Aduana.
- h) Peaje.
- i) Rayos x.
- j) Carga posterior.



Por el pago de los gastos operativos se procede a diligenciar por medio del SENIAT la declaración de importación, quedando así la mercancía a libre disposición del comprador.

### **Traslado de la mercancía a centro logístico y despachos.**

En este proceso el contenedor tiene vía libre para ser sacado de las instalaciones portuarias, se incurre en el gasto de flete nacional y seguro nacional, después de que llega al punto de destino se procede a hacer el descargue de la mercancía, en ese momento se necesita un montacarga y un operador de descargue, cuando la mercancía está en el almacén se procede a contar de manera general y se verifica si el contenido coincide con la lista de empaque y su respectiva factura.

### **Identificación del riesgo en el área de compras internacionales**

La empresa Andina, en su proceso de importación maneja diversos riesgos que van desde los propios de una importación hasta errores en la negociación, por lo tanto, en este aparte se establecen los riesgos que se encuentran latentes en el proceso de compras internacionales de lámina de Zinc; riesgos que debe mitigar para mejorar el desempeño económico y administrativo de la empresa.

## **Estudio de mercado**

### ***Riesgos políticos***

Los riesgos políticos son aquellos que por una acción propia del país importador pueden generar que el embarque de la mercancía sea rechazado, o bien impedir que el pago de las divisas que cubre dicho embarque se transfiera al exterior, (Mora, 2016), estos riesgos pueden clasificarse de la siguiente manera:

#### **a) Riesgo soberano**

Es el caso de aquellos gobiernos que toman una acción no anticipada de bloqueo de pagos, como lo que ocurrió en Venezuela a principios de la década de los años 90.

#### **b) Documentos soporte**

### ***Riesgos documentarios***

El ingreso de mercaderías está sujeto en algunos casos, a regulaciones del país importador (Mora, 2016).

Riesgo:

El mal diligenciamiento de los documentos soporte al llegar la mercancía al puerto de destino pueden ocasionar una demora en la liberación de la misma y a su vez un costo adicional por el tiempo que debe estar el contenedor en el puerto mientras llegan los documentos correctos (Mora, 2016).

## **Transferencia internacional**

### ***Riesgos de transferencia***

Cuando el pago debe hacerse en divisas, la devaluación afecta de forma directa la operación, además el régimen de control de cambios, no les permite a los importadores actuar de forma oportuna, respecto a la autorización de las divisas solicitadas ni la duración de los procesos de aprobación.

Estos factores generan incertidumbre en cuanto a los costos de reposición de las mercancías y la correspondiente fijación de precios (Mora, 2016).

## **Recibo de la mercancía**

### ***Riesgo en el transporte internacional de carga***

#### **a) Riesgo de mar**

En este grupo se clasifican todos los daños o pérdidas que pueden ocurrir causados por un accidente en la navegación; por ejemplo, naufragio, hundimiento del buque, la varadura, la colisión y la tempestad; estos riesgos el transportista no responde (Mora, 2016).

**b) Riesgos en el mar**

En este grupo están los peligros que enfrentan las mercaderías en el buque: incendio, rayo o explosión. Así mismo, se incluyen los daños producidos al extinguir el incendio (Mora, 2016).

**c) Riesgo de avería gruesa**

Pertenece a este grupo todos los gastos y sacrificios hechos intencionalmente para preservar de un peligro al buque y su carga. Si bien son varios los actos de avería gruesa, con dos ejemplos se puede definir este grupo: la echazón de la carga para aligerar al buque embarrancado y los daños causados al buque o a la mercadería para extinguir un incendio (Mora, 2016).

**d) Riesgo de Oxidación**

Los metales son afectados especialmente por el contacto con la humedad y con el agua del mar (Mora, 2016).

## Negociación

### *Riesgo de negociación*

Los riesgos en el proceso de importación puede generarse desde la ausencia de entrega total como enviar otros productos no solicitados, hasta recibir bienes que no son de la calidad o la cantidad especificada, siendo en muchos casos mercancías pagadas parcialmente. La carta de crédito utilizada como técnica habitual para disminuir el riesgo, puede no ser suficiente para el cumplimiento de las partes (Mora, 2016).

Omisión al negociar la garantía: Se definió como la probabilidad de no negociar los términos referentes a la garantía, calidad, disponibilidad, el responsable de los costos, condiciones de entrega y servicio posventa (Mora, 2016).

Este riesgo, tiene una frecuencia muy recurrente y puede generar un gran impacto para la empresa debido a que la inversión realizada en la importación suele ser alta, y dependiendo de la empresa, pueden significar una pérdida económica que ponga en riesgo su economía y estabilidad. La omisión de la garantía o la falta de condiciones en la negociación pueden ser por desconocimiento, falta de procedimientos, falta de claridad y asesoría legal y especializada en los temas de comercio exterior por parte del comprador, además de la ausencia de un contrato que fije de manera legal las partes involucradas en la importación. Para este riesgo, como medida propuesta, es fijar las condiciones dentro de un contrato firmado entre las partes en el momento de la negociación (Mora, 2016).

Condiciones no contenidas en los Incoterm: este riesgo se consideró al establecer que existe otros términos o factores que no se definen en los Incoterms, como plazo de entrega, cumplimiento de requisitos técnicos, seguros y legislación aplicable (Mora, 2016).

El comprador y el vendedor, se consideran los agentes generadores de riesgo, pues al omitir ya sea por descuido o desconocimiento pueden generar problemas en sus empresas; dentro de los riesgos que se pueden presentar son: no cumplir con el perfil del cargo, desconocimiento del Derecho Internacional Privado y deficiencia de procedimientos (Mora, 2016).

En los procesos de comercio exterior, los incoterm fijan los términos para la negociación, sin embargo, las empresas deben fijar otros elementos para asegurar que el procedimiento de compras internacionales y esta se ejecute sin perjuicio alguno, pues al no establecer ciertas condiciones, puede llevar a “sobrecostos, daños en la relación con el proveedor, pérdida de la imagen de la compañía y demandas, ya que elementos como la jurisdicción y ley aplicables”, así lo menciona Escalante, (2014), estas condiciones favorecen la relación comercial.

Despacho: pueden existir diversos errores, como el deterioro generado en la mercancía por las malas condiciones del embalaje, que se empaquen menores o mayores cantidades a las solicitadas o que el pedido embalado no corresponda con el pedido realizado.

Los riesgos realizados en este proceso pueden ser altos, si no se cuentan con los procesos necesarios para evitar la ocurrencia del riesgo, pueden ser objeto de sanciones, rescates y pérdidas de la mercancía., por ello, el proveedor debe establecer los controles para evitar poner en riesgo su empresa, así, como pérdidas de tiempo y dinero a la empresa compradora.

La empresa importadora, puede solicitar al proveedor, una pre inspección del 100% de la mercancía, con el fin de detectar errores de despacho; la empresa importadora, debe solicitar la pre inspección que asegure el correcto despacho de la mercancía, además de establecer sanciones contractuales si no se cumple con lo solicitado para mitigar un posible impacto económico.

Embalaje: El deterioro en el embale es un riesgo de alta probabilidad, dado que no sea el adecuado y afecte el producto. El embalaje debe garantizar la entrega de un material en buenas condiciones, pues puede generar pérdidas al comprador al recibir un material defectuoso y malas condiciones, por lo tanto se deben establecer sanciones contractuales si no se cumple con lo solicitado para mitigar un posible impacto económico.

El agente generador del riesgo, es el proveedor, quien es el responsable del producto, por lo tanto debe conocer en detalle el producto, el embalaje y el transporte. De esta manera, el comprador, puede realizar exigencias en cuanto al material utilizado en el embalaje y puede solicitar asesoría a un agente de carga, para conocer el material más adecuado para embalar el producto, esta misma, debe estar estipulada en el contrato y establecer sanciones en el caso que no se cumpla con los requerimientos y halla perdida de material o avería por errores en el embalaje.

Los riesgos, encontrados, se deben a la ausencia de exigencias contractuales; y falta de procedimientos y controles de calidad del proveedor.

El comprador o importador debe trasladar este riesgo al vendedor, por lo tanto, las medidas de procedimiento que debe instaurar la empresa importadora para mitigar el riesgo, es solicitar al proveedor las fichas técnicas del producto donde se relacione la información de la mercancía, incluir en el contrato, cláusulas sobre las especificaciones del embalaje y las sanciones que incurre el proveedor si no cumple con las especificaciones dadas.

La empresa compradora, una vez establezca la asignación o traslado del riesgo de acuerdo al Incoterm pactado, donde el proveedor corre con todos los riesgos y este sujeto asegurar la mercancía, es necesario que la empresa compradora, este atenta a la clase de seguro, cláusulas y condiciones, ya que dependiendo de las coberturas, podrá proteger en mayor o menor medida el detrimento en el embalaje sobre todo en los términos CIP y CIF, donde el vendedor contrata el seguro pero el comprador asume los riesgos desde que los bienes son entregados en el medio de transporte o al transportista antes del tránsito internacional (International Chamber of Commerce, 2010).

Proceso de transporte: El proceso de transporte está sujeto a diversas eventualidades que pueden generar un accidente donde puede existir una pérdida total de la mercancía, hurto o deterioro de la mercancía y los generados por errores en el despacho de la mercancía.

Por lo tanto la empresa importadora debe solicitar al proveedor toda la información concerniente de los agentes de carga y transportadora con el fin de conocer su trabajo y asegurarse que la mercancía este transportada dentro los estándares de calidad, confiabilidad, seriedad y responsabilidad.



Proceso de nacionalización: Este proceso de nacionalización es sumamente importante y delicado, pues es objeto de sanciones, detención y decomiso de mercancías si se encuentra errores en la documentación.

Error en la preparación de la documentación para la nacionalización: este riesgo se puede deber a la eventualidad de que se den descripciones completas o equivocadas de las mercancías, cifras, códigos o términos incorrectos en los documentos del proceso de nacionalización requeridos por la aduana.

Los agentes responsables del riesgo, en primer lugar es el agente de aduana, quien debe informar y asegurarse que los documentos se encuentren bien diligenciados para ser entregados a la aduana. En segundo lugar, el comprador debe realizar seguimiento a la empresa aduanera, para realizar el seguimiento a cada uno de los procesos y asegurarse que la información que suministro el proveedor corresponda a la realidad y se transmita de forma segura y se diligencie de forma correcta los documentos por la agencia de aduana.

Los riesgos o fallas en el diligenciamiento de los documentos por parte de la agencia se puede deber a falta de cuidado, descuido y experiencia, por otra parte el comprador, puede fallar al no realizar un seguimiento adecuado y de comunicación a la agencia de aduanas.

Para manejar estos riesgos, la pre inspección solicitada en los riesgos anteriores, mitigaría este tipo de riesgo, ya que los errores y omisiones en la documentación se pueden corregir antes de presentar la declaración de importación.

Por otra parte, en el desarrollo de este capítulo, se ha hecho hincapié para la solución a la mitigación de riesgos, la creación y estipulación de un contrato, de igual medida en este aparte, es necesario que el comprador se proteja de errores generados por la empresa aduanera, por lo que el importador puede establecer un contrato de mandato donde estime las responsabilidades del agente de aduana y el alcance de la relación, pues aunque las sanciones son para el importador se puede transferir el impacto económico y el riesgo a la agente de aduanas, a través del contrato de mandato.

Por lo tanto, el proceso de negociación debe ser condicionado y garantizado por medio de un contrato, con el fin que las partes asuman y reconozcan su responsabilidad y el proceso que deben seguir para evitar que toda la responsabilidad caiga sobre el importador.

El contrato internacional, es entonces un elemento crucial para una acertada negociación, que permite establecer relaciones comerciales seguras, sin embargo el proceso de negociación debe estar aceptado entre las partes, entendiendo sus condiciones, compendios, obligaciones y documentos exigidos, para que el proceso de compra internacional se realice en forma clara y segura, acogidos bajos los preceptos legales de cada país y acorde a los requisitos internacionales.

Los contratos internacionales, deben ser una forma de ajustar las legislaciones, ajustar o crear nuevos derechos, que permitan equiparar cargas, de tal manera que facilite el desarrollo comercial, intercambio y genere desarrollo a las empresas y por ende a los países en cuestión.

## **Capítulo V**

### **Matriz de riesgo para el área de compras internacionales basada en la matriz de Colombia Compra Eficiente**

Las empresas que se dedican a la importación de mercancías, como se especificó en el capítulo anterior, deben ejecutar un sistema de administración de Riesgos teniendo en cuenta los eventos que impidan impactos negativos a la empresa y por ende pérdidas económicas, por lo tanto, la identificación de cada una de ellas permitirá una compra eficiente y segura para las partes que se involucran en el proceso de importación y exportación.

La empresa debe tener en cuenta los eventos que alteren la ejecución del proceso de importación, el equilibrio económico para las partes, con el fin, de generar eficacia del proceso importación, es decir, que se satisfaga la necesidad que motivó el proceso de compra.

Un manejo adecuado del Riesgo permite a las empresas importadoras mayor nivel de certeza y conocimiento para la toma de decisiones relacionadas con el proceso de importación; planeación de contingencias del proceso de importación; incrementar el grado de confianza entre las partes del proceso de importación y exportación; y reducir la posibilidad de pérdidas económicas, sanciones, litigios, decomiso de mercancía, entre otros.

## **Estructura de la administración de Riesgos**

La administración de Riesgos, se compone del análisis de cada uno de los procesos necesarios para proteger la empresa compradora o importadora en este caso Inversiones Andinas de Venezuela C.A, con el fin de mitigar la probabilidad de ocurrencia del evento y de su impacto en el Proceso de importación.

La administración de los Riesgos del Proceso de importación debe realizarse de acuerdo a los siguientes pasos que se mencionan a continuación:

- a. Determinar el contexto en el que se ejecuta el proceso de importación.
- b. Identificar y clasificar los Riesgos del Proceso de importación.
- c. Valorar y estimar los Riesgos.
- d. Asignar y ejecutar los Riesgos.
- e. Monitorear y gestionar los riesgos.

La empresa Inversiones Andinas de Venezuela S.A., realizó la matriz de riesgo, basados en la matriz desarrollada por Colombia Compra Eficiente, el proceso de diligenciamiento de la matriz fue modificado de acuerdo a las necesidades de la empresa y al proceso que se realiza, el cual es de importación. La matriz de riesgo, incluyo todos los Riesgos identificados del Proceso de importación, estableciendo su clasificación, la probabilidad de ocurrencia, impacto, la parte que debe asumir el Riesgo, los tratamientos que se puedan realizar y las características del monitoreo necesarios para administrar la ocurrencia de riesgos.

## Contexto

El punto de partida, consiste en identificar el contexto en el cual interactúa la empresa importadora, con el fin de detectar sus riesgos, los riesgos entre las partes involucradas y los riesgos que conlleva el proceso de compras internacionales.

En este paso la empresa Inversiones Andinas de Venezuela C.A., debe identificar los aspectos que se mencionan a continuación y los posibles efectos adversos que estos pueden generar.

- a. El objeto del proceso de importación
- b. Involucrados en el proceso de compra.
- c. El mercado objetivo a quien se destina la importación del producto.
- d. Disponibilidad de recursos y conocimientos en el proceso de importación.
- e. Las condiciones geográficas, políticas, acceso y entorno socio ambiental del país exportador.
- f. Análisis de la empresa y del sector que pertenece la empresa exportadora.
- g. Ley aplicable al proceso de importación.

## **Identificar y clasificar los Riesgos**

Una vez, identificado el contexto, se deben identificar los Riesgos del Proceso de importación, clasificándolo de acuerdo a su clase, fuente, etapa del Proceso de importación en la que se encuentra el Riesgo, y su Tipo. A continuación se realiza un breve detalle de los puntos que se diligenciaron en la matriz de riesgo.

Clase:

General: Riesgo de todos los Procesos de importación, donde se encuentra presente su actividad contractual.

Específico: Hace énfasis a un determinado riesgo, propio del proceso de importación.

Fuente:

Interno: Riesgo operacional, de capacidad o situación especial de la empresa importadora.

Externo: Es un Riesgo ajeno a la empresa importadora, como regímenes políticos, económicos y sociales.

Etapa:

Planeación: La empresa importadora debe diseñar un plan de compras, donde se establezcan las necesidades de importación, para así corroborar, necesidades, precios, condiciones, plazo de entrega, garantía etc.

Selección: En esta etapa, se estipula, la evaluación de los proveedores si existen dos o más que requieran ser analizados para su elección; en este caso la empresa Inversiones Andinas de Venezuela C.A., realiza la compra de Lamina de Zinc a un proveedor ubicado en Honduras, por lo cual no se realiza la etapa de selección.

Negociación: El proceso de negociación internacional, debe cumplir con las especificaciones realizadas en el plan de compras y el cumplimiento de los requisitos para el desarrollo, ejecución y pago. En esta etapa se presentan diversos riesgos, dentro de los cuales se mencionan los siguientes:

- a. Garantía
- b. Condiciones no especificadas en los Incoterm
- c. Despacho
- d. Embalaje
- e. Transporte

Ejecución: La ejecución en el proceso de importación establece los pasos finales para el proceso de nacionalización, dentro de este ítem se estipulan los riesgos de este proceso:

- f. Nacionalización
- g. Verificación de la documentación para la nacionalización

Tipo:

**Riesgos Económicos:** Hacen énfasis a los derivados del comportamiento del mercado, tasas cambiarias, desabastecimiento y especulación de los mismos, entre otros.

**Riesgos Sociales o Políticos:** Cambios en las políticas gubernamentales, sociales que afecten la ejecución del proceso de importación.

**Riesgos Operacionales:** Son los asociados a la operatividad del proceso de importación, plazo o los derivados de proceso, procedimientos y deficiencias contractuales.

**Riesgos Financieros:** Hace énfasis al riesgo de liquidez que se pueda ver afectada la empresa por fallas en la negociación como condiciones, plazos, garantías, embalajes, etc.

**Riesgos Regulatorios:** Cambios en la legislación aplicable en la ejecución del proceso de importación.

**Riesgos de la Naturaleza:** Son los eventos naturales previsible en un proceso de importación, como inundaciones, lluvias, entre otros.



**Riesgos Ambientales:** Son los derivados de las obligaciones legales o reglamentarias de carácter ambiental, así como de las licencias, planes de manejo o de permisos y autorizaciones ambientales, incluyendo tasas retributivas y compensatorias, obligaciones de mitigación, tareas de monitoreo y control, entre otras.

**Riesgos Tecnológicos:** Son los derivados de fallas en los sistemas de comunicación de voz y de datos, suspensión de servicios públicos, nuevos desarrollos tecnológicos o estándares que deben ser tenidos en cuenta para la ejecución del contrato, obsolescencia tecnológica.

En la matriz para la empresa, se detectaron riesgos que son previsibles, y se seleccionaron riesgos operacionales y financieros.

### **Evaluar y calificar los Riesgos**

Una vez establecidos los pasos anteriores, la empresa importadora debe evaluar cada uno de los riesgos identificados a través del impacto que genera estos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En este proceso, se establece una asignación de los Riesgos identificados que afecte el proceso de importación y las acciones que se deban efectuar. Para estimar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de un evento que afecte de manera negativa el Proceso de importación, se debe sugiere considerar los siguientes aspectos:

Registros anteriores de importaciones, realizar un análisis de los riesgos hallados durante procesos de importación anteriores.

Antecedentes teóricos o de experiencia de otras empresas importadoras.

Publicaciones o noticias sobre la ocurrencia del Riesgo identificado.

La Entidad Estatal debe evaluar los Riesgos combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto del evento para:

Asignación de categoría a cada Riesgo de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia así: raro, improbable, posible, probable y casi cierto y valorarlos de 1 a 5 siendo raro el de valor más bajo y casi cierto el de valor más alto, como se indica en siguiente tabla:

Tabla 1.

#### Probabilidad del riesgo

	Categoría	Valoración
Probabilidad	Raro (puede ocurrir excepcionalmente)	1
	Improbable (puede ocurrir ocasionalmente)	2
	Posible (puede ocurrir en cualquier momento futuro)	3
	Probable (probablemente va a ocurrir)	4
	Casi cierto (ocurre en la mayoría de circunstancias)	5

Fuente: Colombia compra eficiente.

(b) Determinar el impacto del Riesgo, a través de los siguientes criterios:

Calificación cualitativa y monetaria del efecto del Riesgo, la cual hace referencia a los sobrecostos que generan los riesgos en la organización, esto con el fin de determinar el impacto del riesgo.

Tabla 2.

## Impacto de Riesgo

		Impacto				
Calificación Cualitativa		Obstaculiza el proceso de importación	Dificultad el proceso de importación de manera baja. Aplicando medidas mínimas se puede lograr el objeto de la importación	Afecta la ejecución de importación sin afectar el beneficio para las partes.	Obstruye la ejecución de la importación sustancialmente pero aun así permite la consecución del objeto de importación.	Perturba la ejecución de la importación de manera grave imposibilitando la consecución del objeto contractual.
Calificación monetaria		Los sobrecostos no representan más del 1% del valor de la importación	Los sobrecostos no representan más del 5% del valor de la importación	Genera un impacto sobre el valor de la importación entre el 15% y el 30%.	Incrementa el valor de la importación entre el 15% y el 30%.	Impacto sobre el valor de la importación en más del 30%
Categoría	Valoración	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5

Fuente: Adaptación Colombia compra eficiente.

Para cada Riesgo se deben sumar las valoraciones de probabilidad e impacto, para obtener la valoración total del Riesgo.

Tabla 3.

## Valoración del Riesgo

		Impacto				
Calificación Cualitativa		Obstruye el proceso de importación	Dificultad el proceso de importación de manera baja. Aplicando medidas mínimas se puede lograr el objeto de la importación	Afecta la ejecución de importación sin afectar el beneficio para las partes.	Obstruye la ejecución de la importación sustancialmente pero aun así permite la consecución del objeto de importación.	Perturba la ejecución de la importación de manera grave imposibilitando la consecución del objeto contractual.
Calificación monetaria		Los sobrecostos no representan más del 1% del valor de la importación	Los sobrecostos no representan más del 5% del valor de la importación	Genera un impacto sobre el valor de la importación entre el 15% y el 30%.	Incrementa el valor de la importación entre el 15% y el 30%.	Impacto sobre el valor de la importación en más del 30%
Categoría	Valoración	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5
Raro (puede ocurrir excepcionalmente)	1	2	3	4	5	6
Improbable (puede ocurrir ocasionalmente)	2	3	4	5	6	7
Posible (puede ocurrir en cualquier momento futuro)	3	4	5	6	7	8
Probable (probablemente va a ocurrir)	4	5	6	7	8	9
Casi cierto, (ocurre en la mayoría de circunstancias)	5	6	7	8	9	10

Fuente: Adaptación Colombia compra eficiente.

La valoración completa del Riesgo permite establecer una categoría a cada uno de ellos para su correcta gestión:

Tabla 4.

#### Categoría del Riesgo

Valoración del Riesgo	Categoría
8, 9 y 10	Riesgo extremo
6 y 7	Riesgo alto
5	Riesgo medio
2, 3 y 4	Riesgo bajo

Fuente: Colombia compra eficiente.

#### Asignación y tratamiento de los Riesgos

La asignación y tratamiento de los riesgos, es un proceso continuo a la evaluación y calificación de los Riesgos, donde se pueda establecer un orden de prioridades en cada una de las probabilidades que sucedan en el proceso de importación:

(a) Evitar el Riesgo, establecer medidas que permitan mitigar el riesgo para obtener garantías en el proceso de importación.

(b) Transferir el Riesgo, establecer las medidas necesarias para que el riesgo no solo sea del importador si no de las partes que intervienen en el proceso.

(c) Aceptar el Riesgo, en el caso de no poder ser transferido, se deben aclarar los requisitos, requerimientos, especificaciones y garantías, de tal manera que el proceso de importación se realice de la forma más segura y de conformidad entre las partes.

(e) Reducir las consecuencias o el impacto del Riesgo a través de inspecciones, revisiones y ajustes en los procesos de importación.

La empresa importadora, debe seleccionar la forma más apropiada para mitigar el riesgo, a través de actividades u acciones que permitan gestionar cada uno de los sucesos previstos, para lo cual se debe preparar un plan de seguimiento y control, además de realizar un monitoreo a las acciones implementadas.

### **Matriz de riesgos Inversiones Andinas de Venezuela C.A.**

En la presente matriz se estipularon cada uno de los riesgos identificados en el proceso de importación de la lámina de Zinc, con el fin de establecer el impacto, tratamiento y monitoreo para mitigar y dar solución a los riesgos establecidos en la compañía.

Tabla 5.

Matriz de riesgos

Se muestra a continuación:

numero	Clase	Fuente	Etapas	Tipo	Descripción	Consecuencia de la ocurrencia del evento	Probabilidad	Impacto	Valoración	Categoría	¿A quién se le asigna?	Tratamiento/Control a ser implementado	Impacto después del tratamiento	¿Afecta la ejecución del contrato?	Responsable por implementar el	Fecha estimada en que se inicia el	Fecha estimada en que se completa el tratamiento	Monitoreo y revisión	¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad		
1	Específico	Interno	Negociación	Operacional	Riesgo de negociar la garantía	Perdidas Económicas	5	5	1	Alta	Exportador	Estipular en el contrato las condiciones de la garantía del producto, calidad, disponibilidad, plazos para la entrega, condiciones de entrega y servicio postventa.	Baja	5	Importador y Exportador	05 de marzo de 2017	31 de marzo de 2017	Comprador y Vendedor	05 de marzo de 2017	31 de marzo de 2017	Verificar en los documentos de importación el diligenciamiento del contrato y la cláusula que especifique la garantía	mensual
2	Específico	Interno	Negociación	Operacional	Descuido al negociar condiciones específicas no contenidas en los Incoterm	Perdidas Económicas	5	5	1	Alta	Exportador	Estipular en el contrato plazo de entrega, cumplimiento de requisitos técnicos, seguros y legislación aplicable	Baja	5	Importador y Exportador	05 de marzo de 2017	31 de marzo de 2017	Comprador y Vendedor	05 de marzo de 2017	31 de marzo de 2017	Verificar en los documentos de importación el diligenciamiento del contrato y la cláusula que especifique la garantía	mensual
3	Específico	Interno	Negociación	Operacional	Proceso de despacho	Perdidas Económicas	5	5	1	Alta	Exportador	Estipular en el contrato una pre inspección del 100% de la mercancía, con el fin de detectar errores de despacho; además de establecer sanciones contractuales si no se cumple con lo solicitado para mitigar un posible impacto económico.	Baja	5	Importador y Exportador	05 de marzo de 2017	31 de marzo de 2017	Comprador y Vendedor	05 de marzo de 2017	31 de marzo de 2017	Verificar en los documentos de importación el diligenciamiento del contrato y la cláusula que especifique la garantía	mensual
4	Específico	Interno	Negociación	Operacional	Deterioro del embalaje	Perdidas Económicas	5	5	1	Alta	Importador /Exportador	Solicitar al proveedor las fichas técnicas del producto donde se relacione la información de la mercancía, incluir en el contrato, cláusulas sobre las especificaciones del embalaje y las sanciones que incurre el proveedor si no cumple con las especificaciones dadas.	Baja	5	Importador y Exportador	05 de marzo de 2017	31 de marzo de 2017	Comprador y Vendedor	05 de marzo de 2017	31 de marzo de 2017	Verificar en los documentos de importación el diligenciamiento del contrato y la cláusula que especifique la garantía	mensual
5	Específico	Interno	Negociación	Operacional	Proceso de transporte	Perdidas Económicas	5	5	1	Alta	Importador /Exportador	Solicitar al proveedor toda la información concerniente a los agentes de carga y transportadora con el fin de conocer su trabajo y asegurarse que la mercancía este transportada dentro los estándares de calidad,	Baja	5	Importador y Exportador	05 de marzo de 2017	31 de marzo de 2017	Comprador y Vendedor	05 de marzo de 2017	31 de marzo de 2017	Verificar en los documentos de importación el diligenciamiento del contrato y la cláusula que especifique la garantía	mensual





## Capítulo VI

### **Manual de aseguramiento de riesgos para el área de compras internacionales.**

El desarrollo de los capítulos anteriores, se desarrolló un análisis del proceso de importación de Inversiones Andinas de Venezuela C.A., donde se identificaron los riesgos que pueden estar expuestos al realizar el proceso de importación, a través de ella se analizaron las posibles soluciones o tratamiento para mitigar el riesgo y además se calificó el impacto a través de la matriz de riesgo.

El resultado del análisis de los riesgos de la empresa Inversiones Andinas de Venezuela C.A., se configura al no establecer una relación contractual que fije los términos de la negociación y pueda equilibrar el riesgo que procede de toda importación.

Por lo tanto en este capítulo se desarrollará un modelo de contrato que la empresa implementará en todos sus procesos de importación el cual tendrán que ajustar de acuerdo a cada necesidad.

La contratación internacional se encuentra enmarcada a través de diversas etapas, que lleva en primera instancia una fase precontractual, donde las partes involucradas determinan eficazmente sus objetivos buscando equilibrio entre sus derechos y deberes, seguidamente a

esta fase, se halla el intercambio final del consentimiento, oferta y aceptación hasta llegar a la finalización del contrato.

### **Fase precontractual**

Esta fase precontractual, “se inician los primeros acercamientos, aproximaciones, tratos preliminares o tratativas entre quienes se encuentran interesados en participar en una negociación encaminada a la conclusión o celebración de un acuerdo o contrato definitivo” (Díaz, 2009, p.1)

El comercio internacional por lo general se realiza contratos con cierta simpleza sin fijar aspectos relevantes que puedan asegurar una exitosa relación comercial. Por lo tanto, teniendo en cuenta, la complejidad del proceso internacional, se hace necesario la preparación y análisis para su elaboración, con el fin de establecer cláusulas o parámetros de actuación que tendrán que cumplir las partes.

En la fase precontractual, se pueden establecer, acuerdos de confidencialidad, cartas de intención, donde se consideran las obligaciones de las partes, para que no haya objeto a malos entendidos y se puedan negociar los aspectos relevantes del proceso de importación.

#### **Acuerdo de confidencialidad**

Respecto a esta fase precontractual, es necesario que la empresa maneje acuerdos de confidencialidad, por los diferentes documentos que se cruzan en el proceso, como lista de

precios, contratos ejecutados y clientes; por lo tanto, cada empresa debe adoptar las medidas que le provean seguridad para la protección de sus datos.

La empresa debe asegurarse, que tanto sus trabajadores, como empresas subcontratistas, proveedores y demás personal involucrado, no divulguen información de la compañía, los cuales no serán transmitidos ni divulgados a terceros sin autorización. De esta manera, como forma más efectiva es reforzarla a través de la protección en la vía contractual.

Respecto al acuerdo de confidencialidad, las partes pueden establecer los siguientes términos:

La información confidencial, y todos los derechos a la misma que han sido o serán divulgados tanto para el proveedor e importador, se comprometen a tratarlos bajo los términos de confidencialidad. El proveedor no tendrá derecho alguno, sobre la información, ni tampoco ningún derecho de utilizarla, excepto para el objeto de negociación del proceso de importación, por lo tanto el proveedor no podrá utilizarla ni tendrá el licenciamiento ni propiedad de ninguna información de la empresa importadora. (Ministerio de Economía, fomento y turismo de Chile)

### **Carta de intención y memorandos de entendimiento**

El proceso de negociación se encuentra integrado por el comprador y vendedor, quienes tienen la intención de fijar unos acuerdos previos, por lo cual realizan el intercambio de

documentos comerciales, financieros, facturas proforma, precontrato, promesa unilateral de ventas con la intención final de celebrar un acuerdo contractual.

La carta de intención, definida por Calbinho, citado en Díaz, (Sf), define:

“La carta de intención, como la propuesta unilateral que una parte le entrega a otra, en la cual están las condiciones en que se desarrollarán las negociaciones y las reglas de conducta o de comportamiento de los interesados durante la etapa gestacional del contrato, sin que esto implique, en todos los casos, una obligación de concluir el acuerdo final. Para ello, se busca garantizar la seriedad de las tratativas en curso y su perfeccionamiento se da con la aceptación de la otra parte”

(p.6).

Las cartas de intenciones, son documentos unilaterales, es decir dados desde una sola parte, dirigida a un destinatario con el fin de que esta sea aceptada, solo se convierte en documentos bilaterales, cuando es aceptado y firmado por ambas partes, lo que se denomina memorandos de entendimiento, siendo entonces este el único elemento diferenciador entre la carta de intención y el memorando de entendimiento

Esta fase precontractual, establece la fijación de términos para la celebración de un contrato y su posterior ejecución. Por lo tanto ya expuestos los primeros pasos, se procede a elaborar un contrato internacional para la empresa inversiones Andinas de Venezuela, basadas en los riesgos identificados los cuales se pretenden mitigar a través de la celebración de un contrato internacional.

Dentro de la fase precontractual es necesario que la empresa importadora conozca al vendedor a través de la solicitud de documentos que puedan darle certeza de la seriedad y legalidad de la empresa, puede solicitar copias del acta de constitución, donde conste domicilio, nombre del representante legal o junta de socios, referencias comerciales y bancarias, lo que permitirá obtener una visión e identificación de riesgos comerciales que puedan generarse al realizar operaciones con empresas en países distantes.

## **Fase contractual**

### **Modelo de Contrato de Compraventa Internacional y Comentarios**

El presente modelo de contrato tiene como finalidad ser una guía para la importación de láminas de zinc para la empresa Inversiones Andinas de Venezuela, C.A., se describen aspectos básicos que deberán tenerse en cuenta para la celebración de contratos internacionales.

El comercio internacional en sus regulaciones no establece de forma posesiva la celebración de contratos escritos, en el Artículo 11 de la Convención de Naciones Unidas sobre la Compraventa Internacional de Mercaderías, menciona el principio de informalidad y elimina el contrato escrito y permite el contrato verbal para las relaciones comerciales, sin embargo, por razones de prácticas y de seguridad entre las partes, el contrato escrito permitirá actuar como prueba ante cualquier litigio en el caso de incumplimiento contractual.

Además, es necesario el contrato escrito, dadas las reglas de conflicto de leyes que se puedan dar en un contrato informal.

El modelo que se plantea a continuación, deja información sin especificar que en este caso es información del proveedor, que por cuestiones de privacidad de la información no se suministra.

**Contrato de compraventa que celebran por una parte por la empresa Inversiones Andinas de Venezuela C.A., como comprador, y por otra parte la empresa xxxxxx., como vendedor, conteniendo las siguientes declaraciones y cláusulas.**

#### Declaraciones

Declara el Vendedor

Que es una [sociedad, corporación, etc.], con su establecimiento comercial ubicado en la Ciudad de [nombre], Estado [Provincia, u otra subdivisión territorial], en la Calle [nombre de la calle y número] cuya acta constitutiva [u otro documento de incorporación] se encuentra inscrita en el Registro Público de Comercio de la Ciudad de [Nombre], en el país "A" [nombre del país].

Que entre sus actividades se encuentra la [fabricación, comercialización, etc.] de Láminas de Zinc, etc.], incluyendo las solicitadas por el comprador.

Declara el comprador

Que es una Compañía Anónima, con su establecimiento comercial ubicado en la Ciudad de Guayana, Bolívar, en la Calle Uchire Local 0 NRO 1 URB Unare I Mezzanina I UD – 266. Con Rif J 310767041 encuentra inscrita en el Registro Público de Comercio de la Ciudad de Guayana, Bolívar en el país de Venezuela.

Que desea adquirir del Vendedor [Láminas de Zinc, de calibre xxx, etc.], según se describe en la cláusula Primera de Este Contrato.

Declaran ambas partes,

La información confidencial, y todos los derechos a la misma que han sido o serán divulgados tanto para el proveedor e importador, se comprometen a tratarlos bajo los términos de confidencialidad. El proveedor y comprador no tendrá derecho alguno, sobre la información, ni tampoco ningún derecho de utilizarla, excepto para el objeto de negociación del proceso de comercio internacional, por lo tanto el proveedor y comprador no podrá utilizarla ni tendrán el licenciamiento ni propiedad de ninguna información concerniente alguna de las partes.

Declaramos que conocemos de forma bilateral, donde se dispone de autoridad y capacidad para celebrar el acuerdo de un contrato, dada las fases de concertación y negociación dados en la fase precontractual. Donde se desea realizar un acuerdo comercial de compra y venta internacional, bajo las siguientes Cláusulas.

Clausula 1. De la Compraventa. Compra y venta de láminas de Zinc en los siguientes calibres xxxxxxxx.

Clausula 2. Precio y Entrega. Las mercaderías serán entregadas [CIF], según los Incoterms 2000 publicadas por la Cámara Internacional de Comercio, donde el precio incluye el valor de la mercancía, seguro y flete.

Cláusula 3. Monto, Forma de Pago del Precio, Intereses. El precio a pagarse por las mercaderías será el de [xxxx] moneda del país [xxxx]. El pago se realizará mediante carta de crédito, señalando al vendedor como beneficiario, y especificando que el pago se hará contra la presentación de la factura comercial, certificado de origen, copia del conocimiento de embarque, póliza de seguro marítimo, y una letra de cambio. Si por cualquier razón la carta de crédito fuera incobrable por causa imputable al Comprador, se le aplicará un interés moratorio del 1.5% mensual sobre saldos insolutos por el tiempo que dura el retraso en el pago. El mismo interés aplicara para aquellos casos en que cualquier de las partes tenga la obligación de hacer un pago en dinero por concepto de indemnización por cualquier otra razón a la otra parte.

Cláusula 4. Garantías del Vendedor al Comprador. La empresa vendedora, se compromete a realizar una pre inspección del 100% de la mercancía a través de la agencia aduanera, con el fin de detectar errores de despacho y en el diligenciamiento de la información. El vendedor garantiza por un plazo de [xxx días, meses, años] que las mercaderías se adecuan a las especificaciones señaladas por el Comprador en cantidad, calidad y tipo; y que las mismas se encuentran libres de defectos o averías al momento de recibir la mercancía. En el caso de encontrarse la mercancía con averías o deterioro por mal embalaje, que no cumplan con las especificaciones técnicas que requiere el producto o no se encuentren con las cantidades solicitadas, el Vendedor se compromete a reemplazar el número de láminas dañadas, o hacer



entrega de las láminas faltantes sin perjuicio económico para el comprador, siendo el vendedor quien asume el costo de la mercancía, gastos de fletes y seguros. En el caso que se halle errores en la documentación de importación las sanciones económicas impuestas al importador deberán ser asumidas por partes iguales entre el vendedor y el comprador.

Cláusula 5. Embalaje. La empresa compradora establece que el embalaje de las láminas de zinc es Discos Daubrite, Inhibidores VCI en discos. Sin embargo, se deja a consideración de la empresa vendedora siempre y cuando se sustente bajo informe escrito de la agencia de aduana, la asesoría sobre el embalaje pertinente de la lámina de Zinc. Dicho informe deberá ser entregado al comprador como soporte de la gestión realizada y que se cumplió con las especificaciones dadas por el experto. Esto con el fin que el material cumpla con las condiciones establecidas y garantice la calidad del producto hasta el destino final; si esta especificación no se cumpliera, deberá el vendedor asumir los costos de la mercancía, fletes y seguros, además de reconocer al comprador una indemnización por la ventas dejadas de percibir, devolviendo el dinero que fue pagado por las láminas de zinc averiadas con un incremento del 10% sobre el valor pagado.

Clausula 6. Obligaciones del vendedor. El Vendedor está obligado a entregar al comprador la póliza de seguro, incluyendo clausulados, para la evaluación, pertinencia y coberturas de la operación comercial; entregar los documentos del operador de carga, con el fin de evaluar su trabajo y asegurarse que la mercancía será transportada dentro los estándares de calidad, confiabilidad, seriedad y responsabilidad, estos documentos serán entregados al comprador antes de su finiquito y puedan ser evaluados y concretar su pertinencia. Además, el vendedor deberá entregar al comprador los documentos, como facturas, certificados de origen, conocimientos de embarque, informe sobre embalaje y acatamiento del mismo, informe de pre

inspección de la mercancía, póliza de seguros y demás documentos concernientes al acto de exportación etc.

Clausula 7. Reclamaciones de Terceros. El Vendedor garantiza que las mercancías se encuentran libres de cualesquier reclamaciones de terceros, incluyendo reclamaciones derivadas de un reclamo sobre la propiedad de las mismas, de que se encuentra sujetas a un gravamen, o de que un tercero es el titular de algún derecho de propiedad intelectual, incluyendo derechos de la propiedad industrial, o de derechos de autor en el País del Vendedor. Previo a la celebración del contrato el Comprador se ha cerciorado que las mercaderías del Vendedor son importables a su país o al país de destino final de las mercaderías sin infringir ningún derecho de propiedad intelectual, por lo que exonera al Vendedor de cualquier reclamo por terceros relativos a los derechos de propiedad intelectual descritos en esta cláusula.

Cláusula 8. Modificaciones del Contrato. El presente contrato solo se podrá modificarse por consentimiento de las dos partes. Ante cualquier propuesta, para su modificación deberá enviarse a los domicilios que aparecen al inicio de este contrato. No se puede aplicar el silencio administrativo y operar una aceptación en el caso que alguna de las partes no responda ante la propuesta.

Cláusula 9. Inspección y notificación al comprador por reclamaciones relacionadas al contrato. La empresa compradora deberá inspeccionar la mercancía recibida dentro de un plazo no mayor de 10 días. En caso de cualquier falta de conformidad deberá informar por escrito especificando en que consiste la falta de conformidad encontrada.

Clausula 10. Fuerza Mayor. En caso de que el vendedor se encuentre impedido de cumplir con cualquier obligación derivada del contrato por acontecimientos que estén fuera de su contrato incluyendo sin limitarse, a huelgas, incendios, guerra civil, expropiación, conflicto

internacional, bloqueo, o catástrofe natural, deberá notificar al Comprador tan pronto como tenga conocimiento de lo acontecido sobre su posibilidad de cumplir con el contrato, o en su caso de que lo dará por terminado sin su responsabilidad.

Clausula 11. Jurisdicción y Derecho Aplicable. Las partes están de acuerdo en que no obstante el domicilio actual o futuro de las partes, cualquier controversia que se suscite entre con relación a, o derivada del presente contrato serán resueltas por el Código de Comercio del país Venezolano, excluyendo la aplicación de cualquier otro derecho, en particular con exclusión de la Convención de Naciones Unidas sobre la Compraventa Internacional de Mercaderías.

## **Conclusiones**

El proceso de importación como de exportación, requiere de una elaboración concienzuda de negociación y etapa precontractual para lograr el establecimiento de criterios y acuerdos flexibles entre las partes, que permitan ser más eficientes y competitivos, así como la disminución de riesgos propios del comercio internacional.

De esta manera, basados en los riesgos que genera el comercio internacional, se realizó la identificación de cada uno de ellos a la empresa Inversiones Andinas de Venezuela C.A., 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.

La conclusión general del proyecto investigativo, se enfoca en la ausencia de un contrato internacional escrito y firmado entre las partes, donde las dos asuman las pérdidas sin recaer todo el peso sobre la empresa importadora. Esta herramienta, supone un mecanismo donde se pretende se tenga en cuenta en cada proceso negociados, que permita enfrentar los riesgos a los que se exponen al importar bienes de capital, los cuales son requeridos para mantener su competitividad.

Para lograr lo anterior se identificó que el proceso de importación se divide en tres etapas; negociación, transporte y nacionalización. En cada uno de ellos se presentan diversos riesgos que son repetitivos y pueden afectar de forma rígida el desempeño de la empresa importadora.

Es necesario que la empresa importadora gestione esos riesgos y encuentre la forma más efectiva de minimizar su impacto a través de la aplicación del contrato modelo que se plasmó en el último capítulo.

## Referencias

- Carvajal Sandoval, A.R. y Escobar Ávila, M.E. (2015). Aplicación de la herramienta integrada de control interno y administración de riesgos, enmarcada en buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresa en Colombia. Universidad Externado Colombia. 113 p. ISBN: 9789587722925
- Ceballos, L. (Sf). Qué es Importar. <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoimportar/comopuedoimportar/120-que-es-importar>
- Colombia Compra Eficiente (2014). Matriz de Riesgos. Recuperado de <http://www.colombiacompra.gov.co/manuales-guias-y-plegos-tipo/manuales-y-guias/matriz-de-riesgos>
- Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. Recuperado de <http://www.uncitral.org/>
- Díaz Huertas, A.A. (Sf) La carta de intención (letter of intent) o el memorando de entendimiento {memorándum of understanding). Su aplicación en el derecho colombiano. Recuperado de <https://www.diazhuertasabogados.com/phocadownloadpap/userupload/articulo%20la%20carta%20de%20intencion%20letter%20of%20intent%20aadh.pdf>
- De La Hoz, A.; Camargo Montoya, P.A.; Saldarriaga Arango C.; y Praja, D. (2015). Análisis de los riesgos en las importaciones colombianas. Universidad de Cartagena, 22, Octubre 2014 - Septiembre 2015, pp. 63-75. ISSN 0122-8900, Recuperado de <http://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/panoramaeconomico/article/view/1360>
- Gallón P. S. y Torres M. C. (2014). Riesgos en el proceso de importación ordinaria: identificación del mapa de riesgos de la importación de bienes de capital en Colombia. Universidad EAFIT Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2959/SaraGallon\\_CarlosTorres\\_2014.pdf?sequence=1](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2959/SaraGallon_CarlosTorres_2014.pdf?sequence=1)
- García Lomas, O.LL. Negociación Internacional. Global Marketing. Recuperado de <http://www.aglutinaeditores.com/media/resources/public/6f/6fb4/6fb463e1747841c390d3bd97a628be3c.pdf>
- Gómez, J. (2004). Gestión de riesgos en la cadena de suministro. Compilación de la sesión impartida en Septiembre de 2004 por el autor en la Universidad de Pelayo dentro del seminario “Logística Integral: el Futuro”.
- Huaman Aguilar, K. J.M. (2015). Análisis del impacto de los Incoterms en el proceso logístico de negociación de mercancías destinadas a la importación o exportación. Unidad académica de ciencias empresariales carrera de comercio internacional. Universidad

Técnica de Machala. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/4381/1/ECUACE-2015-CI-CD00050.pdf>

Márquez, J. (1993). Gerencia de riesgos en compras y suministros. Gerencia de riesgos, vol. 43 (3), pp. 15-23.

Ministerio de Economía, fomento y turismo de Chile. Ejemplos de cláusulas que suelen ser incluidas en un acuerdo de confidencialidad Recuperado de [http://www.inapi.cl/portal/publicaciones/608/articles-1598\\_recurso\\_1.pdf](http://www.inapi.cl/portal/publicaciones/608/articles-1598_recurso_1.pdf)

Mora García, L.A. (2016). Gestión Logística integral. Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. Ecoe ediciones.

Norma Internacional, ISO 31000 (2009). Primera edición - Noviembre 15 de 2009. Recuperado de [http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso\\_31000\\_2009\\_gestion\\_de\\_riesgos.pdf](http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso_31000_2009_gestion_de_riesgos.pdf)

Murillo, J. (2011) Exportar Internacionalizarse. 5. Ed. 3R. Editores.

Norma Técnica Colombiana NTC 5254 (2004). Gestión del riesgo.

Proexport. (2013). Importancia De Los Incoterms 2010. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/loader.php?!Servicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=67860&name=Presentacion\\_MarlenFlechasIncotermsProexport31jul.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?!Servicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=67860&name=Presentacion_MarlenFlechasIncotermsProexport31jul.pdf&prefijo=file)

Soler, D. (2012). Diccionario de Logística. 3 Ed. Alfaomega, Marge Books.

Soto, O. (2014). Propuesta metodológica para la gestión del riesgo en las redes de abastecimiento. Caso de estudio abasto de medicamentos oncológicos de una IPS (Institución Prestadora de Salud) de Bogotá. Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de Magíster en Ingeniería Industrial. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ingeniería.

Uncitral. (Sf). Sobre la CNUDMI. [http://www.uncitral.org/uncitral/es/about\\_us.html](http://www.uncitral.org/uncitral/es/about_us.html)

Van any, I.; Zailiani, S. and Pujawan, N. (2009). Supply Chain Risk Management: Literature review and Future research. International Journal of Information Systems and Supply Chain Management, vol. 2 (1).

Ventura, S. (Sf). Qué es la exportación. <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/comercio-internacional/5666/que-es-la-exportacion/>

Waters, D. (2011). Supply Chain Risk Management: Vulnerability and resilience in logistics. Great Britain: Konan Page Limited.

## Anexos

### Anexo 1. Tabla 1 Matriz de Riesgos.

N	Clase	Fuente	Etapa	Tipo	Descripción	Consecuencia de la ocurrencia del evento	Probabilidad	Impacto	Valoración	Categoría	¿A quién se le asigna?	Tratamiento/Control a ser implementado	Impacto después del tratamiento				Fecha estimada en que se inicia el tratamiento	Fecha estimada en que se completa el tratamiento	Monitoreo y revisión			
													Probabilidad	Impacto	Valoración	Categoría			¿Afecta la ejecución del contrato? Responsable por implementar el tratamiento	¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad	
[Numerar consecutivamente empezando en 1]	[General/Específico]	[Interno/Externo]	[Planeación/Selección/Contratación/Ejecución]	[Económico/ Social o político/ Operacional/ Financiero/ Regulatorio/ De la naturaleza/ Ambiental/ Tecnológico]	[Describir el Riesgo]	[Describir la consecuencia de la ocurrencia del evento]	[1/2/3/4/5]	[1/2/3/4/5]	[2/3/4/5/6/7/8/9/10]	[Bajo/Medio/Alto/Extremo]	[Entidad Estatal/Contratista]	[Describir el tratamiento o control a ser implementado]	[1/2/3/4/5]	[1/2/3/4/5]	[2/3/4/5/6/7/8/9/10]	[Bajo/Medio/Alto/Extremo]	[Si/No]	[Entidad Estatal/Contratista]	[Incluir fecha o evento con el cual se inicia el tratamiento]	[Incluir fecha o evento con el cual se inicia el tratamiento]	[Definir la forma de realizar el monitoreo]	[Definir la periodicidad del monitoreo]

Fuente: Colombia Compra Eficiente, 2014.



**Anexo 2. Tabla 2 información de pérdidas registradas por Inversiones Andinas de Venezuela C.A.**

<b>Periodo</b>	<b>Toneladas Importadas</b>	<b>Costo Anual</b>	<b>Costo/T on</b>	<b>Pérdidas</b>	<b>Porcent aje en pérdidas</b>
<b>2013</b>	-600	-720.000	-1.200	-36.000	-5%
<b>2014</b>	-700	-840.000	-1.200	-42.000	-5%
<b>2015</b>	-400	-400.000	-1.000	-16.000	-5%
<b>2016</b>	-250	-225.000	-900	-6.750	-5%
<b>Total</b>	-	2.185.000		-100.750	-4.6%

Fuente: creación propia a partir de información suministrada por Inversiones Andinas de Venezuela C.A.