



## El manejo del riesgo en el comercio internacional



Ing. Salvador  
Díaz Espejel

Secretario de la mesa  
directiva de APROCAL

# Objetivos

Presentar una panorámica de lo que puede hacerse respecto a los riesgos que surgen en el Comercio Internacional

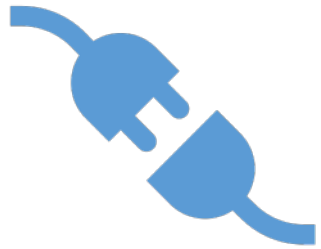


# Agenda



**Conceptos fundamentales**

# ...Agenda



## Gestión del riesgo

- Objetivos y alternativas
- Aspectos humanos
- Herramientas metodológicas



## Conclusiones y aprendizajes



# CONCEPTOS FUNDAMENTALES

# Conceptos fundamentales

## Riesgo:

La posibilidad de que ocurran eventos perjudiciales.

## Incertidumbre:

Grado de desconocimiento de lo que podría ocurrir.



# ...Conceptos fundamentales

## Vulnerabilidad / volatilidad

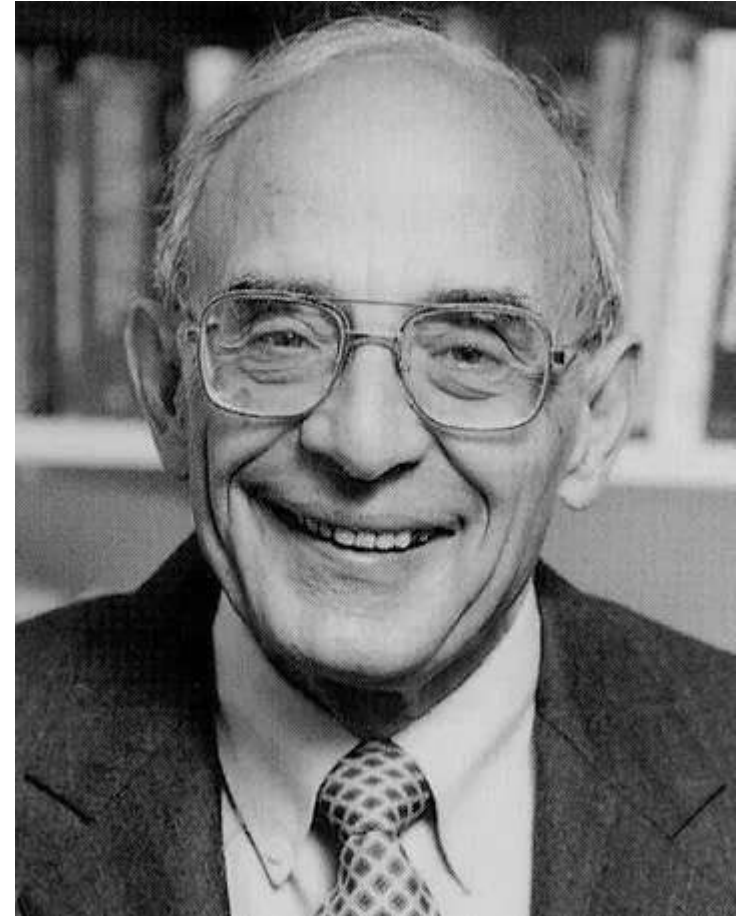
- El nivel de impacto que podrían causar los efectos de los riesgos.
  - En la empresa, o específicamente, en su cadena de suministro.
  - Generalmente más significativa cuando ésta tiene un componente de comercio internacional.



# ...Conceptos fundamentales

## Nivel de turbulencia:

- Mide el dinamismo del entorno.
- Qué tan frecuentes, profundos o sorprendidos son los cambios en un sector.
- Escala de 5 niveles.
- Concepto desarrollado por **Igor Ansoff**, uno de los padres de la Planeación Estratégica.



Vladivostok, 12 de diciembre de 1918 - San Diego California, 14 de julio de 2002.  
Matemático y economista conocido como el “Padre de la Gestión Estratégica”.





---

## Utilización del NT

---

- Identificar el NT para el sector o tipo de negocio en que nos movemos
- Preparación para el tipo de riesgos que pueden existir.



## ...Utilización del NT

### Ejemplo:

Sectores maduros:

- Minería, agricultura tradicional: NT bajo (2)

# ...Utilización del NT

## Ejemplo:

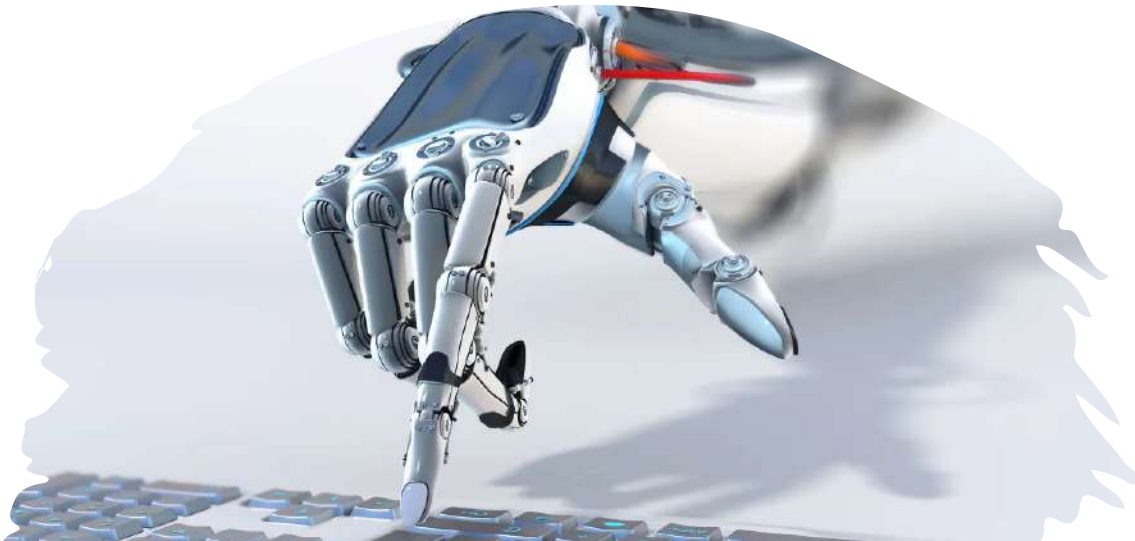
Sectores medianos:

- Electrodomésticos, alimentos procesados: NT mediano (3)





**...Utilización del NT**



# En la logística



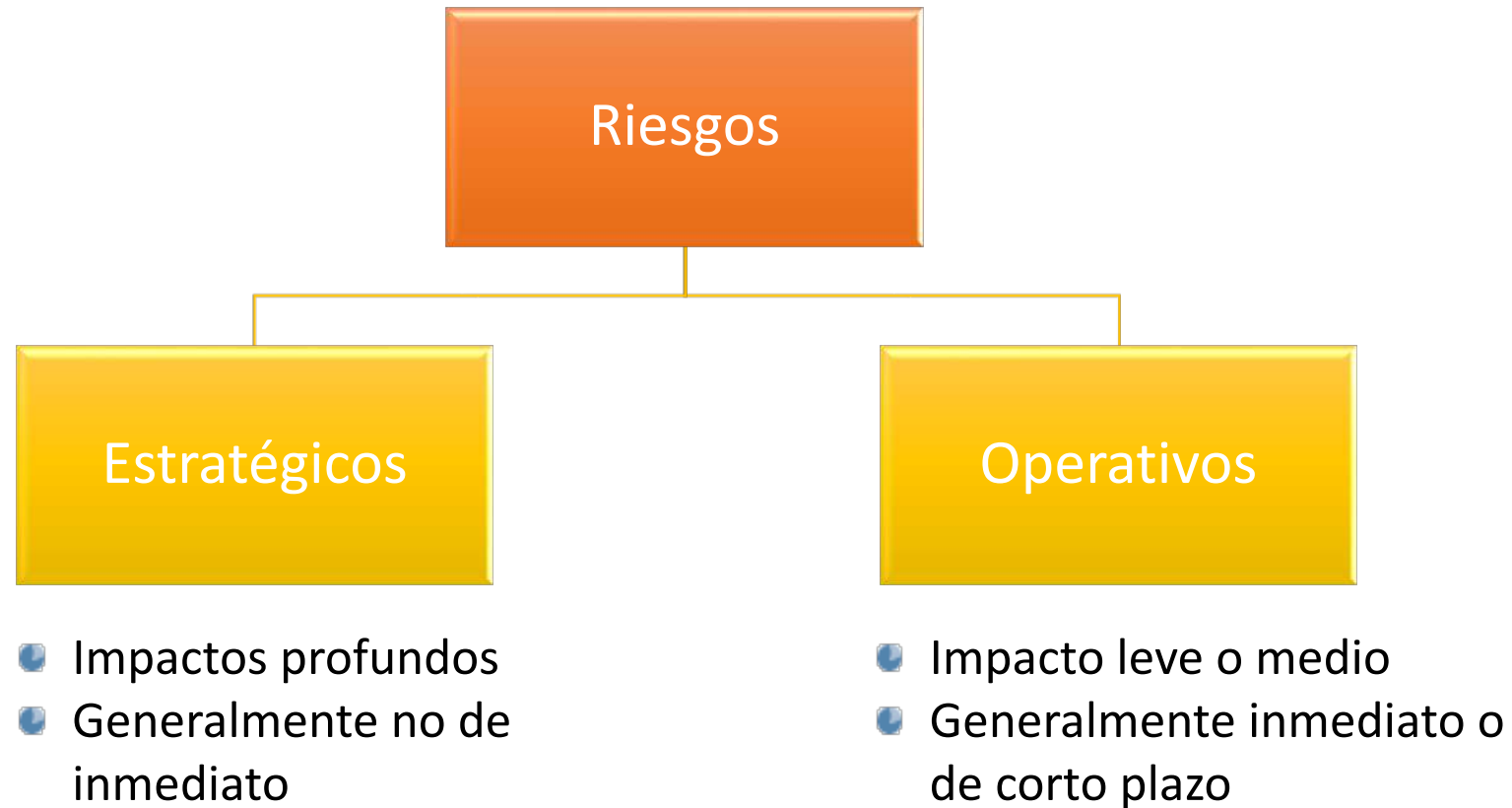
- A mayor **distancia**, mayor **turbulencia**.
- Mientras más **variables involucradas**, **mayor turbulencia**.
  - Ej. Número de involucrados en el proceso, países por los que atraviesa, etc.



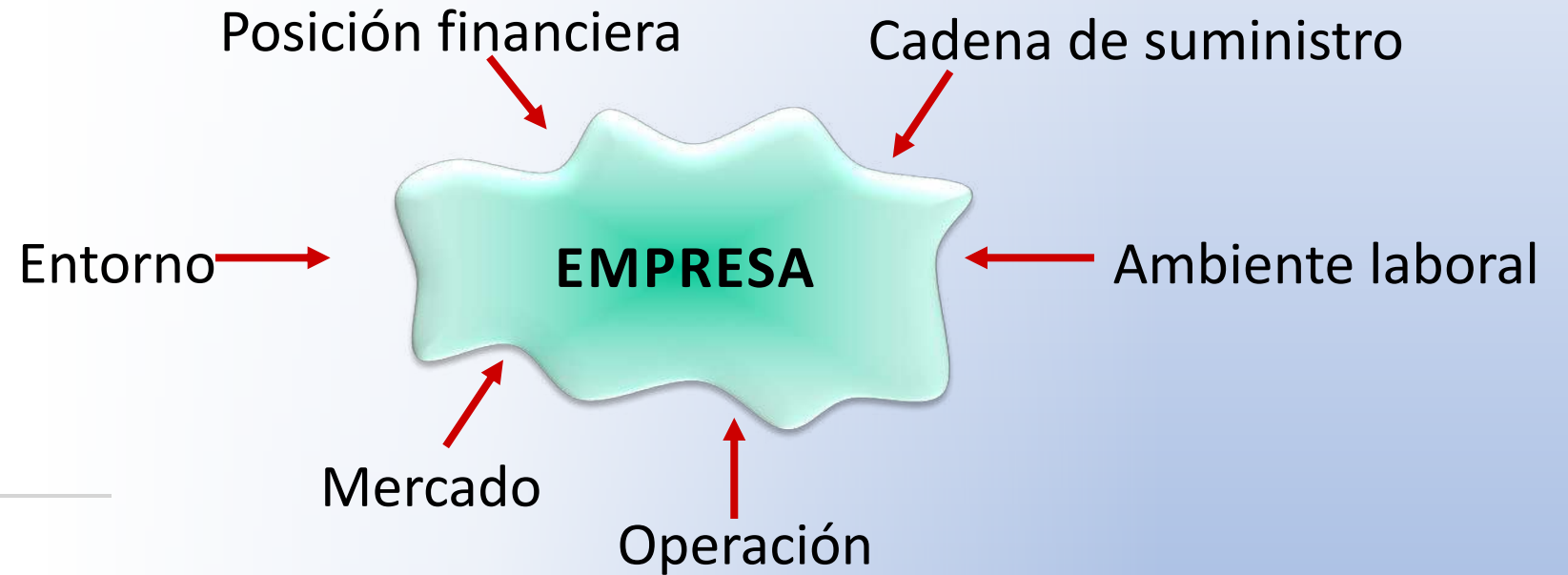
# **IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS**



# Tipos de riesgos



# De dónde proviene los riesgos



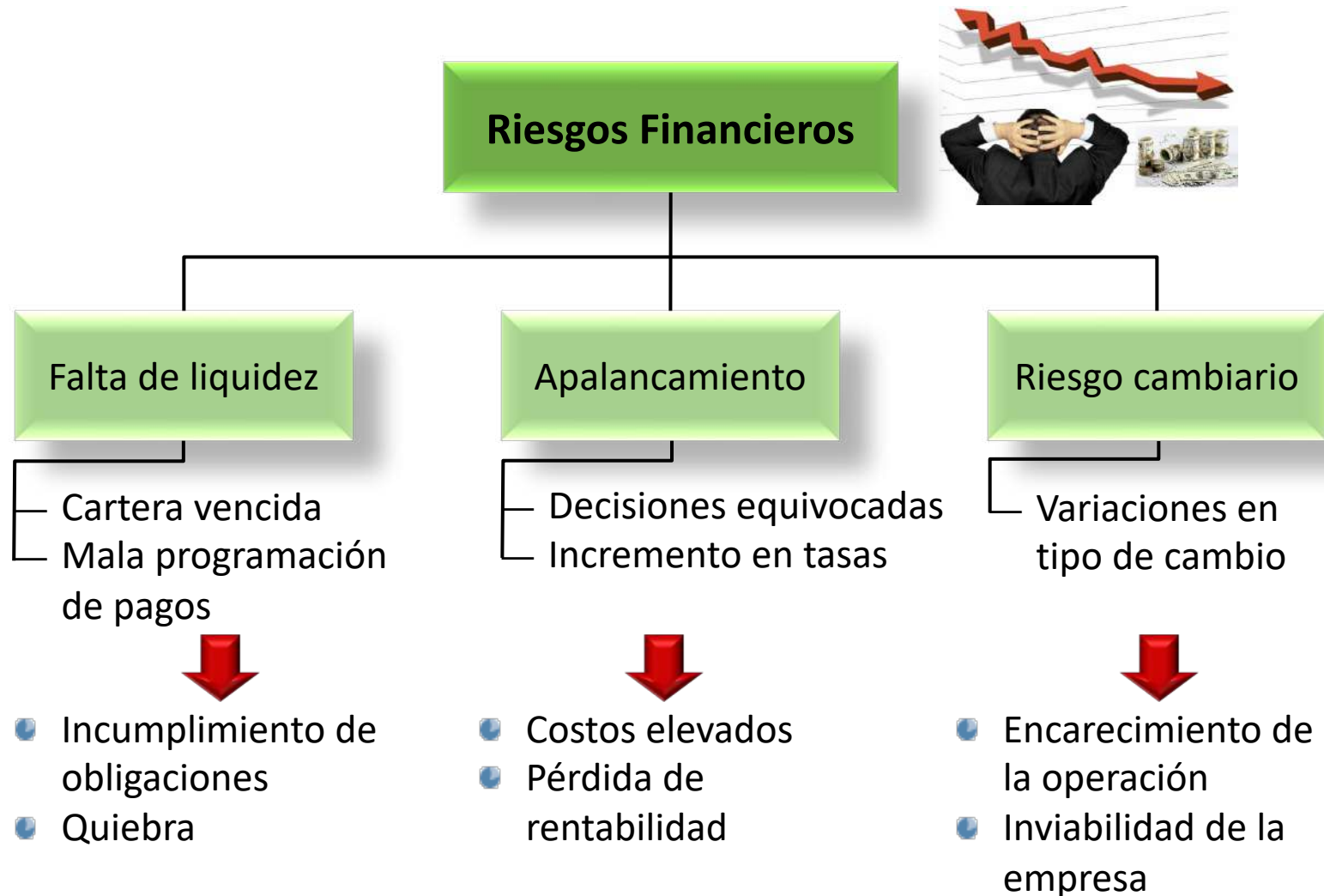


# ...De dónde provienen los riesgos

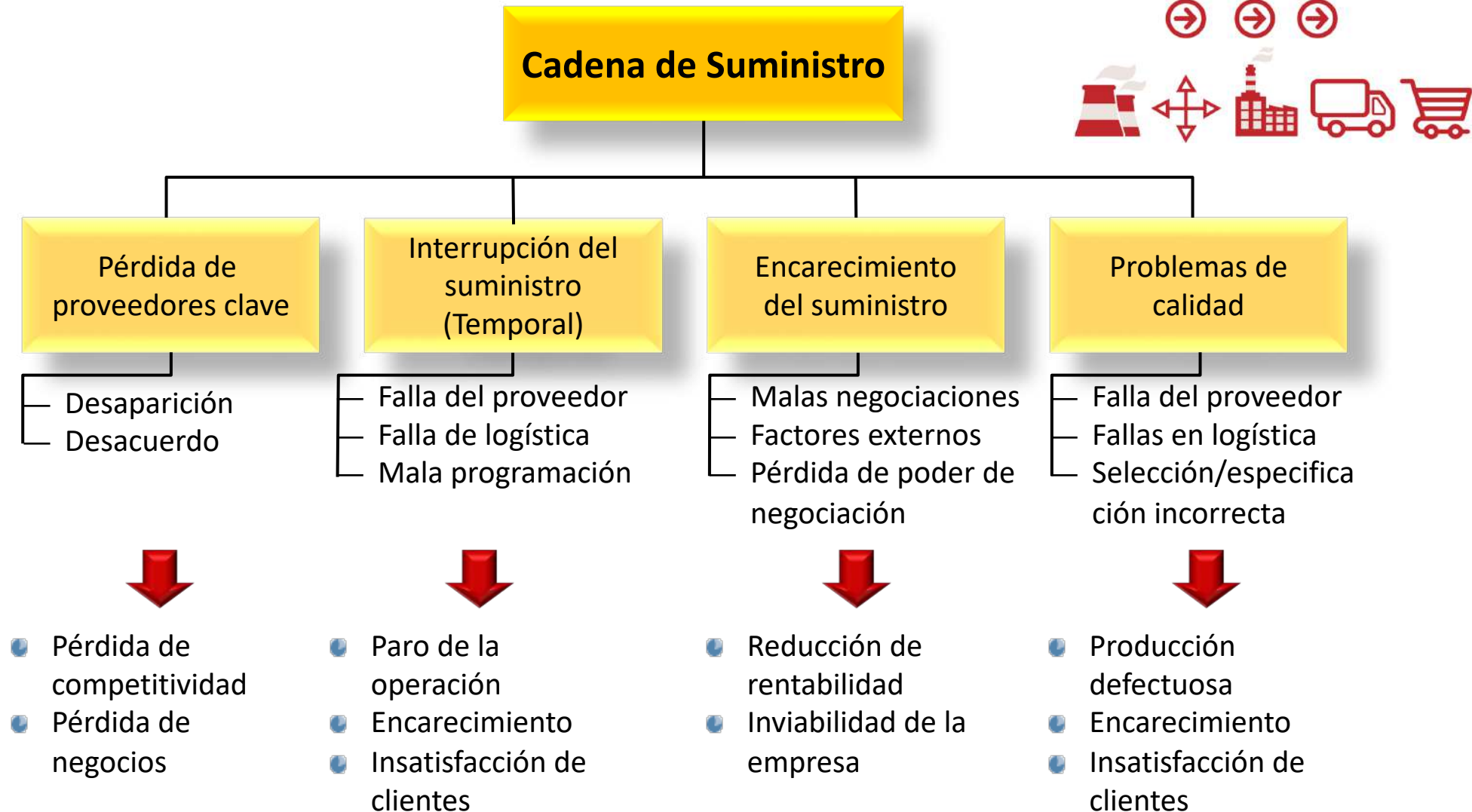
---



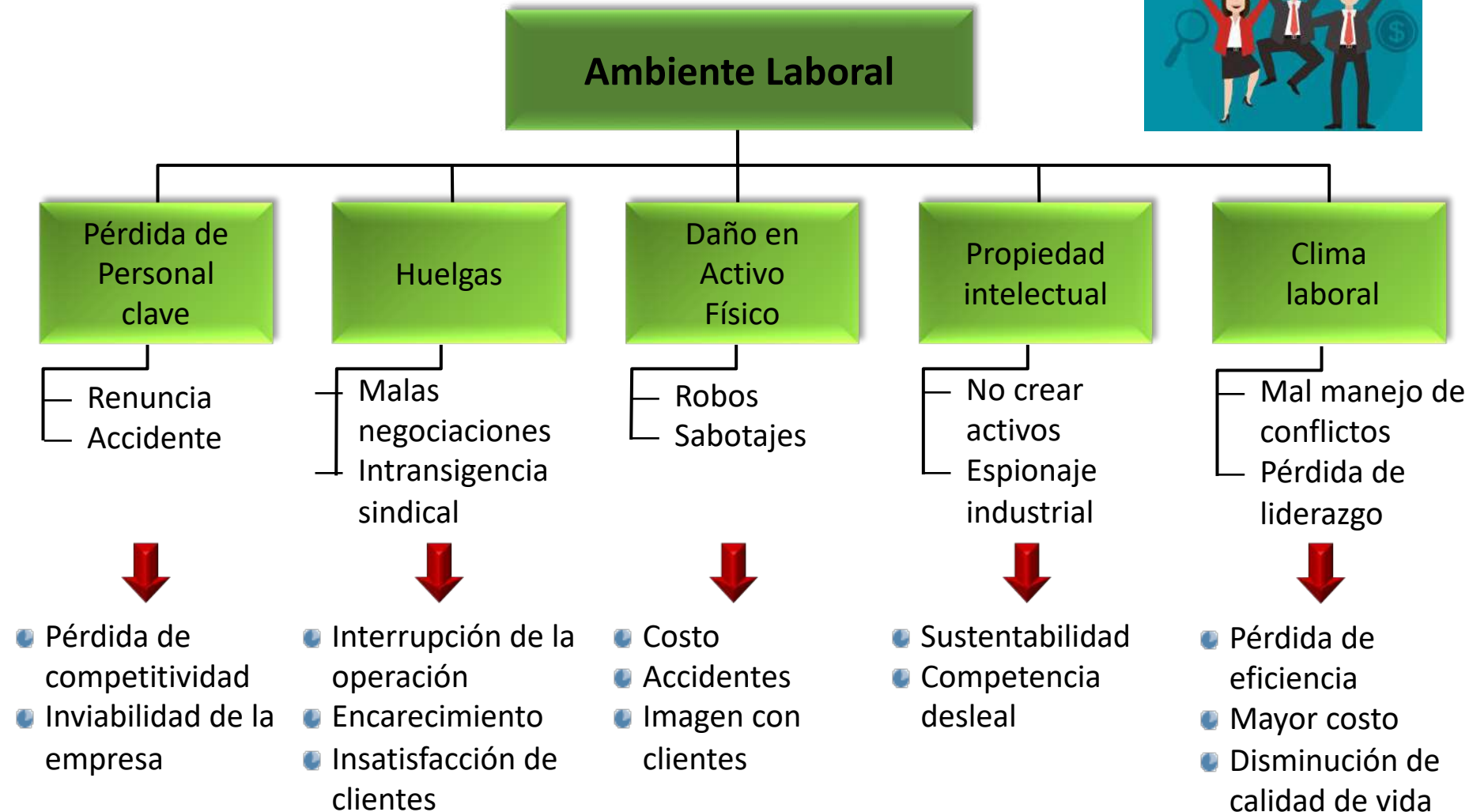
# Origen e impacto de los riesgos



# ...Origen e impacto de los riesgos



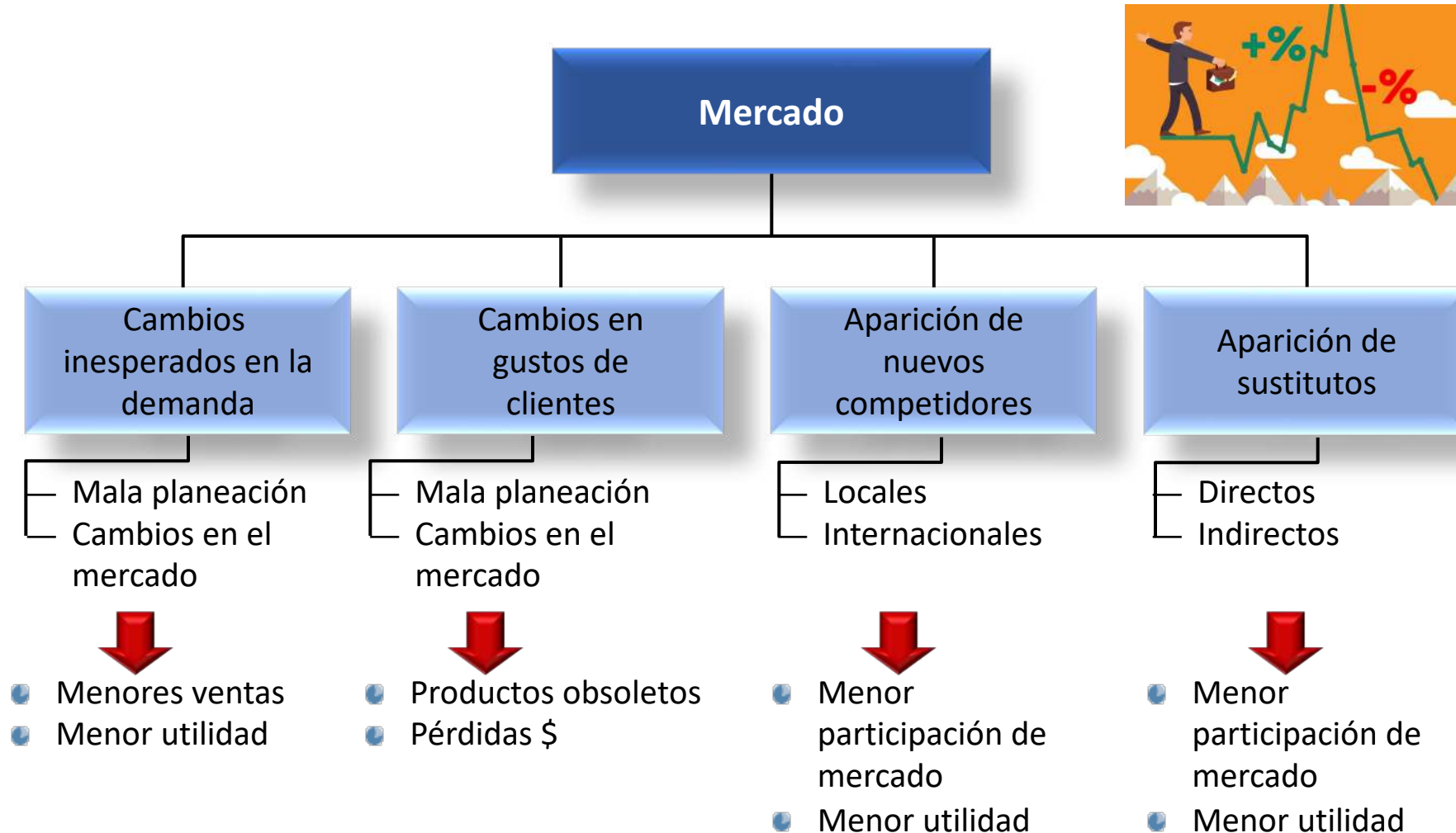
# ...Origen e impacto de los riesgos



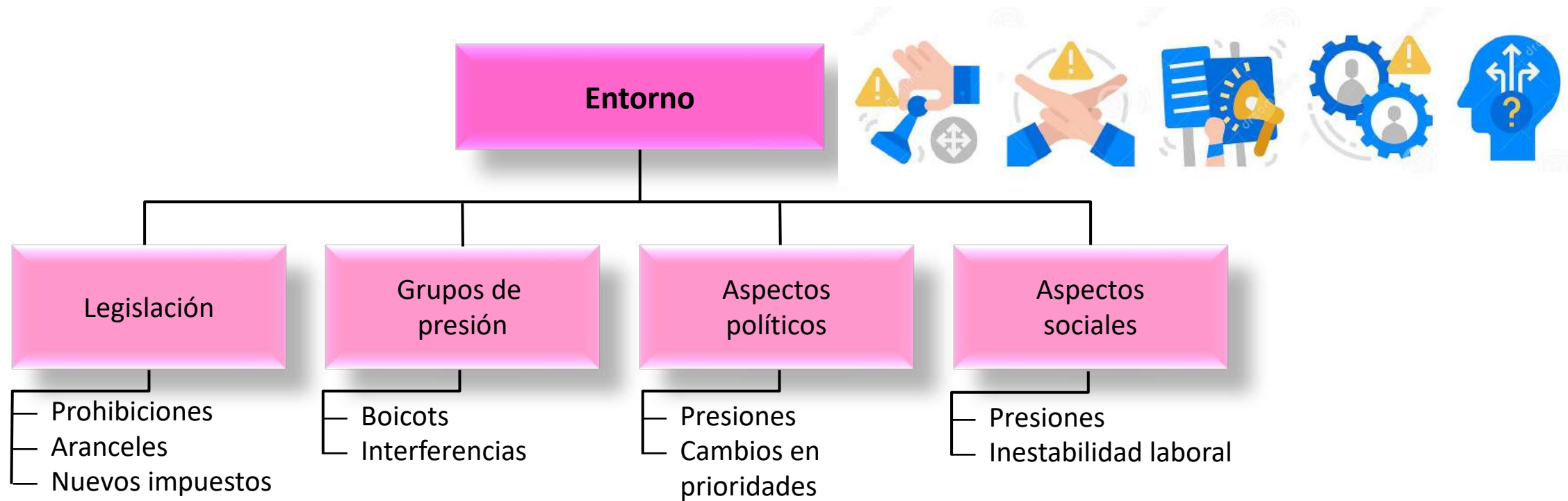
# ...Origen e impacto de los riesgos



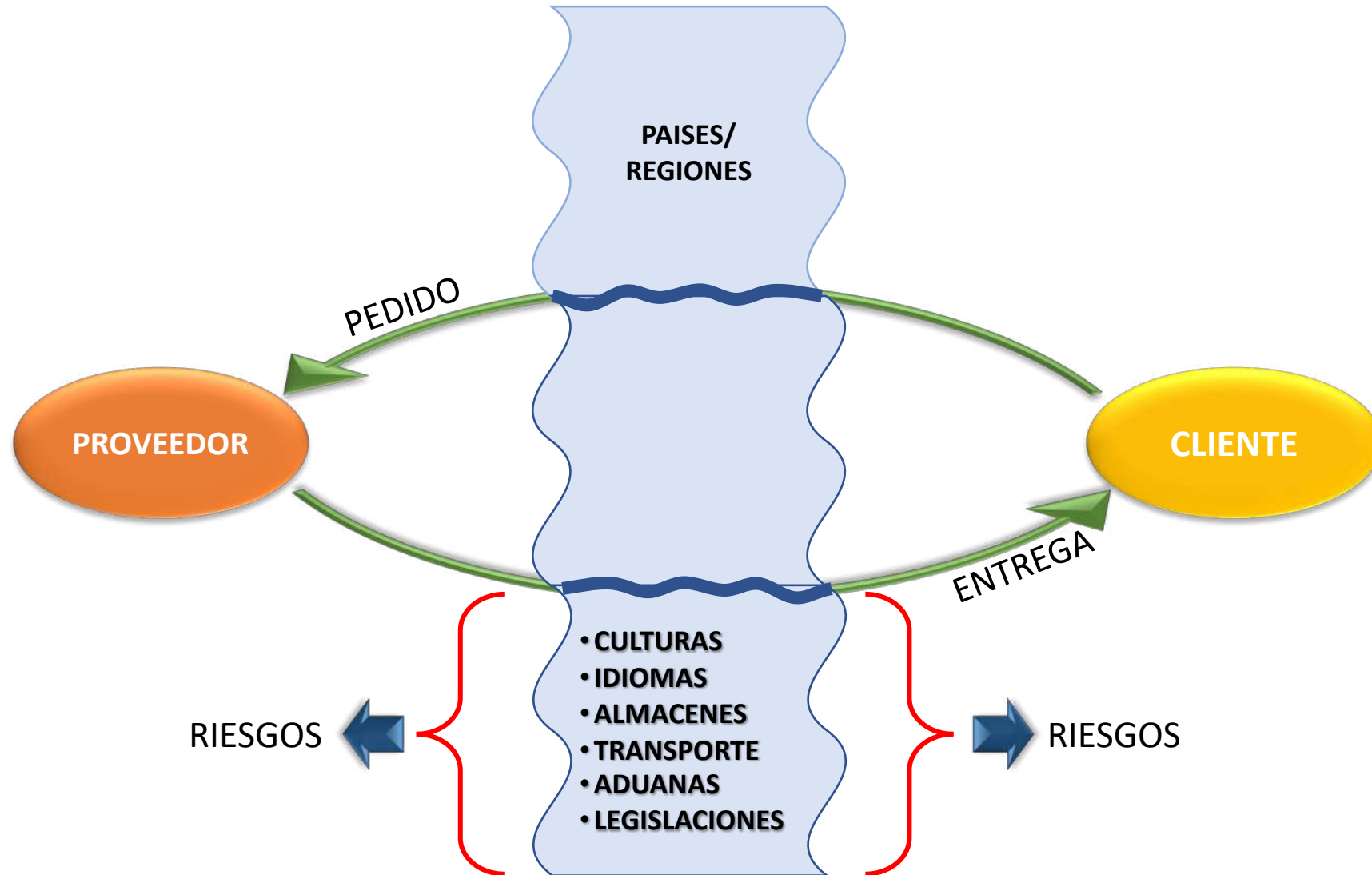
# ...Origen e impacto de los riesgos



# ...Origen e impacto de los riesgos



# Proceso de comercio exterior



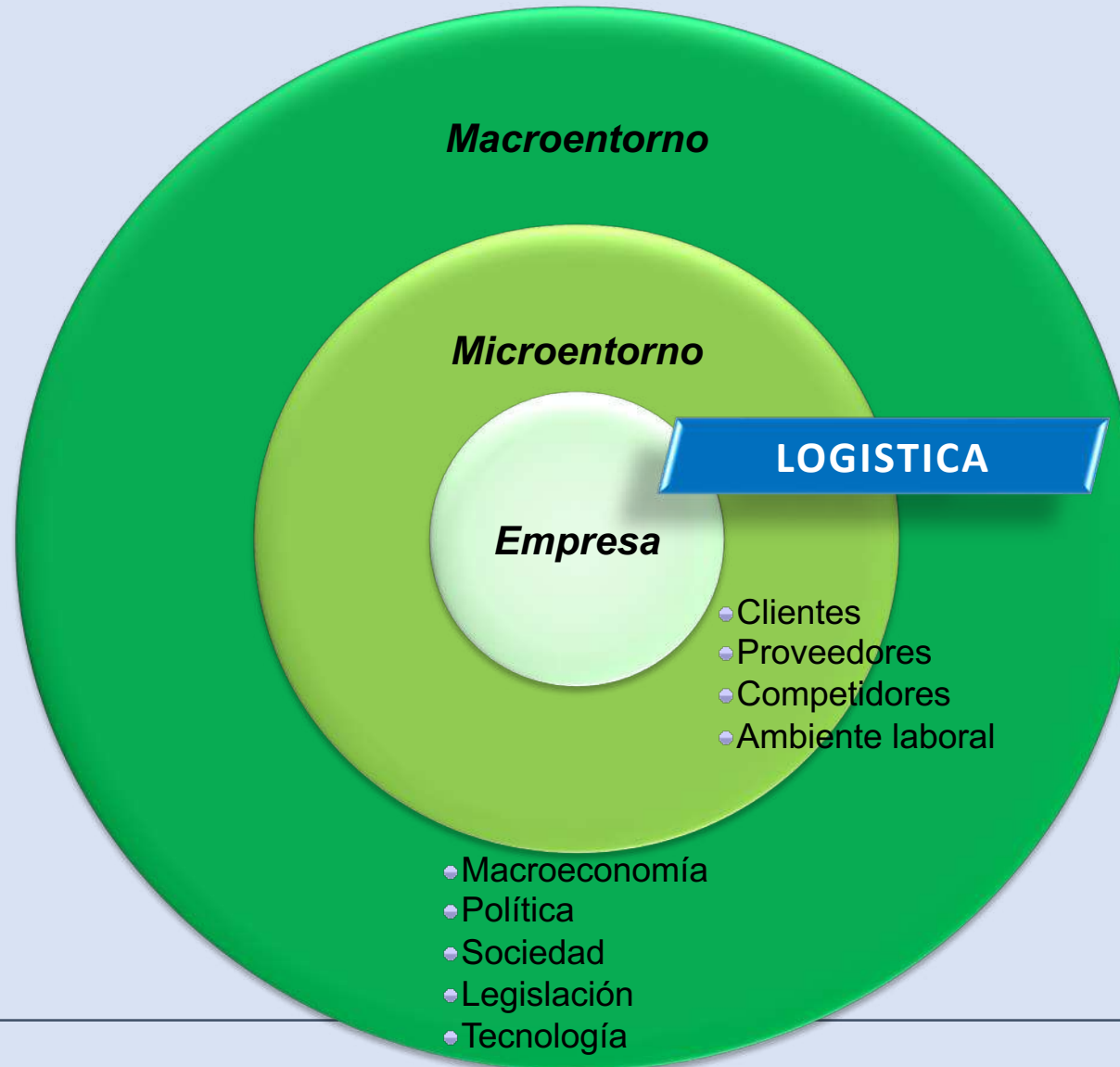


## **Identificación:**

Para los riesgos externos, es imprescindible monitorear el entorno.



# La evaluación del entorno



**... La  
evaluación  
del entorno**

# ... La evaluación del entorno

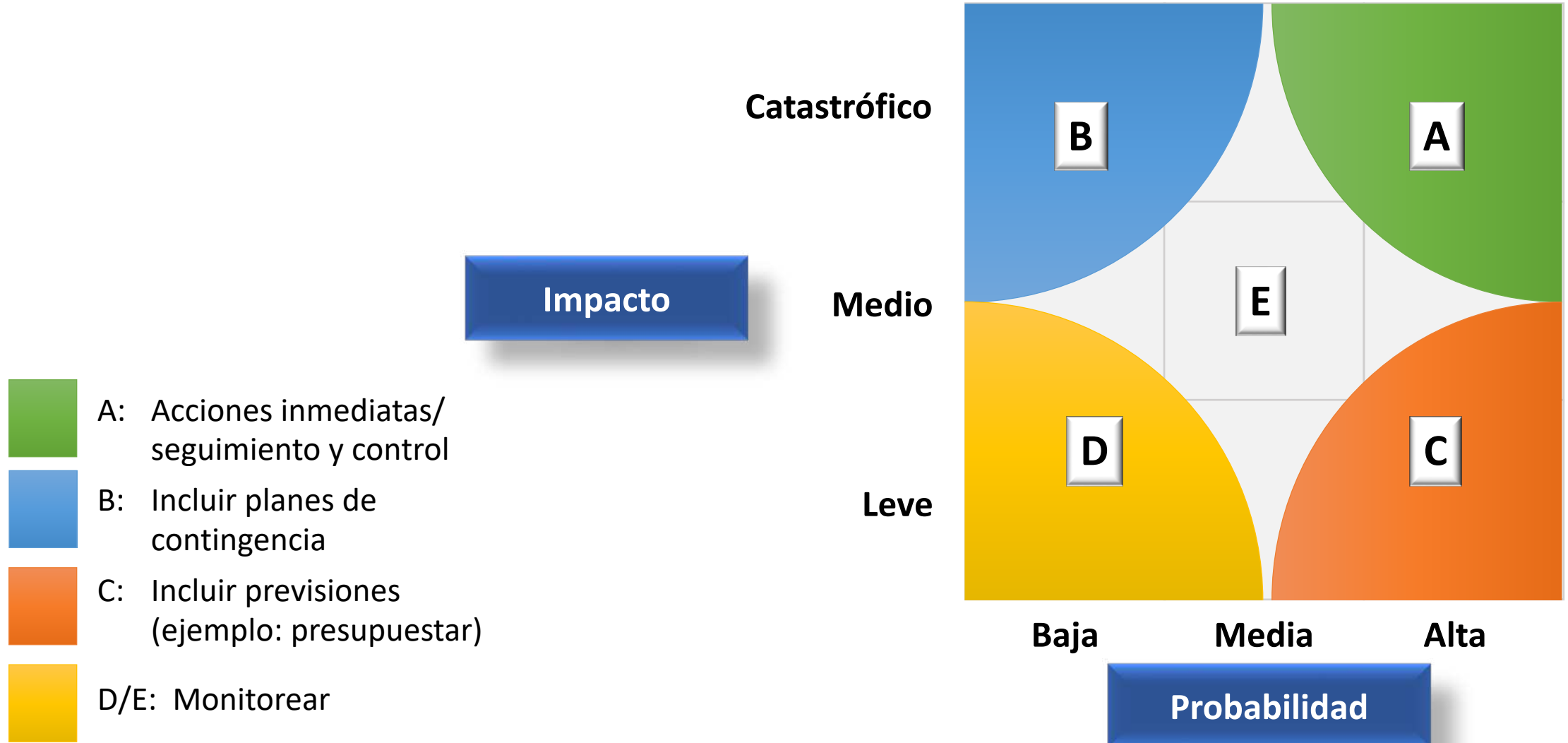
## Matriz para el análisis de vulnerabilidad

<b>Impacto</b>	Catastrófico			
	Medio			
	Leve			
		Baja	Media	Alta

**Probabilidad**

# ... La evaluación del entorno

## Interpretación y definición de acciones



# ... La evaluación del entorno

## Interpretación y definición de acciones

**Impacto**

Catastrófico

**B**

**A**

Medio

**E**

Leve

**D**

**C**

Baja

Media

Alta

**Probabilidad**



**A: Acciones inmediatas/  
seguimiento y control**

Ejemplo: contratar otro transporte YA

# ... La evaluación del entorno

## Interpretación y definición de acciones

**Impacto**



**B: Incluir planes de contingencia**  
Ej. Saber que otro transportista podríamos contratar

Catastrófico

**B**

**A**

Medio

**E**

Leve

**D**

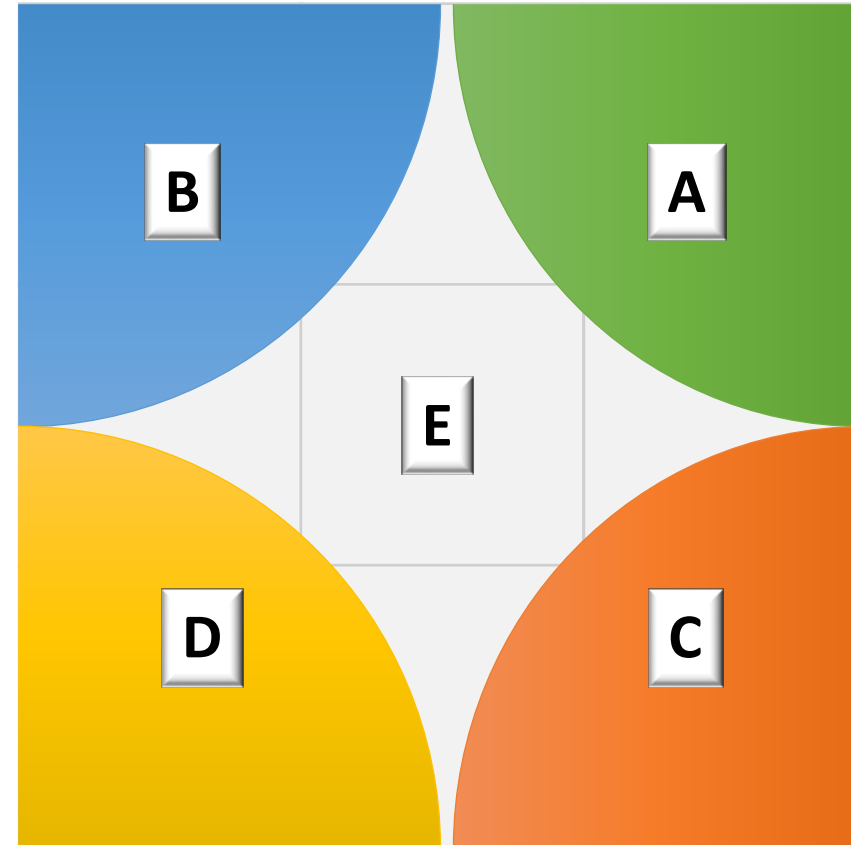
**C**

Baja

Media

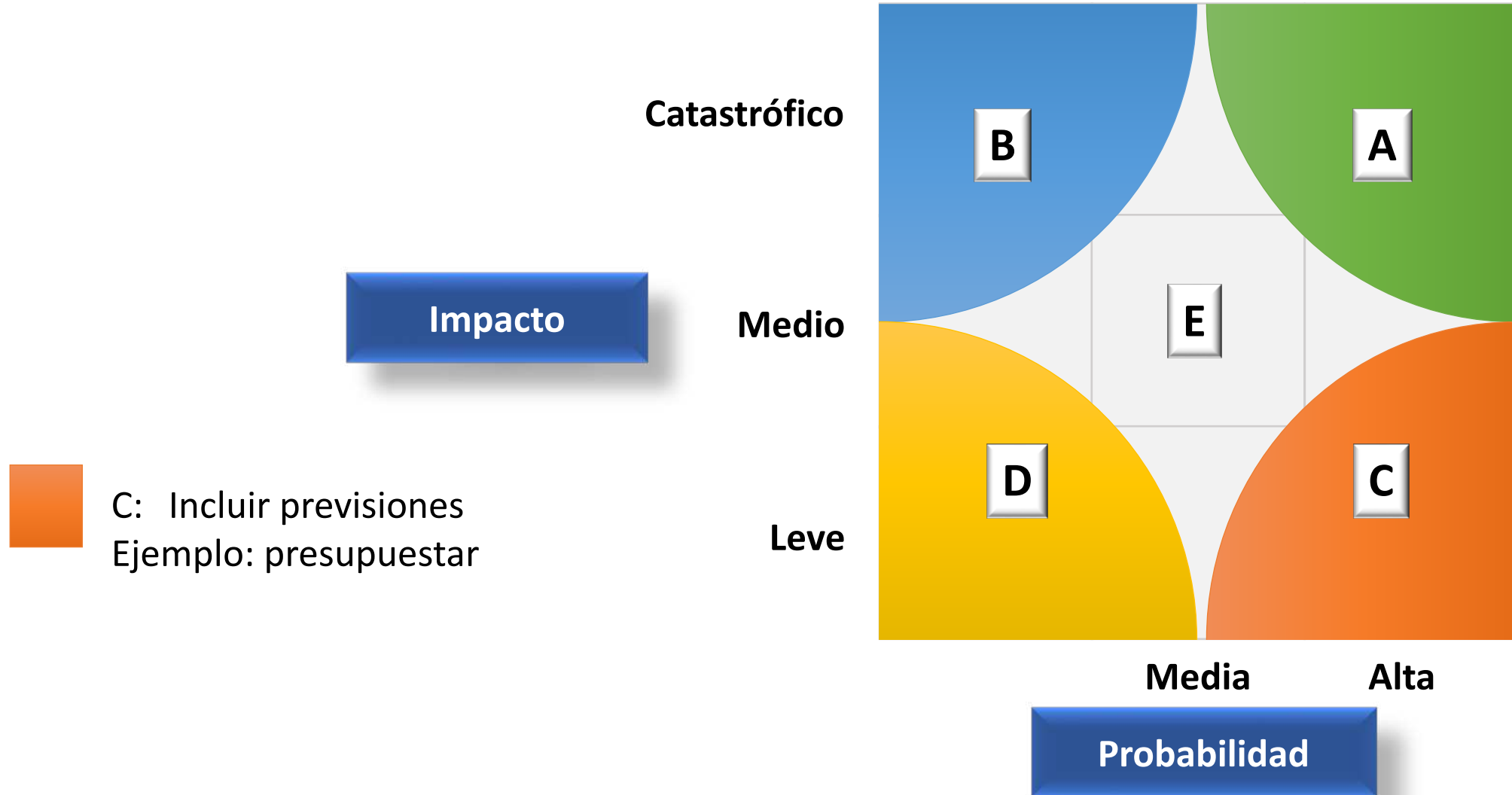
Alta

**Probabilidad**



# ... La evaluación del entorno

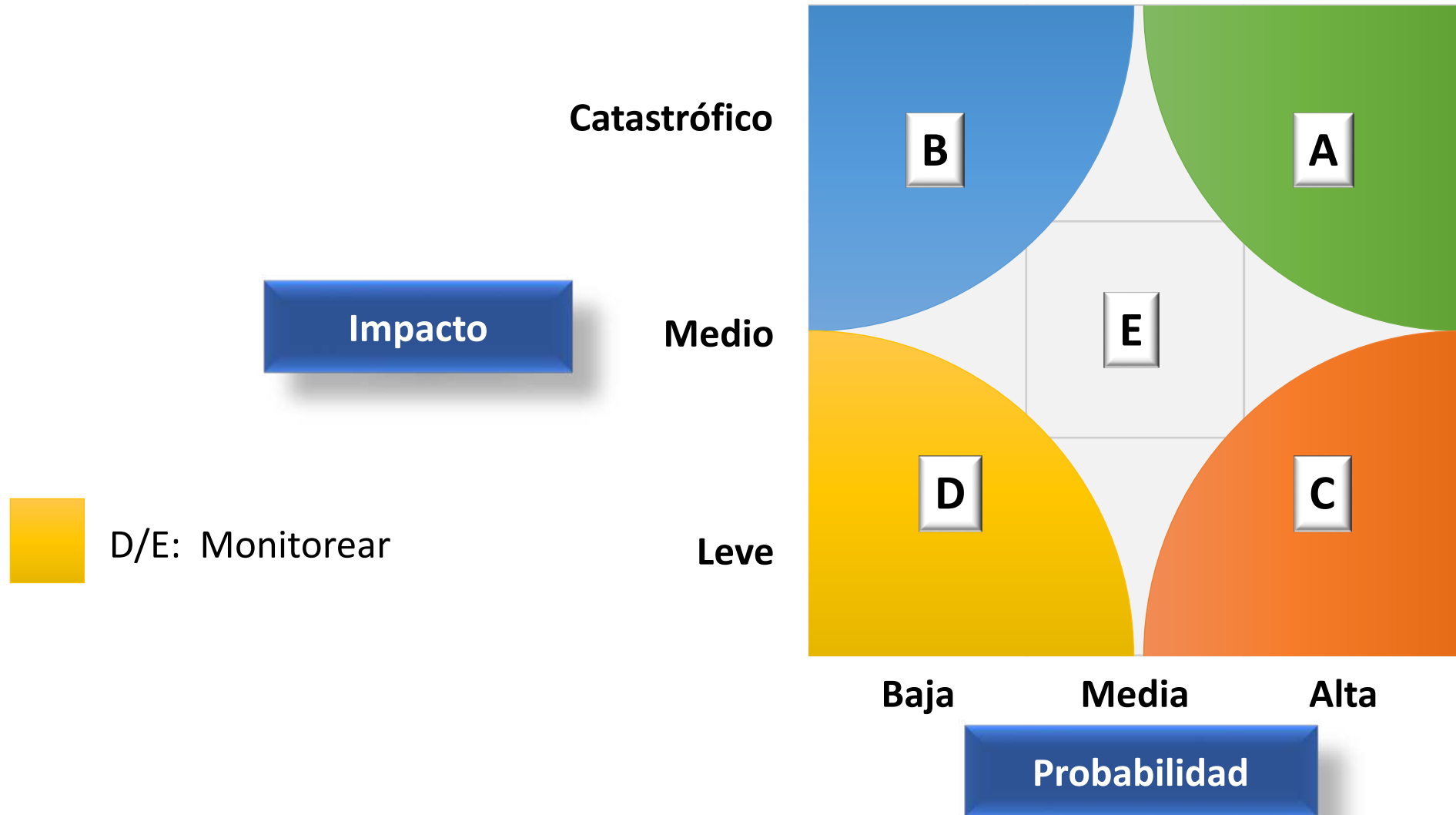
## Interpretación y definición de acciones





# ... La evaluación del entorno

## Interpretación y definición de acciones





# Inteligencia competitiva

- Recopilar, analizar y utilizar información, de manera sistemática
- Competidores, clientes, etc.
- Ayuda a comprender oportunidades y desafíos que existen.



## Inteligencia competitiva

- *“Proceso estructurado, legal y ético, diseñado para reunir, analizar y distribuir datos o información sobre competidores actuales y potenciales”.*
- La clave: transformar los datos en información útil para tomar decisiones.

# En resumen:

- Terminamos la identificación de riesgos.
- No hemos tratado de hacer un análisis exhaustivo, mas bien destacar algunos aspectos relevantes.
- Se trata de un asunto muy extenso y complejo.





RISK

# **GESTIÓN DEL RIESGO**

# Los objetivos fundamentales de la logística y del comercio internacional

Maximizar eficiencia (tiempos y costo total)



Satisfacción del  
cliente final

Satisfacción del  
cliente interno



# Objetivos



# Gestión del riesgo

## Acciones proactivas para:

- Evitar
- Limitar
- Disminuir
- Cubrir o transferir
- Distribuir





# Evitar

---

**Impedir que ocurra el riesgo que se vislumbra**

- **Ejemplo:**

Elegir una ruta libre de peligros (asaltos, accidentes), aunque sea más larga (más costo, más tiempo).



# Limitar

**Acotar el impacto y/o alcance  
Establecer límites tolerables.**

- Ejemplo:  
No invertir mas allá de X% de los recursos disponible en el nuevo proyecto.



# Disminuir

---

Reducir el impacto al mínimo posible.

- Ejemplo:
  - Contratar exclusivamente personal con referencias
  - Evaluar debidamente a un proveedor antes de asignar el contrato





# Cubrir o transferir

**Trasladar los efectos a un tercero.  
Implica un costo.**

- Ejemplo:  
Utilización de seguros



## Distribuir

### **Fragmentar (activos, procesos, actividades):**

- De manera que no todos estén expuestos a los mismos riesgos.
- *“No poner todos los huevos en la misma canasta”.*
- Ejemplo: embarques parciales
  - ✓ Diferentes rutas
  - ✓ Diferentes navíos

# Aspectos humanos en la gestión del riesgo

---

## Liderazgo

- Que asegure la contribución de todos hacia la estrategia o táctica deseada.

## Cultura

- Alineada con los criterios para la gestión del riesgo que desea la organización.





# ...Aspectos humanos en la gestión del riesgo

## El perfil de riesgo

- El ser humano puede sentir atracción o aversión al riesgo (o neutralidad) de manera natural.
- Es importante identificar la tendencia natural y aprender a manejarla/aprovecharla.
  - ✓ Para quienes toman decisiones
  - ✓ Para nosotros mismos

## ... El perfil de riesgo

- La posición ante el riesgo puede cambiar dependiendo de lo que esté involucrado y de la situación particular/temporal (ejemplo: el estado de ánimo).
- El “perfil de riesgo” muestra la tendencia natural (“normal”) dependiendo de lo que esté involucrado.

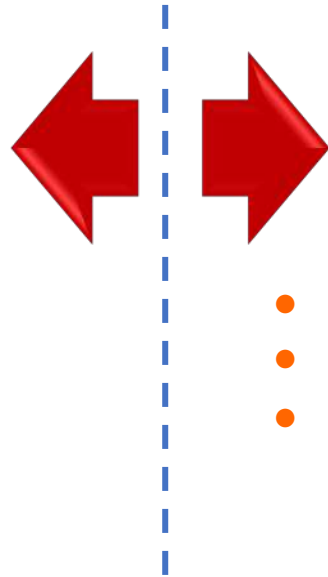




# Actitud ante el riesgo

## GUSTO POR EL RIESGO

- Disfruta arriesgando
- Suele ser extrovertido



## AVERSION AL RIESGO

- Prefiere lo seguro
- En general es conservador
- Con frecuencia es introvertido

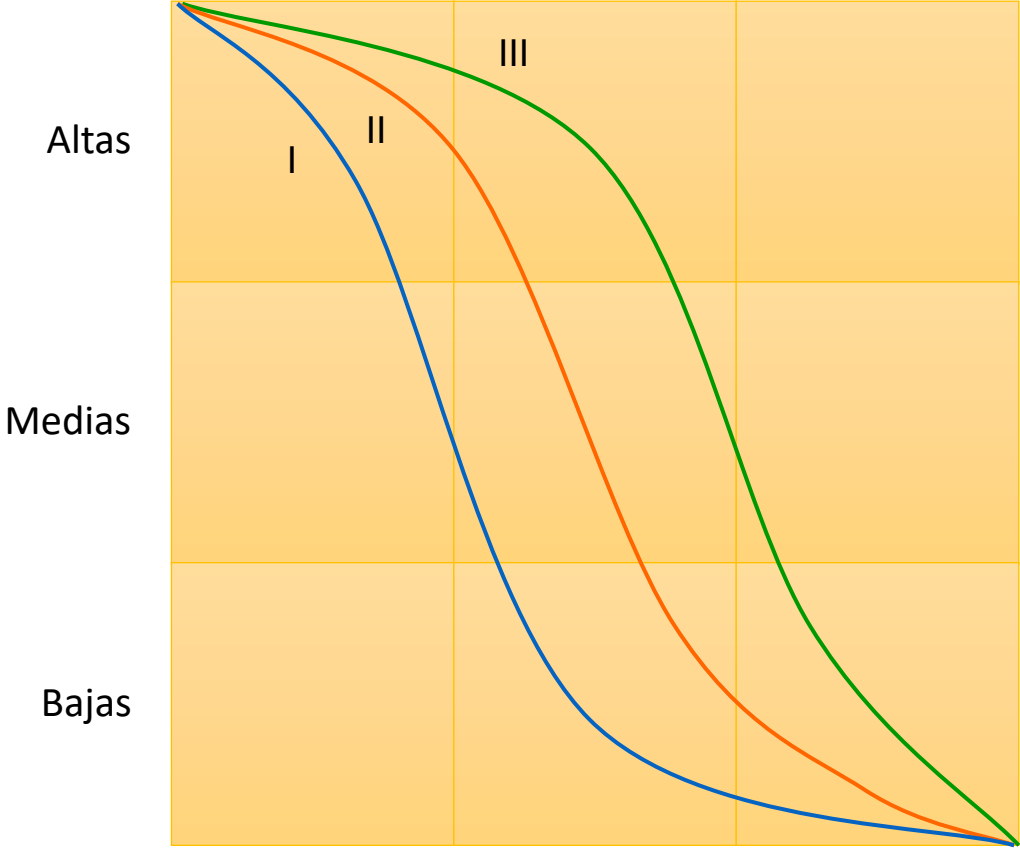
## NEUTRALIDAD

Se basa en el concepto de valor esperado



**Impacto /  
consecuencias**

- I: Conservador
- II: Neutral/racional
- III: Jugador



Aversión por el riesgo ← Neutralidad → Gusto por el riesgo

# ... El perfil de riesgo

# Toma de decisiones

**Manejar el riesgo implica tomar decisiones.**

- ¿Cómo se toman las decisiones?
- ¿Por qué suele ser difícil?
- Tipos de decisiones.





# Conceptos fundamentales

---

- Comprometer recursos de manera irreversible (modificable solamente a cierto costo).
- Decisión exitosa = lograr el objetivo.
- Tomar una decisión significa seleccionar un curso de acción entre varias alternativas.



## **...Conceptos fundamentales**

Es necesario distinguir entre “buenas” o “malas” decisiones y “buenos” o “malos” resultados.

- Un buen resultado puntual puede deberse a la suerte y viceversa.
- Lo importante es tomar buenas decisiones (el proceso) que maximicen la proporción de buenos resultados.



---

# ¿Qué se requiere para tomar una decisión?

# ¿Por qué es difícil tomar decisiones?

Falta de información o conocimiento

Confusión en el objetivo

Confusión en el contexto

Decidir implica un riesgo

Decidir implica renunciar a algo

Las características del decisor

Con frecuencia requiere pronosticar el futuro

# Decisiones individuales vs grupales

---

## Se prefiere una decisión individual cuando:

- Un solo individuo tiene la información suficiente
- El tiempo es crítico
- La aceptación no es problema



- ✓ El éxito depende de un solo individuo.
- ✓ Un individuo excepcional puede ser superior al grupo.

## Se prefiere una decisión grupal cuando:

- La información está dispersa
- La importancia es mayor que la urgencia
- La implementación requiere consensos



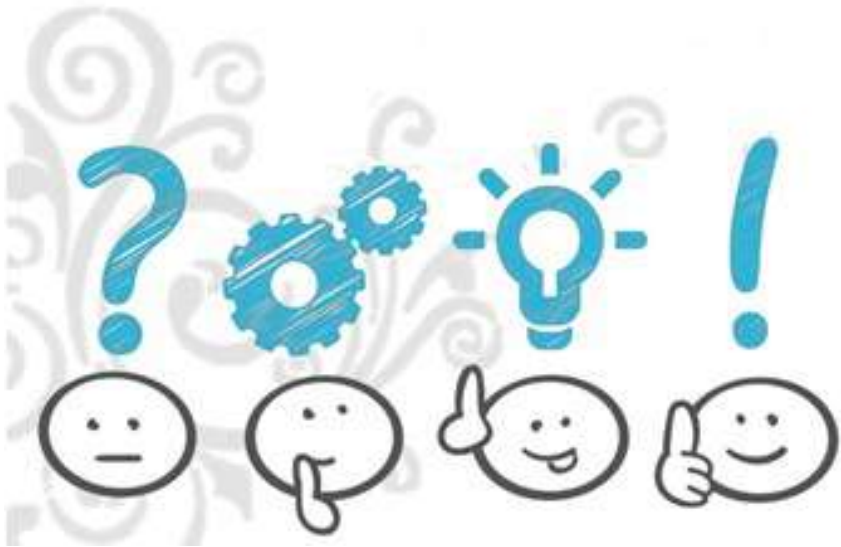
- ✓ Depende de las habilidades y conocimientos de los miembros, más las interrelaciones.



# Ejemplos de situaciones

CONDICIÓN	OBJETIVO	ÁMBITO	TIPOS DE ANÁLISIS
Certeza	Maximizar resultados	Corto-mediano plazo	Cuantitativo
Riesgo/incertidumbre	Balancear riesgos VS resultados esperados	Mediano-largo plazo	Cualitativo y cuantitativo
Crisis	Asegurar supervivencia	Muy corto plazo	Cualitativo, cuantitativo e intuitivo
Emergencias	Supervivencia inmediata	Inmediato	Intuitivo

# Factores críticos de éxito para la toma de decisiones



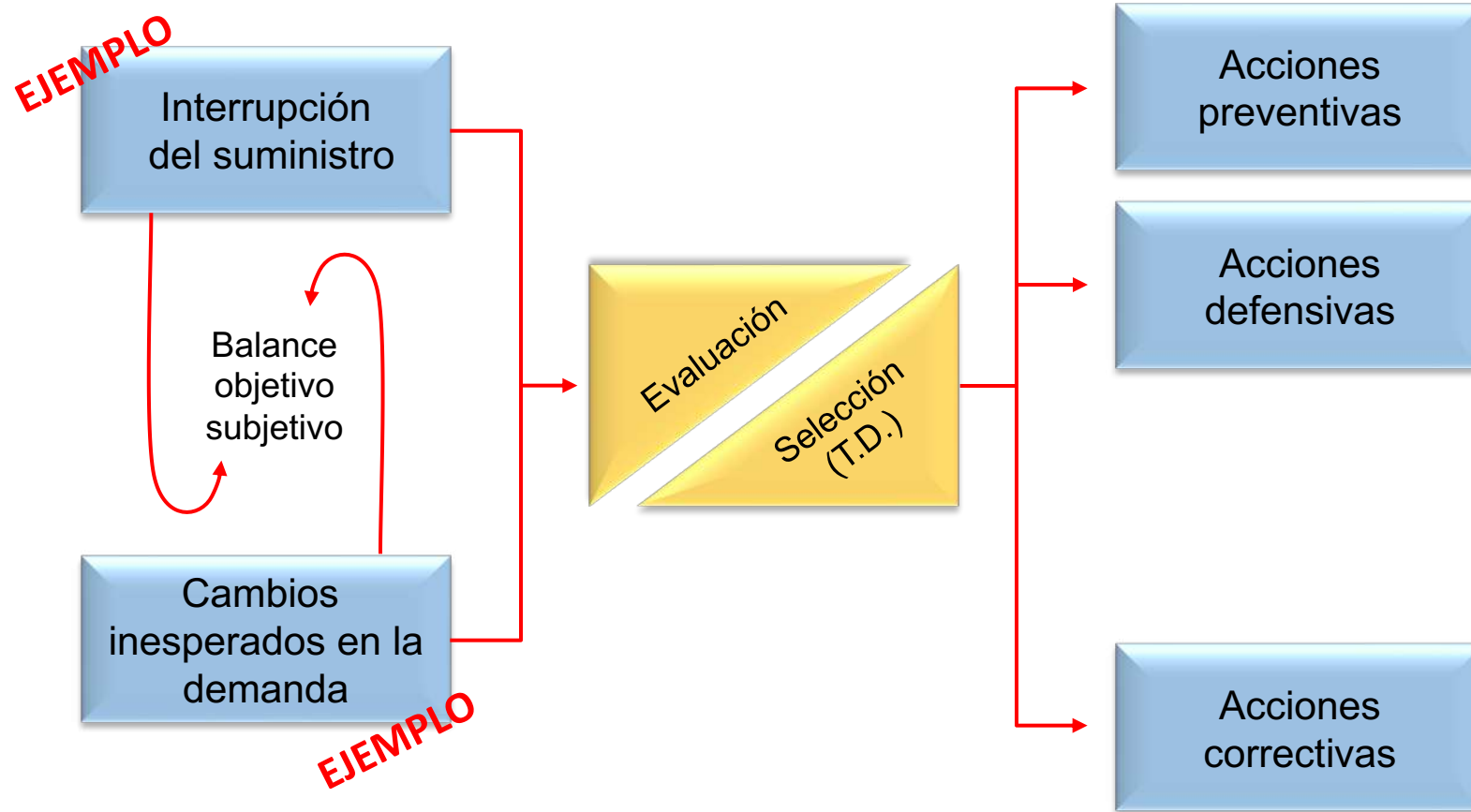
- Establecer un contexto neutro o verdadero.
- Clarificar los objetivos.
- Información adecuada (ni más ni menos)
- Conciencia y “manejo” de los propios sesgos.
- Entender las motivaciones de los demás.

# Los grandes errores

- No decidir a tiempo.
- Involucrar asuntos personales (distorsión).
- Confundir o equivocar objetivos, contexto, limitaciones.



# Un modelo de manejo de riesgo



# Acciones preventivas



**Impedir o disminuir la  
probabilidad de ocurrencia**

Ejemplo: cambiar de ruta.



**Estar preparados para cuando  
ocurra**

# Planes de contingencia

---

- El “Plan B”
- Qué hacer si falla el original





# Planeación por escenarios

---

- Desarrollar planes para diferentes escenarios plausibles.
- Monitorear continuamente el entorno.
- Aplicar el escenario correcto cuando sea evidente.

# Acciones defensivas







# Acciones correctivas

---

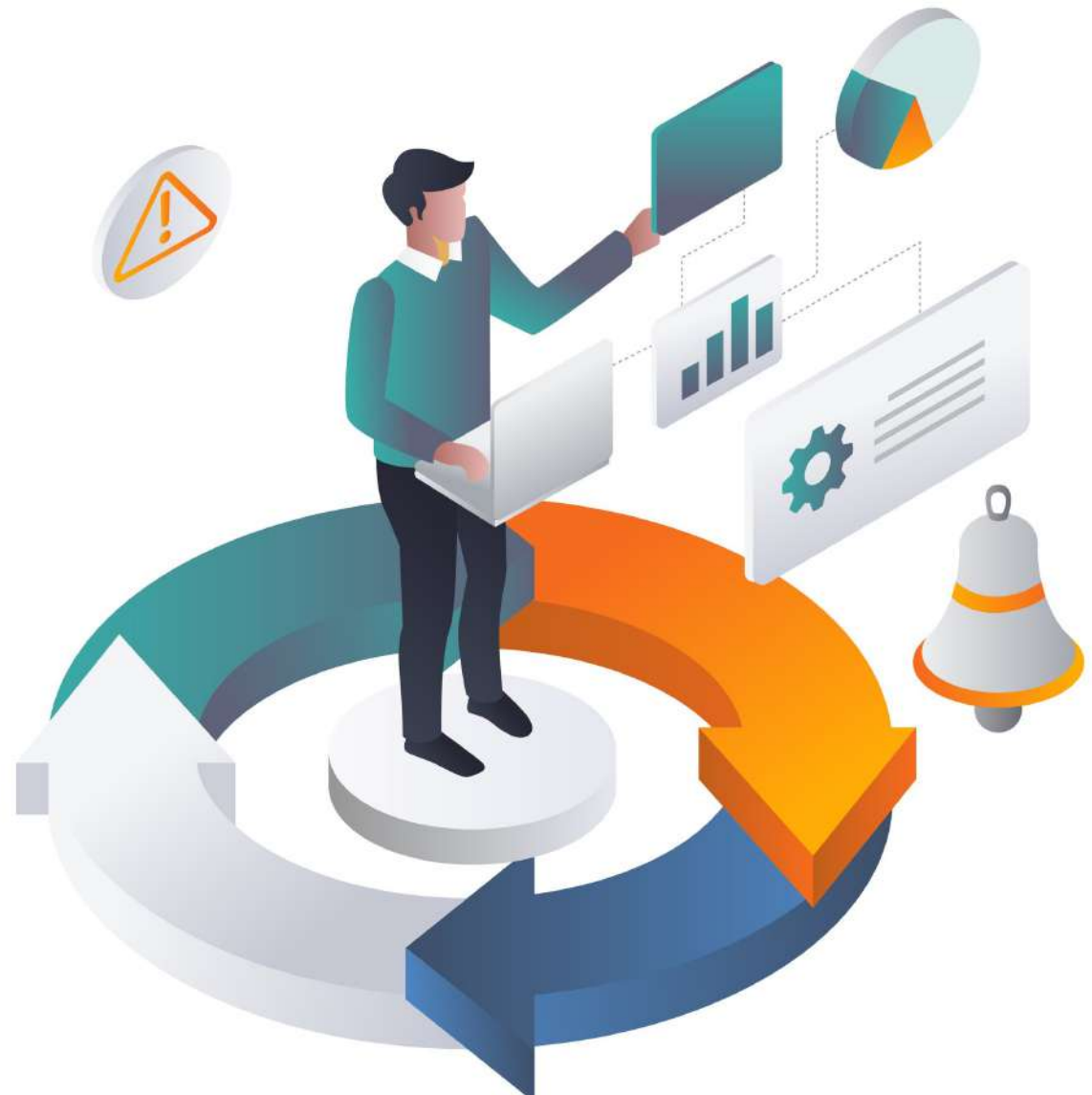
- “Control de daños”.
- Remediación de impactos negativos.
- Ejemplo:  
Rescate eficiente de la carga del camión accidentado. (Contar con un procedimiento establecido y recursos necesarios).

**CONCLUSIONES  
Y  
APRENDIZAJES**

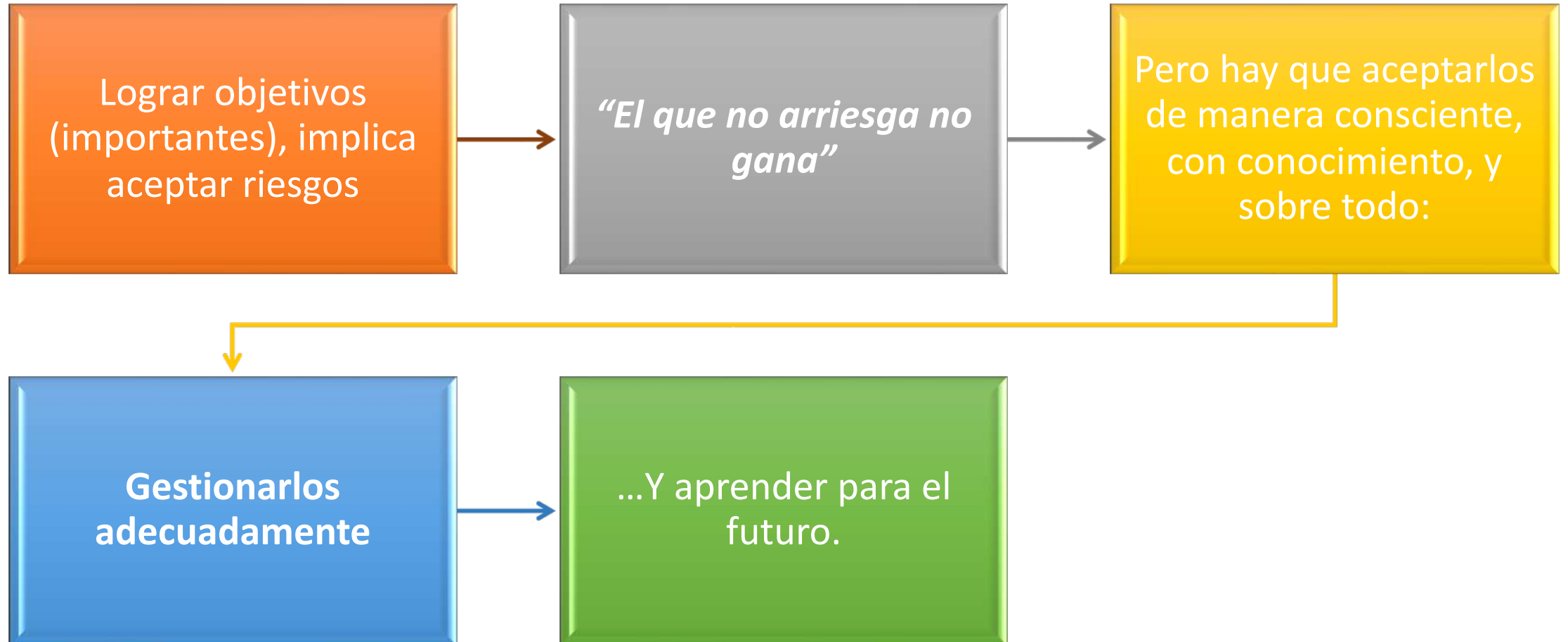


# El manejo del riesgo

- En el mundo empresarial no es posible ni conveniente el NO correr riesgos.
- Lo importante es tomarlos de manera inteligente, consciente y responsable.
- Implica **TOMAR DECISIONES** correctas, oportunas.



# CONCLUSIONES FINALES





Asociación de Profesionales en Compras,  
Abastecimiento y Logística, A.C.



- APROCAL es un organismo gremial, fundado en 1999.
- Representa a México ante la International Federation of Purchasing and Supply Management (IFPSM).
- Contacto:
  - [aprocal@aprocal.org.mx](mailto:aprocal@aprocal.org.mx)
  - WhatsApp: 552890 2591
  - Oficinas: Insurgentes sur # 1431 piso 10 Col. Insurgentes Mixcoac, CDMX

¡Muchas Gracias!