

CUMPLIMIENTO DE LA RESOLUCIÓN 011435 DE 2011 SOBRE EL PROGRAMA  
OEA EN LA AGENCIA DE ADUANAS ADUANIMEX NIVEL 1 S.A

NATALIA ANDREA OBANDO VILLA

POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
INGENIERÍA DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD  
MEDELLÍN  
2013

CUMPLIMIENTO DE LA RESOLUCIÓN 011435 DE 2011 SOBRE EL PROGRAMA  
OEA EN LA AGENCIA DE ADUANAS ADUANIMEX NIVEL 1 S.A

NATALIA ANDREA OBANDO VILLA  
Trabajo de grado para optar por el título de  
INGENIERA DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.

ASESOR TEMÁTICO:  
Rodrigo Gómez  
Ingeniero Industrial

ASESOR METODOLÓGICO:  
Jonathan Guerrero Gutiérrez  
Administrador Ambiental

POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
INGENIERÍA DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD  
MEDELLÍN

2013

NOTA DE ACEPTACIÓN:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Asesor Metodológico.

---

Firma del Asesor Temático.

Ciudad y fecha: Día \_\_\_\_ Mes \_\_\_\_ Año \_\_\_\_

## AGRADECIMIENTOS

Dedico este proyecto a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, sin ellos culminar esta meta hubiera sido imposible.

Al Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid y sus docentes por la oportunidad de cualificarnos para ser mejores cada día.

A la Agencia De Aduanas Aduanimex Nivel 1 S.A quien me apoyo y me apporto en mi quehacer profesional.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. MARCO DE REFERENCIA	19
4.1 MARCO CONCEPTUAL	19
4.1.1 Cadena de suministro	19
4.1.2 Gestión en la cadena de suministro	20
4.1.3 Cadena de suministro internacional	20
4.1.4 Riesgos en la cadena de suministro	20
4.1.5 Características del riesgo	21
4.1.6 Clasificación de los riesgos	21
4.1.7 Clasificación de los riesgos en la cadena de suministro	21
4.1.8 Riesgos típicos en la cadena de suministro internacional	22
4.1.9 Sistemas de seguridad en la cadena de suministro	24
4.2. WORLD BACS ORGANIZATION	27
4.2.1. Objetivo	27
4.2.2 Beneficios para las empresas	28
4.2.3 Operador económico autorizado	30
4.2.4 Acuerdo de reconocimiento mutuo- arm	32
4.3 MARCO ESPACIAL	33
4.3.1 Estructura funcional	34
4.3.2 Estructura por procesos	36
5. DISEÑO METODOLÓGICO	39
6. RESULTADOS	42
6.1 ESTABLECER LAS DIFERENCIAS Y SIMILITUDES DEL	

PROGRAMA DE ADUANIMEX CON LAS NORMAS VOLUNTARIAS BASC:2004, ISO 28000:2007 E ISO 9001:2008. VOLUNTARIAS DE SEGURIDAD Y CALIDAD	42
6.2 DEFINIR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE ADUANIMEX S.A NIVEL 1.	46
6.3 DESARROLLAR ACCIONES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DEL ANEXO 1 DE LA RESOLUCIÓN 011435.	53
7. CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFIA	62

## LISTADOS DE FIGURAS

	Pág.
Figura No 1 Cadena de suministro típica	19
Figura No 2 Trazabilidad	19
Figura No 3 Gestión de la cadena de suministro	20
Figura No 4 Riesgos en la cadena de suministro	21
Figura No 5 Riesgo global	22
Figura No 6 Clasificación de los Riesgos globales	23
Figura No 7 Riesgos más importantes en la cadena de suministros	24
Figura No 8 Estructura organizacional	27
Figura No 9 Empresas que pueden hacer parte del BASC	28
Figura No 10 Organigrama Aduanimex.	35
Figura No 11 Mapa de procesos Aduanimex	36
Figura No 12 Comparativo de la Norma BASC, ISO 28000, ISO 9001	44
Figura No 13 Comparativo de la Norma BASC, ISO 28000, ISO 9001 relativo a los porcentajes	44
Figura No 14 Total del porcentaje del comparativo de la Norma BASC, ISO 28000, ISO 9001	45
Figura No 15 Relación de documentos estipulados en el Anexo 1	49
Figura No 16 Documentos requeridos en cada capítulo	50
Figura No 17 Total documentos, procedimientos, formatos y análisis de riesgos	51
Figura No 18 Total aplica / no aplica por capítulo	52
Figura No 19 Total porcentaje aplica / no aplica	52
Figura No 20 Requisitos Anexo 1 y su cumplimiento	54
Figura No 21 Análisis de cumplimiento	55
Figura No 22 Total de cumplimiento	56

Figura No 23 Porcentaje de cumplimiento por capítulos	56
Figura No 24 Porcentaje total de cumplimiento	60



## LISTADO DE ANEXOS

Anexo A Matriz de correspondencia	64
Anexo B Diseño de la estructura para la comparación	64
Anexo C Herramienta de autoevaluación	64
Anexo D Cuadro de documentos, formatos, procedimientos y análisis de riesgos	65
Anexo E Cuadro plan de acción	65

## GLOSARIO

**Amenaza (PROGRAMA OEA):** Cualquier tipo de peligro que represente posibles daños o efectos adversos en personas, empresas y sus cadenas de suministros.

**Buenas Prácticas:** Así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto

**Cadena de Suministro (PROGRAMA OEA):** Es la red compuesta por un conjunto de operadores del comercio exterior que intervienen en el proceso logístico de la distribución física internacional de mercancías desde el lugar de procedencia hasta su destino, tales como productores, fabricantes, exportadores, importadores, transportadores, agentes de carga, agentes de aduana, depósitos habilitados, puertos, entre otros.

**Contrabando:** es la entrada, la salida y venta clandestina de mercancías prohibidas o sometidas a derechos en los que se defrauda a las autoridades locales. También se puede entender como la compra o venta de mercancías evadiendo los aranceles, es decir evadiendo los impuestos.

**Delitos:** es definido como una acción típica, anti jurídica, imputable, culpable, sometida a una sanción penal, y a veces a condiciones objetivas de punibilidad. Supone una conducta infraccional del Derecho penal, es decir, una acción u omisión tipificada y penada por la ley.

**Facilitación del comercio exterior:** tiene como finalidad desarrollar acciones orientadas a contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior; a fomentar el desarrollo de la infraestructura; y a permitir el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en las mejores condiciones de calidad y precio.

**Financiación del terrorismo<sup>1</sup>:** es el que directa o indirectamente provee, recolecte, entregue, reciba, administre, aporte custodie, o guarde fondos bienes o recursos o realice cualquier otro acto que promueva, organice, apoye, mantenga, financie o sostenga económicamente a grupos armados al margen de la ley o a sus integrantes, o a grupos terroristas nacionales o extranjeros o a actividades terroristas.

**Gestión del Riesgo (BASC):** Proceso definido para identificar, analizar, tratar, monitorear y controlar la exposición y las consecuencias de los diferentes riesgos que puedan afectar negativamente a las personas, activos y procesos de la organización.

**Lavado de activos:** es tratar de dar apariencia legal a recursos de origen ilícito.

**Narcotráfico:** es una actividad ilegal y globalizada que radica en el cultivo, fabricación, distribución, venta, control de mercados, consumo y reciclaje de utilidades inherentes a

---

<sup>1</sup> Unidad de información y análisis financiero. República de Colombia

la droga de procedencia ilegal. Sin embargo dicho concepto de ilegalidad puede variar dependiendo de la normatividad de algunos países u organizaciones internacionales, que pueden determinar de manera estricta la prohibición de la producción, transportación, venta y consumo de algunos estupefacientes o de igual modo que pueden permitirlos.

**Objetivo de seguridad (BASC):** Resultado ambicionado, o pretendido por la organización y sus procesos, referentes a seguridad

**Riesgo (PROGRAMA OEA):** Probabilidad de que una amenaza a la seguridad se haga efectiva.

## RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo general estructurar un Plan de Acción mediante la aplicación del Anexo 1 de la Resolución 011435 en la empresa Aduanimex SA

Como objetivos específicos, se busca establecer las diferencias y similitudes del PROGRAMA de Aduanimex con las normas voluntarias BASC:2004, ISO 28000:2007 e ISO 9001:2008, definir el grado de cumplimiento del PROGRAMA de Aduanimex SA Nivel 1 y desarrollar acciones para el cumplimiento de los requisitos del Anexo 1 de la Resolución 011435.

Desarrollar acciones para el cumplimiento de los requisitos del Anexo 1 de la Resolución 011435. El diseño metodológico se basa en la realización de un comparativo de las normas BASC, ISO 28000 e ISO 9001, así como en el análisis capítulo a capítulo de lo que Aduanimex cumple en la actualidad, lo que está en proceso y lo que no cumple. Finalmente se realiza un plan de acción el cual tiene como finalidad que Aduanimex cumpla todos los parámetros establecidos para pertenecer al Programa de Operador Económico Autorizado.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día existe un amplio consenso sobre el importante papel que cumple el comercio internacional como uno de los principales factores de desarrollo y crecimiento económico, lo que ha motivado a los gobiernos a elevar sus niveles de comercio y mejorar la especialización internacional como parte integral de sus agendas de desarrollo (OMA, 2008). Asimismo, el comercio permite aumentar la calidad de vida en todos los países, contribuyendo a la disminución de la pobreza, y al establecimiento de un mundo más estable, seguro y pacífico.

El intercambio comercial se rige por las disposiciones de los sistemas comerciales multilaterales, regionales, y los gobiernos nacionales. Los principales avances generados en este ámbito surgen a partir de diversos factores, como mejoras en la tecnología de la información y de la comunicación en continuo cambio, la evolución en los medios de transporte, y la liberación del comercio (OMA, 2008). Bajo este escenario de aumento sostenido del comercio, algunos creyeron que el mundo avanzaba hacia una liberalización completa, sin barreras ni controles de entrada.

En el caso de Latinoamérica, la mayor parte de los países han implementado reformas estructurales durante los últimos veinte años, y hoy en día tienen los regímenes comerciales más abiertos a nivel comercial en el mundo. Con respecto a la política comercial, continúan negociando activamente acuerdos comerciales con socios extra regionales, particularmente la Unión Europea y con países asiáticos. A partir del año 2002 los países de la región han firmado 36 nuevos tratados de libre comercio (TLCs), 4 acuerdos marcos y 2 acuerdos de alcance parcial (CEPAL, 2010).

A partir de los ataques terroristas surgidos en New York, Madrid y Londres gran parte de las naciones revaloraron los controles que mantenían a la fecha en sus fronteras, motivando que la seguridad en el comercio internacional se haya transformado en un elemento importante y que obliga a las administraciones aduaneras de los países a implementar medidas orientadas a dar mayor seguridad al tráfico internacional de mercancías (Mujica, 2007).

En ese contexto las aduanas tienen un papel importante que desempeñar en la administración del comercio, y hoy sus funciones van mucho más allá de su papel original como agencia recaudadora de ingresos, mediante la aplicación de medidas que contribuyen en la lucha contra el crimen organizado, la amenaza del terrorismo y el aseguramiento de la cadena de suministro del comercio internacional<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> La cadena logística internacional es un proceso que abarca desde la fabricación de los bienes hasta su entrega al consumidor final, incluso la importación y exportación de los mismos (AEAT. Manual del Operador económico Autorizado, 2007)

Ante la necesidad de regular el nuevo entorno, caracterizado por la preocupación de la seguridad de la carga, pero sin dejar de lado la necesaria facilitación, en el 2005 la Organización Mundial de Aduanas (OMA) emitió el “Marco de Normas para la Seguridad y Facilitación del Comercio”, conocido como Marco SAFE, que contiene un conjunto de directrices, a modo de pautas mínimas de actuación para mejorar la gestión aduanera internacional, con el objetivo de garantizar un comercio mundial ágil y seguro (USAID, 2010). Su aplicación apoyará el desarrollo económico y social, actuará como elemento disuasor del terrorismo internacional, asegurará la percepción de ingresos, y promoverá la facilitación comercial a escala planetaria (OMA, 2008).

Dentro del Marco SAFE destacan dos elementos o pilares fundamentales, el pilar Aduanas - Aduanas y el pilar Aduanas-Empresas. Este último, se ha orientado al establecimiento del programa Operador Económico Autorizado (OEA), que identifica y premia a las empresas que cumplen con las normas de la OMA o equivalentes a la seguridad en la cadena de suministro. Pueden certificarse como OEA las personas físicas o jurídicas que tienen un rol en el movimiento internacional de mercancías, y que generan confianza en el ejercicio de las operaciones aduaneras en las que participan.

Esta figura ha sido implementada en diversos países o bloques económicos, tales como Estados Unidos, Nueva Zelandia, Japón, Singapur y la Unión Europea, y en todos los casos se ha establecido para estrechar los lazos entre las administraciones aduaneras y el empresariado, en un enfoque colaborativo.

En América Latina el BID y la OMA han brindado apoyo para la implementación del programa del OEA mediante la difusión de la figura en charlas, talleres, seminarios, etc. Asimismo, varios países de la región ya lo han implementado: Argentina, Colombia, Panamá, Perú, República Dominicana, Bolivia, Ecuador, El Salvador, Costa Rica y Nicaragua (BID, 2008).

Colombia, por su parte, ha resuelto adherir al Marco Normativo SAFE, en marzo del 2007. De hecho, existe un proyecto de decreto para adoptar la figura del OEA, aclarando primero, que cada país está en posibilidad de efectuar las complementaciones legislativas pertinentes, con miras a darle vida al Marco Normativo en comento

Posteriormente, se dejó en claro que el proceso de implementación será gradual, los primeros que estarán en posibilidad de ostentar la calidad de OEA serán los exportadores, y se aclara, además, que el acceder a dicha figura, no implica una autorización para realizar operaciones de comercio exterior, de modo que quienes no ostenten la calidad de OEA, continuarán ejerciendo sus actividades comerciales corrientes, pero desde luego, sin las prerrogativas, que se han de reconocer al OEA.

Son bastantes los acuerdos de reconocimiento mutuo que, posterior a la adopción de la figura, suscriba Colombia, con el fin de que los OEA gocen del beneficio de

reconocimiento internacional de la autorización. Este reconocimiento, será sin duda una invaluable herramienta de facilitación comercial para quienes ostenten la calidad de OEA, pues se parte de que sus operaciones comerciales y mercancías gozarán de una especie de “sello de confianza o seguridad”, que les permitirá circular a través de las fronteras más fluidamente, que quienes no disfruten de dicha calidad.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La dinámica actual de los negocios internacionales ha conllevado a que las empresas dedicadas al agenciamiento aduanero implementen sistemas de seguridad. Para el presente caso el Operador Económico Autorizado no solo es un sistema de seguridad en la cadena de suministro sino que también proporciona confianza al cliente, confidencialidad en las operaciones y transacciones comerciales y cumplimiento en los estándares gubernamentales e internacionales.

El programa OEA, es nuevo en Colombia, por lo cual, ha sido poco implementado en el país, inclusive, a la fecha, no se tiene información, que exista la primera empresa con permiso de Operador Económico Autorizado, por lo cual, se hace el desarrollo de metodologías o planes de acción, que orienten su adecuada implementación.

En el mediano plazo, la DIAN, tiene proyectado, el desarrollo y entrada en vigencia del anexo del programa OEA para las agencias de aduana. Esta situación, conlleva a que Aduanimex, establezca una directriz estratégica y un plan de acción, que requiera evaluar el grado de implementación del programa OEA en empresa, con el objetivo de facilitar un comercio internacional seguro y de esta manera atender las expectativas y requerimientos de los diferentes grupos de interés como los son: El Gobierno, las autoridades, los clientes, los proveedores, los colaboradores y los Socios de Aduanimex. Por lo anterior el presente trabajo de práctica busca realizar un análisis de los requisitos de la resolución 011435 de 2011(programa OEA).

### 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál debe ser el plan de acción para el cumplimiento de la resolución 011435 de 2011(programa OEA)?

### 1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿De qué manera se puede estructurar un plan de acción mediante la aplicación del Anexo 1 de la Resolución 011435 en la empresa Aduanimex S.A?

¿Qué diseño es el más favorable para Establecer las diferencias y similitudes del programa de Aduanimex con las normas voluntarias BASC:2004, ISO 28000:2007 e ISO 9001:2008.?

¿Cómo puede definirse el grado de cumplimiento del programa de Aduanimex SA Nivel 1.?

¿Cómo se pueden desarrollar acciones para el cumplimiento de los requisitos del Anexo 1 de la Resolución 011435?



## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo General

Estructurar un Plan de Acción mediante la aplicación del Anexo 1 de la Resolución 011435 en la empresa Aduanimex S.A.

### 2.2 Objetivos específicos

Establecer las diferencias y similitudes del programa de Aduanimex con las normas voluntarias BASC:2004, ISO 28000:2007 e ISO 9001:2008.

Definir el grado de cumplimiento del programa de Aduanimex SA Nivel 1.

Desarrollar acciones para el cumplimiento de los requisitos del Anexo 1 de la Resolución 011435.

### 3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad los Operadores Económicos Autorizados (programa OEA) se han implementado en varios países europeos, pero a nivel de Suramérica son pocas las empresas que se han certificado, por qué, tiene una promoción reciente, o no había cobrado la importancia necesaria.

La Agencia De Aduanas Aduanimex Nivel 1 S.A tiene como estrategia empresarial certificarse como Operador Económico Autorizado, ya que esto le permitirá generar confianza tanto a sus clientes como a las autoridades de control, de tal forma que contribuirá con el comercio internacional seguro, lo anterior permite a la empresa competir con éxito en los mercados actuales gracias al resultado que produce ser una empresa con servicios integrales donde se implemente buenas prácticas organizacionales.

En primera instancia es importante para Aduanimex poder trabajar en una adecuada gestión de los riesgos ya que esto garantizara la sincronización de actividades con otros actores de la cadena de suministro donde se identificaran, analizaran y gestionaran los eventos potenciales que puedan afectar el proceso, para así proveer una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la compañía.

Como segunda instancia, se desea adoptar prácticas organizacionales y normativas relacionadas con aduanas, logística y cadena de suministros que sean eficaces a la hora de evaluar los resultados de la agencia aduanera.

Finalmente se busca identificar oportunidades para proyectos conjuntos con otras empresas creando alianzas importantes que faciliten la seguridad de la cadena de suministro.

Por estos motivos, Aduanimex S. A, establece una directriz estratégica, que le permite reconocer la normativa del Operador Económico Autorizado, con el objetivo, de verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la DIAN, y establecer un plan de acción que permita su implementación adecuadamente.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO CONCEPTUAL

#### 4.1.1 Cadena de suministro

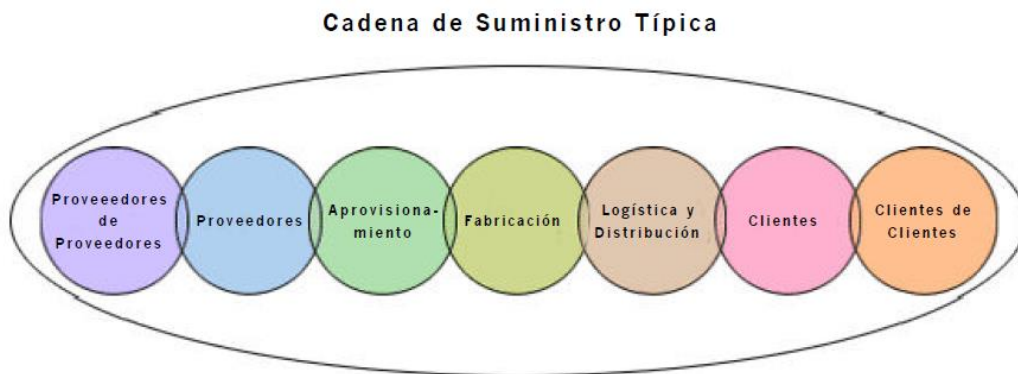
La cadena de suministro<sup>3</sup> engloba los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda.

La cadena de suministro de una compañía incluye áreas funcionales, tanto externas como internas, desde los proveedores de materias primas hasta los consumidores finales.

Es una economía globalizada, las cadenas de suministro están estrechamente ligadas entre los proveedores de materias primas, los transformadores y los distribuidores de producto con el fin de desarrollar los mercados.

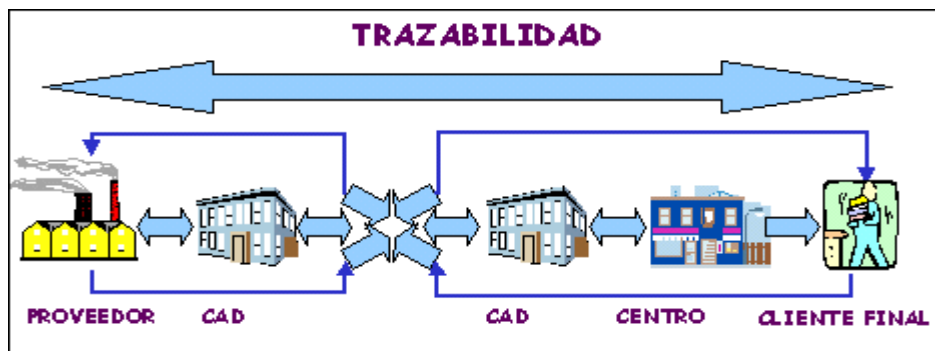
El éxito de una organización que reduce costos y satisface las necesidades de sus clientes, depende de una cadena de suministro bien gestionada, integrada y flexible que es controlada en tiempo real y en la que fluye información eficientemente

Figura 1 Cadena de suministro típica



Fuente: PricewaterhouseCoopers .PILOT. Manual Práctico de Logística. p.9

Figura 2 Trazabilidad



Fuente: PricewaterhouseCoopers .PILOT. Manual Práctico de Logística. p.9

<sup>3</sup> PricewaterhouseCoopers .PILOT. Manual Práctico de Logística. p.9

#### 4.1.2 Gestión en la cadena de suministro

La Gestión de la Cadena de Suministro es la planificación, organización y control de las actividades de la cadena de suministro. En estas actividades está implicada la gestión de flujos monetarios, de productos o servicios de información, a través de toda la cadena de suministro, con el fin de maximizar, el valor del producto/servicio entregado al consumidor final a la vez que disminuimos los costes de la organización. (PILOT. Manual Práctico de Logística. p. 11)

Figura 3 Gestión de la cadena de suministro



Fuente: PricewaterhouseCoopers .PILOT. Manual Práctico de Logística. p.9

#### 4.1.3 Cadena de suministro internacional

El desarrollo del comercio internacional<sup>4</sup> se debe a la logística internacional y la gestión y el suministro de la cadena de suministro global. El objetivo último de la gestión global de la cadena de suministro es vincular el mercado, la red de distribución, fabricación / proceso / proceso de montaje y las actividades de adquisición de tal manera que los clientes son atendidos en un nivel superior pero un menor costo. En general, ha introducido un nuevo tipo de gestión en un equipo entorno alfabetizado que opera en una infraestructura global.

#### 4.1.4 Riesgos en la cadena de suministro

Un riesgo<sup>5</sup> es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre. La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, no representan un peligro. Pero si se juntan, se convierten en un riesgo, o sea, en la probabilidad de que ocurra un desastre. Sin embargo los riesgos pueden reducirse o manejarse. Si somos cuidadosos en nuestra relación con el ambiente, y si estamos conscientes de nuestras debilidades y vulnerabilidades frente a las amenazas existentes, podemos tomar medidas para asegurarnos de que las amenazas no se conviertan en desastres.

<sup>4</sup> Branch. A. Global supply chain management and international logistics 2009.

<sup>5</sup> <http://www.unisdr.org/2004/campaign/booklet-spa/page9-spa.pdf>

#### 4.1.5 Características del riesgo

La Gestión del riesgo no implica necesariamente eliminar o reducir los riesgos, también incluye la búsqueda de oportunidades derivadas de la incertidumbre (Knight and Petty, 2001)

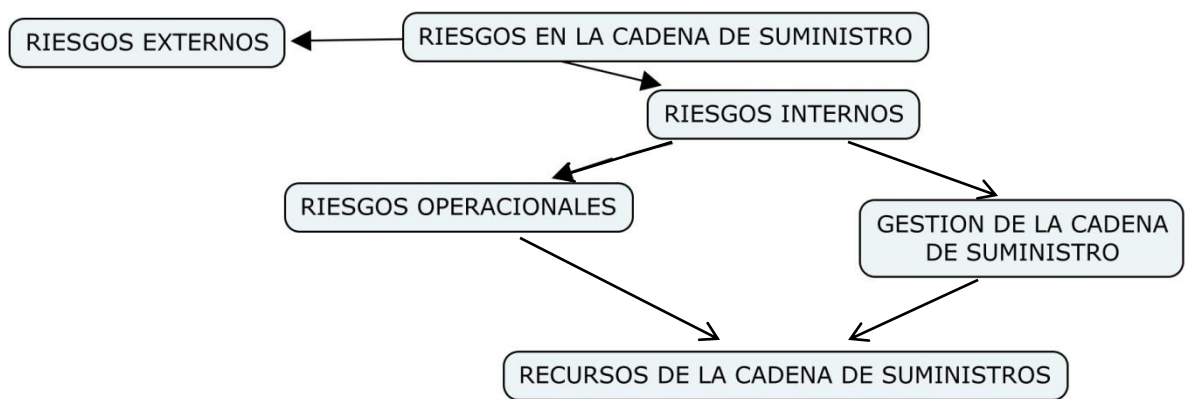
Niveles de incertidumbre

- Ignorancia: Cuando no se tiene absolutamente nada de información sobre lo que podría ocurrir en el futuro.
- Incertidumbre: Se sabe que eventos podrían ocurrir en el futuro, pero no cuales realmente ocurrirán.
- Riesgo: Contempla la probabilidad de ocurrencia de un evento futuro.
- Certidumbre: Cuando se sabe exactamente qué ocurrirá en el futuro.

#### 4.1.6 Clasificación de los riesgos

Los riesgos en la cadena de suministro corresponden a cualquier situación que pueda afectar o interrumpir el flujo de componentes y productos a través de la cadena de suministros.

Figura 4 Riesgos en la cadena de suministro<sup>6</sup>



Fuente: La autora

#### 4.1.7 Clasificación de los riesgos de la cadena de suministro:

1. Riesgos operacionales: Surgen a partir de las operaciones propias de una organización
  - Riesgos inherentes a las operaciones
  - Riesgos asociados a las decisiones de directivos
2. Riesgos dentro de la cadena de suministro: Surgen a raíz de las interacciones entre miembros de la cadena de suministro:
  - Riesgos derivados de los proveedores
  - Riesgos derivados de los clientes
3. Riesgos Externos: Son externos a las cadenas de suministros y provienen de las interacciones de éstas con su entorno.

<sup>6</sup> Simulation Model for Supply Chain Reliability Evaluation. Klimov and Merkurjev. 2008

#### 4.1.8 Riesgos típicos en la cadena de suministro internacional

La incertidumbre se refleja en la predicción de la demanda; con tiempos de suministro más largos, el pronóstico será menos preciso, con mayor error, lo que resultará en la necesidad de tener mayores inventarios de seguridad para evitar desabasto por cambios bruscos en la demanda. Pero el mayor impacto en el inventario no es resultado del tiempo de suministro per sé, sino de la incertidumbre o variabilidad del tiempo de suministro. Si la política del proveedor indica entregas en 30 días, siempre es posible adecuar los niveles de inventario para no tener faltantes ni inventario en exceso; pero si esos 30 días con frecuencia resultan en 35, 38 o más los resultados pueden ser desastrosos. Las distancias y el mayor número de puntos por donde el producto debe pasar agregan incertidumbre al tiempo de suministro que de no tomarse en cuenta puede resultar en un deterioro importante en los niveles de servicio.

Las operaciones a mayor distancia y a través de un número superior de eslabones en la cadena disminuyen la visibilidad en el seguimiento de los productos y agregan más puntos vulnerables que deben ser identificados: riesgos climáticos, epidemiológicos, políticos, económicos, ataques terroristas, cambios en los precios y en las condiciones de envío, huelgas portuarias, etcétera. La firma y sus asociados en la cadena de suministro deben evaluar estos riesgos, tomar precauciones y asegurarse para que el impacto de estas situaciones sea mínimo.

La extensión de la Cadena de Suministro a través de fronteras internacionales<sup>7</sup> y distintos hemisferios ha permitido la reducción de costos de mano de obra, pero ha aumentado el costo de la seguridad. La firma debe considerar la seguridad como una función importante dentro de cada una de sus actividades que realiza. Es menos costoso diseñar estrategias de seguridad en la cadena de suministro que tratar de mitigar las consecuencias<sup>8</sup>

Figura 5 Riesgo global

##### CRITERIOS DE UN RIESGO GLOBAL

- ALCANCE GLOBAL
- INCERTIDUMBRE
- IMPACTO ECONOMICO: CONSECUENCIAS MAYORES A 10 BILLONES DE DOLARES
- PARTICIPACION DE MULTIPLES ACTORES

##### CARACTERISTICAS DEL ENTORNO GLOBAL

- INTERCONEXION ENTRE RIESGOS Y EFECTOS SISTEMATICOS
- TENDENCIAS A LARGO PLAZO
- EXISTENCIA DE CVACIOS EN LA GOBERNANZA MUNDIAL

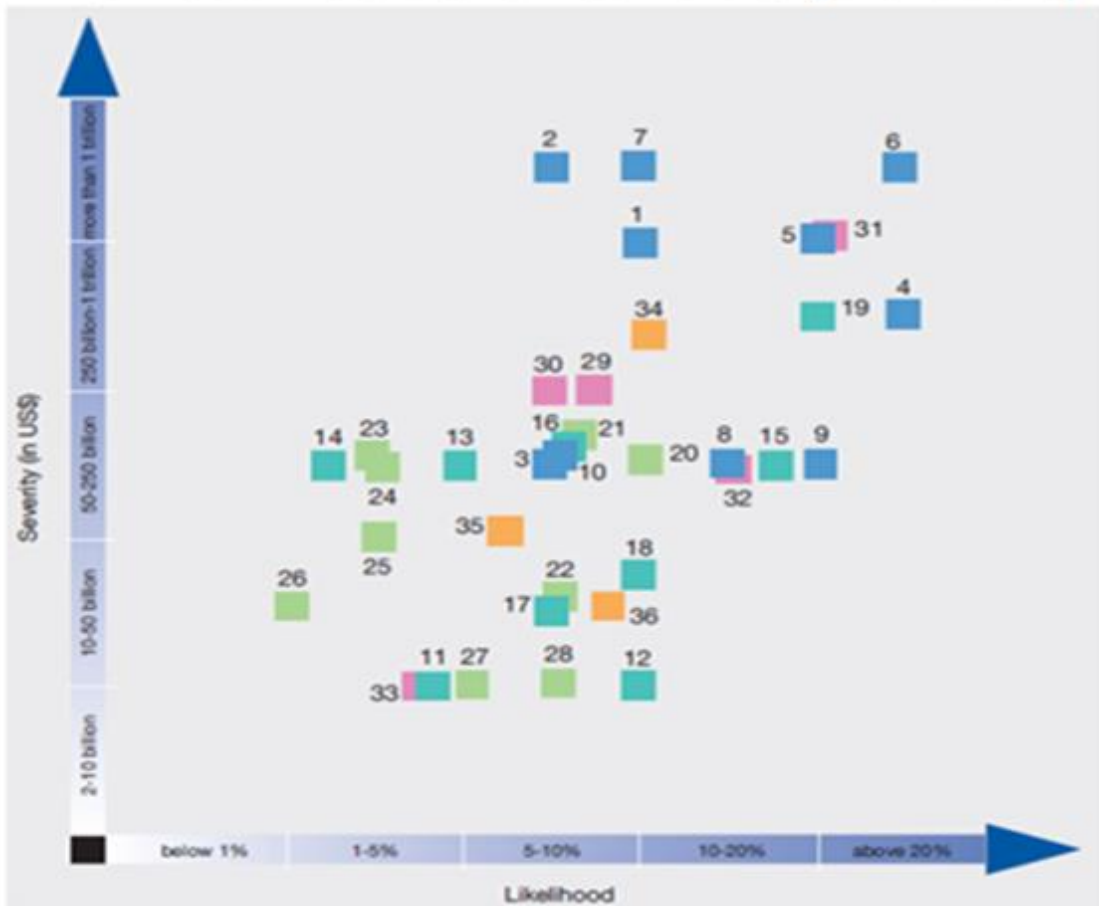
Fuente: La autora

<sup>7</sup> Blanchard, D. (2006) "Protecting the Global Supply Chain", Industry Week, Dec. 2006, Vol. 225, Iss. 12, pg.43, 2 pgs.

<sup>8</sup> Sarathy, R. (2006) "Security and the Global Supply Chain", Transportation Journal, Fall 2006, Vol. 45, No 4. pg. 28-51

Figura 6 Clasificación de los Riesgos globales

Informe del Foro Económico Mundial (Enero 2010)

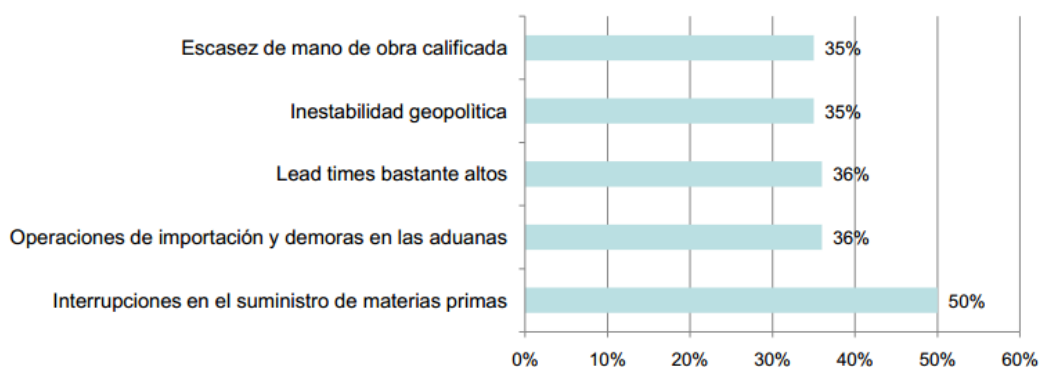


RIESGOS ECONÓMICOS	RIESGOS GEOPOLÍTICOS	RIESGOS AMBIENTALES	RIESGOS DE LA SOCIEDAD
1. Volatilidad en el precio de la comida	11. Terrorismo internacional	20. Clima externo	29. Pandemia
2. Alzas de los precios del petróleo	12. Proliferación nuclear	21. Sequías y deforestación	30. Enfermedades infecciosas
3. Caída importante del dólar	13. Iran	22. Escasez de agua	31. Enfermedades crónicas
4. Desaceleración de la economía China	14. Corea del Norte	23. Catástrofe natural : ciclón	32. Regímenes de responsabilidad
5. Crisis fiscal	15. Inestabilidad de Afganistán	24. Catástrofe natural : terremoto	33. Migración
6. Colapso del precio de los activos	16. Corrupción y crimen transnacional	25. Catástrofe natural : Inundaciones tierra adentro	RIESGOS TECNOLÓGICOS
7. Reducción de la globalización (desarrollada)	17. Israel-Palestina	26. Catástrofe natural : inundaciones costeras	

8.Reducción de la globalización (emergente)	18.Iraq	27.Contaminación del aire	35.Toxicidad de las nano partículas
9.Peso de la regulación	19. Vacíos en la gobernanza global	28.Perdida de la biodiversidad	36.Fraude/pérdida de datos
10.Falta de inversión en la infraestructura			

Fuente: Global Risks 2010.WEF.2010

Figura 7 Riesgos más importantes en la cadena de suministros



Fuente: Comprendiendo los riesgos de la cadena de suministros de América Latina. Kirishman, Parente y Jeffrey. 2007

Vemos con preocupación que uno de los riesgos más importantes en la cadena de suministro con un 36% son las operaciones de importación y demoras en las aduanas, riesgo que se quiere minimizar con la realización de la presente investigación para nuestro entorno contextual.

#### 4.1.9 Sistemas de seguridad en la cadena de suministro

La necesidad de garantizar la seguridad de la cadena de suministro, es cada vez más evidente. En la situación actual, con una economía global y con un flujo de transporte de mercancías en continuo crecimiento, poder garantizar la seguridad de la cadena de suministro es imprescindible para la continuidad de las actividades económicas, y, por tanto, para el adecuado funcionamiento y desarrollo de la sociedad. Las amenazas a las que está expuesta la cadena de suministro tienen diferentes orígenes, pero las que han provocado la reacción de los gobiernos y empresas son las que tienen su origen en el terrorismo y el crimen organizado.

Estas amenazas han generado una serie de iniciativas que están dando respuestas a la necesidad de garantizar la seguridad de la cadena de suministros. Una de estas iniciativas es C-TPAT, (Customs-Trade Partnership Against Terrorisme), Aduanas y Socios de Negocios contra el Terrorismo, se trata de una iniciativa conjunta del Gobierno de los EE.UU. y de las empresas del sector, cuyo objetivo es construir



relaciones de cooperación comercial que refuercen y mejoren la seguridad de las cadenas de suministro transfronterizas.

Por su parte, la Unión Europea ha creado la figura del Operador Económico Autorizado para hacer frente a los riesgos de esta índole a los que se enfrentan los países miembros, ya que para ello es necesario que, además de efectuar los controles aduaneros tradicionales, se incremente el papel de las aduanas en materia de seguridad de la cadena logística internacional. No sólo con el objetivo de luchar contra la amenaza terrorista, sino también para colaborar en la lucha contra el crimen organizado, y en la defensa de los ciudadanos frente a otros peligros, como por ejemplo, los existentes en el ámbito de la protección a los consumidores o del medio ambiente.

Hay otras iniciativas, tanto de organismos públicos como la Organización Mundial de Aduanas, como de asociaciones privadas como TAPA, Asociación para la Protección de Activos Transportados. TAPA es un foro en el que los principales fabricantes, los proveedores logísticos, las empresas de transportes, agencias gubernamentales y cuerpos de policía, junto con otras partes interesadas, colaboran con el objetivo, de reducir las pérdidas que se producen por falta de seguridad en la cadena logística y de distribución. Estas iniciativas cubren parte de las necesidades de seguridad de la Cadena de Suministro, pero no son suficientes ya que en su implantación no incluyen la necesidad de gestionar las medidas de seguridad que proponen. La madurez de estas propuestas pasa por dar un paso más y gestionar los diferentes sistemas y opciones de seguridad que formulan.

Por este motivo, ha surgido con fuerza la opción de implantar un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Cadena de Suministro, que cumpla los requisitos que establece la norma ISO-28000:2007.

Es de la Norma ISO-28000 la cual nos habla de gestión de alto nivel que permite a una organización establecer un sistema de gestión global de la seguridad de la cadena de suministro, definida como el conjunto relacionado de recursos y procesos que comienza con la provisión de materias primas y se extiende hasta la entrega de productos o servicios al usuario final a través de los medios de transporte. Desde el punto de vista metodológico, la norma sigue el círculo de Deming, el ciclo PDCA (Plan, Check, Do, Act). Sin embargo cabe destacar que el enfoque utilizado ya no es el basado en procesos del sistema de gestión (al estilo de la ISO 9001:2000), sino que se trata de un enfoque basado en la evaluación del riesgo. El análisis y la definición de los escenarios de riesgo, es una de las tareas críticas en la definición e implantación del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Cadena de Suministro, de este análisis, tal como establece la norma, se debe obtener la información necesaria para:

- Establecer los objetivos, las metas y la gestión para la gestión de la seguridad.
- La determinación de los requisitos para el diseño, la especificación y la implantación.
- La identificación de los recursos, las necesidades de formación y las habilidades.
- El desarrollo de los controles operacionales.
- El marco de trabajo para la gestión de los riesgos globales de la organización.

Para ello es necesario que el análisis de riesgos contenga los siguientes elementos:

- Objetivos de Seguridad de la organización.
- Características físicas de las instalaciones y de los sistemas, funciones, procesos, protocolos y dependencias internas y externas.
- Identificación de activos críticos y no críticos y de las vulnerabilidades residuales, los riesgos aceptables y las medidas compensatorias.
- Definición de los escenarios de amenazas y sus consecuencias.
- Análisis de las vulnerabilidades de los sistemas, funciones, procesos, protocolos y dependencias internas y externas.
- Evaluación de las medidas implantadas y de sus dependencias internas y externas, así como de la efectividad de las estrategias de seguridad, la organización y la operación de seguridad y las medidas propuestas y su relación coste beneficio.
- Informe de resultados, plan de acción priorizado y estimaciones de tiempo y presupuesto.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que uno de los factores clave en la implantación, control y gestión de un sistema de seguridad de la cadena de suministro es la comunicación a las partes que lo integran, personas u organizaciones, de los objetivos y responsabilidades que se derivan de las actividades que realizan.

La correcta gestión de la seguridad<sup>9</sup> en una organización, sea cual sea el marco o estándar en el que esté basada, depende en un porcentaje muy alto de la concienciación y los conocimientos que posea el personal en cuanto a sus responsabilidades en seguridad, y a las políticas, los procedimientos y las prácticas de la organización relativas a la seguridad. Y no sólo de estas normas de actuación, sino que también es necesario que el personal involucrado en la operativa diaria conozca adecuadamente las contramedidas utilizadas para proteger todos los activos patrimoniales utilizados durante el desarrollo de sus actividades. El factor humano, y no el tecnológico, suele ser el eslabón más débil en la cadena de la seguridad corporativa. Por más políticas, procedimientos y controles tecnológicos que se implanten, sin la adecuada implicación del personal en la seguridad, se estará perdiendo la mayor parte de la eficacia de las medidas implantadas. Esta consideración queda patente en la ISO 28000 cuando indica que la organización debe asegurarse de que todos los miembros del personal con responsabilidades específicas en el sistema de gestión de la seguridad de la cadena de suministro estén debidamente cualificados y capacitados para realizar sus funciones. De acuerdo con esto, la organización debe:

- Identificar la experiencia requerida por el personal que interviene en la gestión de la seguridad de la cadena de suministro.
- Proporcionar una formación apropiada y, si es necesario, contratar personal experto para esa tarea.
- Evaluar la eficiencia de la formación proporcionada y de las acciones tomadas.
- Llevar un registro de la formación y de los programas de formación seguidos por cada empleado así como de sus habilidades, experiencia y calificaciones.

---

<sup>9</sup> Pauw F. The importance and need for ISO 28000. March 2010

## 4.2. World basic organization

Es de la Norma BASC la cual nos habla que es una entidad sin ánimo de lucro, cuya misión es facilitar y agilizar el comercio internacional mediante el establecimiento y administración de estándares y procedimientos globales de seguridad aplicados a la cadena logística, en asociación con gobiernos, autoridades y empresas a nivel mundial.

### 4.2.1. Objetivo

Promover el Comercio Internacional seguro. A través del desarrollo y ejecución de acciones preventivas destinadas a evitar el contrabando de mercancías, narcóticos y terrorismo a través del comercio legítimo.

Figura 8 Estructura organizacional



Fuente: World basic organization

Las empresas que pueden participar en el BASC son las que hacen parte de la cadena logística del comercio internacional desde el origen hasta el destinatario final.

Figura 9 Empresas que pueden hacer parte del BASC



Fuente: World basic organization

#### 4.2.2 Beneficios para las empresas<sup>10</sup>

-Se resalta la imagen de las empresas y son reconocidas por la seriedad, transparencia y distinción lo cual brinda prestigio en la comunidad del comercio internacional.

-Certificación de su Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS), fácilmente integrable con otros sistemas de gestión.

-Apoyo para el cumplimiento de los requisitos mínimos de seguridad del programa C-TPAT de la aduana de Estados Unidos.

-Información de interés relacionada con actividades de comercio internacional y transferencia de conocimiento y experiencia en Seguridad de la Cadena de Suministro.

-Inclusión en la base de datos de empresas certificadas WBO, de consulta por parte de las autoridades.

-Beneficiario de memorandos de entendimiento suscritos por WBO con aduanas, entidades de control y organismos internacionales. Vehículo de acceso a las autoridades aduanales nacionales e internacionales.

-Representatividad y facilitación de contactos ante las autoridades vinculadas al comercio exterior.

Al identificar y analizar los riesgos en la cadena de suministros<sup>11</sup> aplicando estándares establecidos para la gestión del riesgo como los que proponen norma BASC se desencadenan automáticamente actividades y medidas de seguridad en todos los procesos aplicables para que la organización trate o prevenga dichos riesgos, fungiendo como columna vertebral del sistema de gestión en control y seguridad se entiende que la cadena de suministros es el conjunto relacionado de recursos y procesos que comienza

<sup>10</sup> BASC Colombia (2010). Seguridad y protección al Comercio Internacional.

<sup>11</sup> Samiee, s (2007) Global Marketing Effectiveness via Alliances and Electronic Commerce in Bussiness-to-Businnees Market Industrial Marketing Management, 37, 3-8.

con la provisión de materias primas y se extiende a través de la entrega de productos o servicios al usuario final a través de un medio de transporte<sup>12</sup>.

El análisis de riesgos arroja focos en los cuales la empresa deberá concentrarse para no caer en penalizaciones o incumplimientos con las normas aplicables. Este análisis dará pautas para la asignación de medidas de seguridad en las empresas, y obligara a tratarlos riesgos de manera periódica, repitiendo el ciclo de identificación y análisis de tratamiento de manera constante con el fin de mantener la seguridad en los procesos.

Pauw (2012)<sup>13</sup>. En la medida que se conozca la estructura de la organización y sus procesos, será la efectividad de las medidas de seguridad que se implementen; para poder asignar las medidas de seguridad, es necesario que se analicen los procesos de forma horizontal es decir, que todos aquellos procesos relacionados con la cadena de suministro se entrelacen para crear un proceso en conjunto; creando así una cadena de responsabilidades y de actividades cruzadas que deberán considerarse con el fin de aplicar las medidas correspondientes para cada caso.

De esta forma, se podrán identificar los riesgos a lo largo de la cadena completa y se hace presente a su vez la importancia de la comunicación efectiva y del trabajo en equipo entre las áreas que la componen.

Guerrero (2011)<sup>14</sup> Lo que significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios es ver la vida como un escenario cooperativo, no competitivo de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros, resulta más fácil buscar puntos de encuentro que satisfagan los intereses mutuos y de esta manera, podremos adaptar mejor nuestra oferta a sus necesidades y seleccionar los argumentos que respondan mejor a sus intereses.

Estos criterios mínimos de seguridad responden a prácticas comerciales y medidas de control que se deben observa durante las operaciones de logística, seguridad e interrelación con los socios y su vez la cadena logística foco fundamental para establecer prácticas de seguridad eficaces que optimicen el rendimiento y mitiguen el riesgo de pérdida, robo y paso de contrabando e instrumentos de terrorismo, a nivel mundial por conspiraciones internas las cuales hacen necesario que las empresas y los fabricantes en particular, mejoren sus prácticas de seguridad las cuales constituyen medidas o niveles de seguridad presentes en todas las áreas e instalaciones, controles de acceso, medidas de manipulación de las cargas y transporte, aspectos sobre la identificación de los socios comerciales y empleados.

Ofreciendo servicios de alta calidad certificados por un tercero respondiendo a la gestión de la seguridad de la cadena de suministro de la organización bajo estándares de aseguramiento de la calidad se refiere convencer a toda la gente para que haga bien todas las cosas que tiene que hacer desde la primera vez ; no podemos lograr el

---

<sup>12</sup> Salamanca, C., (2011). Sistemas de gestión de la cadena de suministros.

<sup>13</sup> Pauw F. The importance and need for ISO 28000. March 2010

<sup>14</sup> Guerrero., (2011). Direccionamiento estratégico.

desarrollo empresarial y de prácticas estratégicas que promuevan economías independientes sin tener en cuenta el cumplimiento de normas y criterios de calidad en la cadena de suministros, que garanticen la competitividad y el mantenimiento de los productos en el mercado sin omitir los controles establecidos y regulados para el transporte seguro de carga.

Facilitando y garantizando competitividad de los productos y servicios en el mercado nacional e internacional<sup>15</sup>, además de facilitar la comunicación con clientes y autoridades vinculadas en el comercio internacional, favoreciendo el intercambio comercial entre las naciones de manera ágil y oportuna de un sistema de gestión de la seguridad y utilizarlo como herramienta competitiva diferencial. Para ello se han desarrollado diferentes esquemas de planeación o planes de contingencia del negocio los cuales buscan mantener los procesos y procedimientos diferentes de la organización ante situaciones que pongan en riesgo la vida, infraestructura y los activos fijos de la compañía.

La ventaja de este enfoque es que permite adquirir un entendimiento integral del negocio, incluyendo las estrategias, los riesgos existentes los procesos para administrarlos, lo que resulta en un efectivo y eficiente desarrollo de los procesos inmersos en la cadena de suministros los cuales deben estar siempre enfocados o encaminados al cumplimiento de los objetivos y en los indicadores claves de rendimiento que impulsan a las compañías a satisfacer las necesidades del cliente y por ende alcanzar el éxito y el reconocimiento de sus compañías.

Por otra parte la utilización de las normas ayuda a los empresarios a mejorar sus métodos de fabricación y el mejoramiento continuo en la prestación de sus servicios y la implementación de estrategias que disminuyan sus costos y aumenten sus ingresos garantizando así la gestión adecuada de los riesgos y la seguridad de sus productos.

#### 4.2.3 Operador económico autorizado

Atendiendo los lineamientos propuestos por la Organización Mundial de Aduanas, se entiende el programa OEA<sup>16</sup> como la certificación que otorga la autoridad aduanera a una empresa que demuestra estar comprometida con la seguridad en toda su cadena de suministro, mediante el cumplimiento de requisitos en materia de seguridad e historial satisfactorio de obligaciones aduaneras.

Dicho cumplimiento genera una serie de beneficios en sus operaciones de comercio exterior y el reconocimiento como una empresa segura tanto para sus asociados de negocio como para las autoridades de control.

El objetivo del programa de Operador Económico Autorizado es garantizar unos niveles mínimos de seguridad y facilitar el flujo del comercio internacional, forjando alianzas

---

<sup>15</sup> Blanchard, D. (2006) "Protecting the Global Supply Chain", Industry Week, Dec. 2006, Vol. 225, Iss. 12, pg.43-46.

<sup>16</sup> RESOLUCIÓN NÚMERO 011435 DE 31 OCT 2011

sólidas entre el sector público y privado que permitan garantizar la seguridad de toda la cadena de suministro y construir relaciones de confianza, teniendo como último estadio el reconocimiento mutuo.

Es el marco Normativo para Asegurar y Facilitar el Comercio Global elaborado por la Organización Mundial de Aduanas, el cual establece los lineamientos y pilares fundamentales en los cuales deben centrar sus prioridades las aduanas del mundo.

Dentro de los objetivos de este marco se encuentra la necesidad de fomentar un comercio ágil y seguro a través de cadenas de suministro fuertes y seguras; y promover la asociación, comunicación y cooperación entre el sector público y privado, mediante la creación de alianzas estratégicas como la que persigue el programa OEA.

El marco promueve la aplicación de cuatro elementos básicos así:

- a. Información electrónica anticipada sobre los envíos destinados al interior, al exterior o que están en tránsito.
- b. Implementación de un procedimiento fortalecido de análisis de riesgos para abordar temas relacionados con seguridad.
- c. Inspección de la carga de alto riesgo y uso equipos de inspección no intrusiva.
- d. Cumplimiento de las normas mínimas de seguridad en la cadena de suministro.

Lo anterior, fundamentado en dos pilares básicos:

Pilar Aduana-Aduana el cual busca el fortalecimiento del trabajo conjunto a través de la puesta en práctica de once normas, dentro de las cuales se pueden resaltar: uso de tecnología moderna en los equipos de inspección, sistemas de análisis de riesgos e información electrónica anticipada.

Pilar Aduana-Empresa: propende por una asociación público – privada para lograr una cadena de suministro ágil y seguro. Su principio básico es la implementación y puesta en marcha del programa OEA.

Puntualmente es importante mencionar que la autorización como programa OEA será otorgada por la DIAN y los beneficios serán concedidos directamente por las autoridades de gobierno involucradas. Ningún ente privado tiene la facultad de otorgar los beneficios directos ofrecidos por el programa OEA.

Además de la DIAN, participarán directamente las Autoridades de Control. Estas son: la Policía Nacional a través de la Dirección de Antinarcóticos, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA y el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, estas dos últimas cuando corresponda.

La participación se dará en la primera etapa del proceso cuando se verifique el cumplimiento de las condiciones; posteriormente en las visitas de validación y revalidación en las que quedará registro de las acciones requeridas por cada entidad, y

por último en el concepto de viabilidad que deberán emitir para la elaboración del acto administrativo.

#### 4.2.4 Acuerdo de Reconocimiento Mutuo - ARM

Tal y como lo reconoce la OMA, los ARM contribuyen a facilitar y asegurar el comercio mundial, y es por esta razón que el Marco Normativo señala la oportunidad que se le presenta a las Aduanas para trabajar de manera conjunta y suscribir ARM.

Básicamente estos Acuerdos consisten en la aplicación del Marco Normativo, expresado en el reconocimiento de la compatibilidad en diferentes aspectos del programa OEA operados por dos Aduanas. Esto resulta en el otorgamiento de beneficios mutuos para todos los programas OEA bajo los dos programas. A la fecha los ARM se han realizado únicamente en forma bilateral y entre gobiernos.

Como lo establece la OMA, los ARM contribuyen a facilitar y asegurar el comercio mundial. Una vez firmados diferentes ARM los beneficios y la facilitación de acceso a mercados serán más visibles.

La autorización o reconocimiento programa OEA y los ARM son instrumentos que potencian el acceso a los mercados globales, expresado en una reducción del nivel de riesgo asociado al usuario y a su operación comercial tanto en los mercados de origen como de destino, que le puede reducir el número de inspecciones y por consiguiente de tiempos de despacho.

No obstante, las Aduanas retienen la potestad de, ante un riesgo sustancial, cancelar la validez de la autorización o reconocimiento programa OEA y también de suspender cautelarmente los beneficios otorgados en el marco de un ARM.

En Colombia, los siguientes usuarios podrán aplicar para certificarse como programa OEA:

Agencia de aduanas, agente de carga internacional, agente marítimo, aeropuerto, comercializadoras internacionales, depósito público, depósito privado, exportador, importador, intermediario de tráfico postal y envíos urgentes, operador portuario y operador aeroportuario, titular de puertos y muelles de servicio público, transportador aéreo, transportador marítimo, transportador terrestre de tránsito aduanero nacional y usuario operador de zona franca.

El programa OEA permite la participación de pequeñas, medianas y grandes empresas, definidas en la Ley 590 de 2000 en el artículo 2° así:

Mediana Empresa: planta de personal entre 51 y 200 trabajadores; activos totales por valor entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña Empresa: Planta de personal entre 11 y 50 trabajadores; activos totales por valor entre 501 y 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.



Tal y como la OMA lo señala en su documento sobre las pequeñas empresas, las PYMES representan una parte vital de la cadena logística internacional y por lo tanto se incluyen como participantes en el programa de Operador Económico Autorizado en Colombia.

La autorización como programa OEA es gratuita. El interesado en obtener la autorización que otorga la DIAN (previo el concepto técnico de las Autoridades de Control), no debe cancelar valor alguno por los trámites correspondientes. Las Autoridades de Control establecieron que solo pueden aplicar empresas inscritas, mínimo tres (3) años antes de la fecha de la presentación de la solicitud, en el Registro Único Tributario bajo la actividad para la cual solicita autorización. Sin embargo, situaciones especiales como fusión o absorción serán evaluadas caso por caso.

#### 4.3 MARCO ESPACIAL

La agencia de aduanas Aduanimex S.A Nivel 1, es una empresa que tiene por objeto prestar los servicios de Agenciamiento Aduanero, en los regímenes de Importación, Exportación y Tránsito Aduanero con cubrimiento a nivel nacional en la totalidad de las operaciones de comercio exterior. Está autorizada para ejercer la función de Agencia de Aduanas bajo el código asignado por la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN No. 0176.

La compañía se encuentra orientada a nivel estratégico por los siguientes elementos:

- Misión: soluciones integrales y logística en comercio exterior con transparencia, responsabilidad, legalidad y seguridad.
- Visión: ser líderes en logística de comercio exterior con soluciones oportunas, información integrada a los procesos del cliente, innovación, eficiencia y seguridad.
- Política de Gestión: ofrecemos soluciones integrales en logística y comercio exterior que nos permita ser líderes en el sector; con soluciones oportunas, información integrada a los procesos del cliente, innovación, eficiencia y seguridad. Con el compromiso de cumplir la legislación aplicable, gestionar los riesgos asociados a la operación, mejorar continuamente los elementos que generan diferenciación y el desarrollo permanente de nuestros colaboradores.

Adicionalmente se cuenta con el direccionamiento ético de una serie de Valores y Principios, considerando que éstos son la ruta de nuestra acción empresarial y por tanto siendo importantes para que el servicio cuente con los cimientos necesarios:

- Ética: honestidad, honradez, profesionalismo y responsabilidad
- Respeto: trato cordial a todos y a todo
- Equidad: trato igual e igualdad de oportunidad
- Efectividad: hacer bien hecho lo que se debe
- Solidaridad: compartir conocimientos y destrezas entre todo el personal
- Transparencia: ejecutar las actividades en forma clara y disponible para todo el público.

En cuanto al objeto social y el portafolio de servicios, ADUANIMEX S.A tiene 18 años en el mercado, compitiendo con servicio y ejerciendo con calidad y seguridad, siendo su objeto social “Agenciamiento aduanero”. Provee servicios de comercio exterior en el campo de las exportaciones, importaciones, tránsito aduanero nacional, así como servicios de:

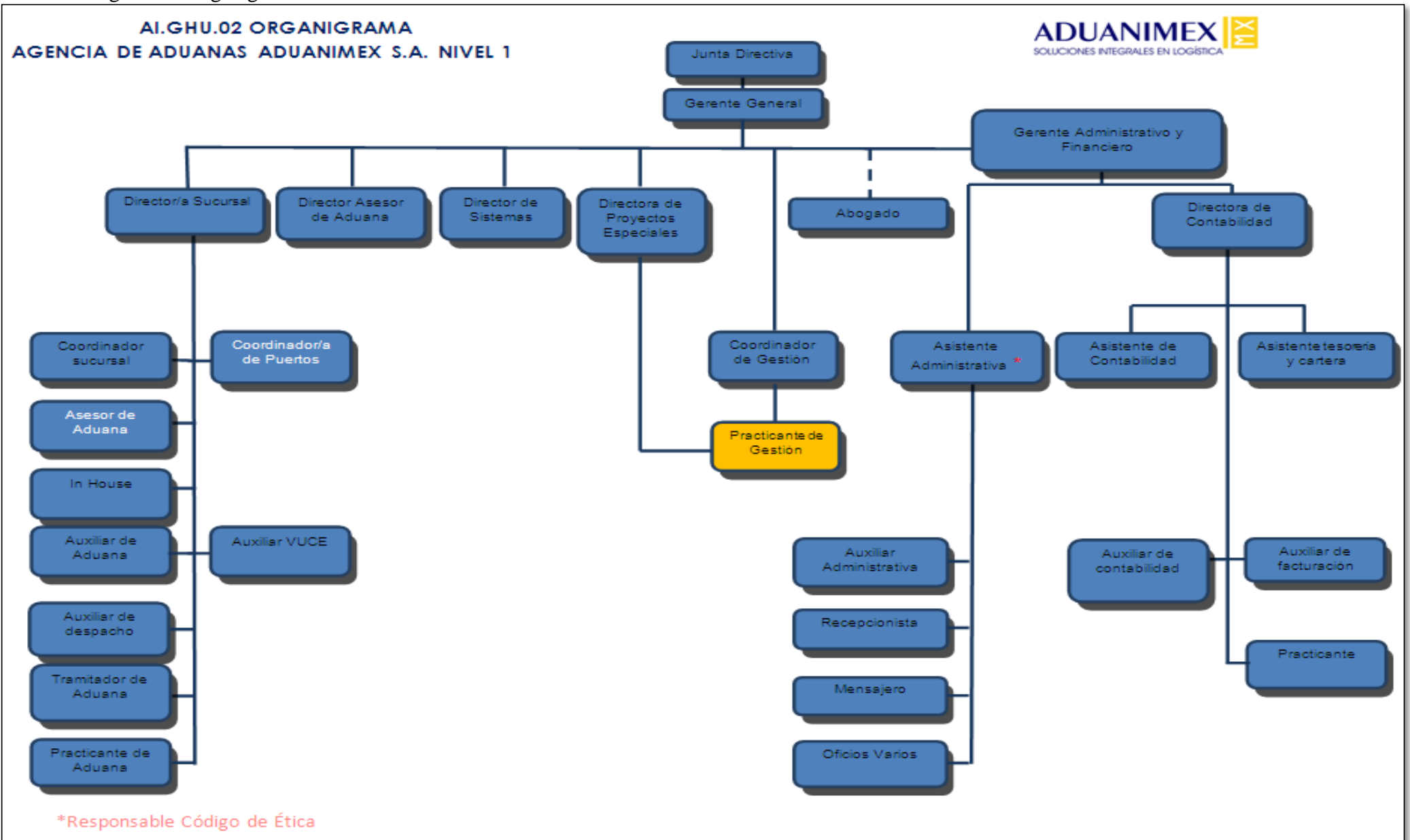
#### 4.3.1 Estructura funcional

Definido por niveles de control, seguimiento y especialización en las áreas funcionales de trabajo: Operativa, Administrativa y Financiera. A su vez se identifican cargos externos que asesoran o apoyan a la organización.

La Junta de socios nombró al Sr. JUAN DAVID OSORIO MEJÍA como representante de la dirección y Jefe de Seguridad para coordinar, dirigir y mejorar el sistema de Gestión de Aduanimex, apoyado en las normas de seguridad BASC e ISO:9001. De igual forma asignó al cargo de Asistente Administrativa la responsabilidad de dar cumplimiento al Código de Ética y Conducta establecido para Aduanimex

El puesto de practicante de gestión se estable en Aduanimex S.A en el año 2011, de la necesidad de tener un persona para la ayuda y el acompañamiento de sostenimiento de antiguos y nuevos procesos tanto en la parte de gestión como en proyectos especiales. Y estos departamentos hacen parte de los procesos de apoyo que son verificación y actuar.

Figura 10: Organigrama Aduanimex.



### 4.3.2 Estructura por procesos

Se define una estructura por procesos para facilitar la comprensión en la obtención de los objetivos de la organización. Esta estructura se encuentra definida en un mapa de procesos que sigue el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), así:

P: Planeación Corporativa

H (Misional): Relación con los clientes

Agenciamiento Aduanero

H (Apoyo): Gestión de los recursos humanos

Compras

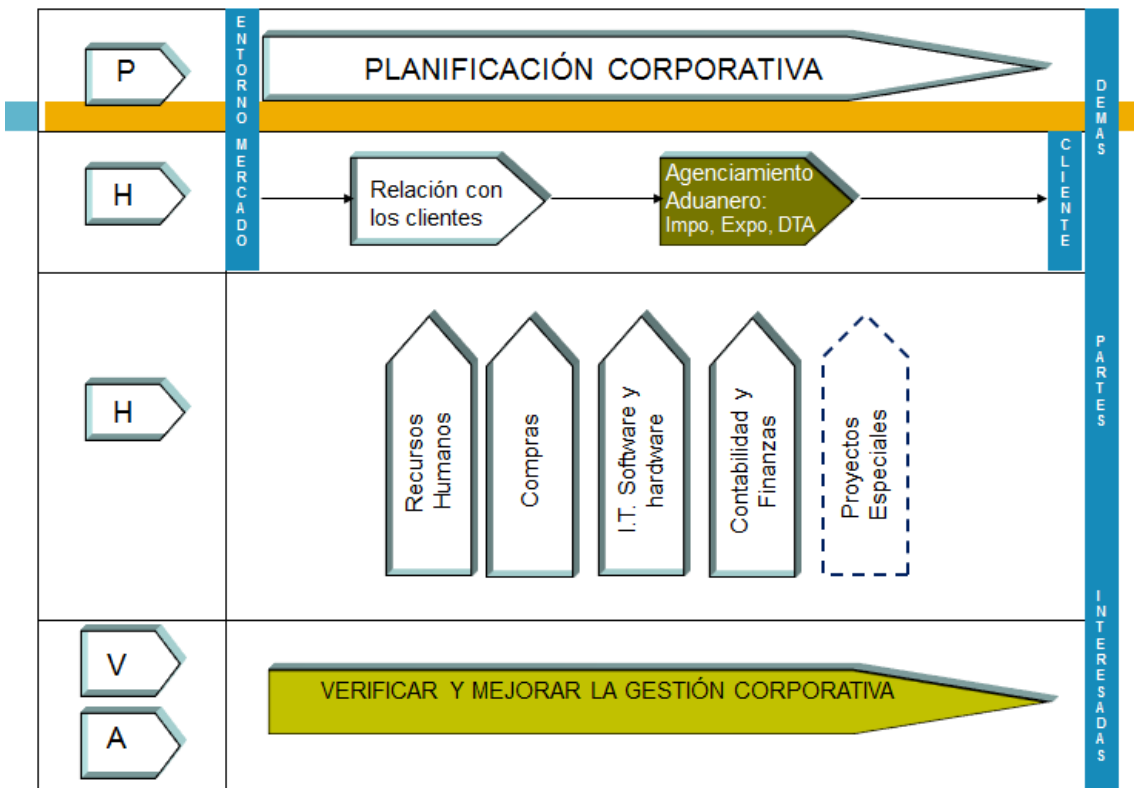
Infraestructura tecnológica

Contabilidad y Finanzas

Proyectos Especiales

V/A: Verificar y mejorar la gestión corporativa

Figura 11: Mapa de procesos Aduanimex



**PLANEACIÓN CORPORATIVA:** en este proceso se determinan, revisan y actualizan las directrices de la organización, de acuerdo con: Los resultados de gestión del período anterior, los cambios en la legislación, cambios en las normas de gestión: BASC/ISO, los riesgos asociados a la operación, y el análisis de la información del entorno. Así:

- a. Gestión del período anterior: Se recibe a través del acta de reunión que queda una vez finalizada la revisión por la dirección.
- b. Cambios en la legislación: Se reciben a través de los decretos, resoluciones, circulares.
- c. Cambios en las normas de gestión BASC/ISO: Se realiza mediante un diagnóstico que permite conocer los nuevos requisitos de las normas, su estado de implementación en la empresa y la posterior toma de acciones.
- d. Análisis de riesgos: Se identifican, evalúan y se da tratamiento a los riesgos asociados con la naturaleza de la organización, empleando para ello un software suministrado por el BASC para analizar los Riesgos llamado G-RISK, en el cual valoramos los riesgos en términos de Consecuencias y Posibilidad de ocurrencia.

Los riesgos se analizan y gestionan de manera integral: obteniendo información de las personas, recursos, sistemas y procesos, lo anterior causado por las múltiples relaciones que existen entre estos elementos.

Las etapas desarrolladas para el análisis de riesgos hacen referencia a:

1. Definición del riesgo: Se listan los riesgos asociados a Aduanimex y se hace una definición del riesgo. Esta definición describe exactamente el riesgo que se quiere analizar.
2. Análisis del riesgo: Se definen los criterios a evaluar. Se consideran en éste Software los siguientes criterios: Probabilidad e Impacto.
3. Evaluación del riesgo: Se valoran y ponderan los criterios definidos en la fase anterior, es decir en esta fase se cuantifica Frecuencia e impacto.
4. Clasificación del riesgo: Se clasifica el riesgo según resultados de la evaluación, que puede ser: Bajo, Moderado, Alto, Extremo; se definen acciones a tomar según su clasificación.

**RELACIÓN CON LOS CLIENTES:** en este proceso se busca conocer, vincular, mantener y mejorar el servicio a nuestros clientes (asociados del negocio).

El conocimiento del cliente es la base para que este proceso y los siguientes se desarrollen de la forma esperada tanto para los clientes como para el estado y la empresa, es por esto que la Gerencia es la responsable de la gestión de este proceso; lo que a su vez crea relaciones de confianza para las diferentes partes interesadas.

**GESTIÓN HUMANA:** un recurso humano idóneo y confiable garantiza la obtención eficiente, eficaz y segura de los objetivos, por lo tanto es responsabilidad de este proceso el suministro, desarrollo y mantenimiento de personal competente y confiable requerido en la organización.

En este proceso se define el perfil de cada cargo, el cual es la base para la preselección de los candidatos en los casos que se requiera ocupar una vacante, seguido de la aplicación de criterios de seguridad los cuales serán los determinantes en la selección de un nuevo empleado.

**GESTIÓN PROVEEDORES Y COMPRAS:** proporciona los recursos físicos y de servicios necesarios para la operación, mediante el conocimiento, evaluación y seguimiento de quienes lo proveen, de esta manera nos aseguramos de la conveniencia de relacionarnos y mantener vínculos comerciales con los proveedores críticos (Asociados del negocio) que pueden afectar la prestación de nuestro servicio.

**INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA:** proporciona y mantiene la infraestructura tecnológica requerida en las diferentes actividades de la organización mediante desarrollo de software y mantenimiento del hardware.

**CONTABILIDAD Y FINANZAS:** proporciona los recursos económicos para el mantenimiento y crecimiento de la organización, su base es el patrimonio exigido por la legislación aduanera. En este proceso se encuentran los subprocesos de facturación, tesorería y cartera, las actividades que aquí se desarrollan se encuentran integradas con el software propio de la empresa

**VERIFICAR Y MEJORAR LA GESTIÓN CORPORATIVA:** en este proceso se analiza el resultado de las actividades planificadas, mediante actividades de seguimiento a los indicadores, auditoría y revisión del sistema por parte de la gerencia. Es el insumo para la toma de decisiones escalonadas y significativas que conllevan al mejoramiento continuo de la empresa.

## 5. DISEÑO METODOLOGICO

Establecer las diferencias y similitudes del programa de Aduanimex con las normas voluntarias BASC:2004, ISO 28000:2007 e ISO 9001:2008.

ETAPA	DESCRIPCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identificación de las normas de comparación, y su justificación(por qué)</li> </ul>	<p>Se identificaron las normas de seguridad de interés para Aduanimex.</p> <p>Para este caso ISO 28000 y BASC las cuales le permiten a las organizaciones incrementar la fidelización y estandarización de los niveles de seguridad en la gestión del riesgo; en donde se tiene en cuenta la identificación, el análisis y la evaluación de los riesgos con el fin de establecer contramedidas eficaces en la cadena de suministros; facilitando de esta manera a los gerentes de seguridad la toma de decisiones integrales que involucren el factor humano clave fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades y por ende el prestigio y confiabilidad de los clientes con la empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Definición de los parámetros o factores de comparación del programa OEA, respecto al BASC e ISO 28000:2007</li> </ul>	<p>Se van a comparar los requisitos, las diferencias en los procedimientos y en la estructura de cada una de las normas, para determinar las similitudes y diferencias entre ellas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diseño de la estructura para la comparación</li> </ul>	<p>Se elabora un cuadro el cual tiene los siguientes ítems de comparación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Capítulo # 1 Administración y gestión de la seguridad.</li> <li>•Capítulo #2 Asociados de negocio.</li> <li>•Capítulo # 3 Seguridad del contenedor y demás unidades de carga.</li> <li>•Capítulo # 4 Controles de acceso físico.</li> <li>•Capítulo #5 Seguridad del personal.</li> <li>•Capítulo # 6 Seguridad de los procesos.</li> <li>•Capítulo # 7 Seguridad física.</li> <li>•Capítulo #8 Seguridad en tecnología de la información.</li> <li>•Capítulo # 9 Entendimiento en seguridad y conciencia de amenazas.</li> <li>•Capítulo # 10 Seguridad fitosanitaria y</li> </ul>

	zoosanitaria. •Capitulo # 11 Seguridad sanitaria “anexo Y”
•Análisis de los resultados de la comparación(similaridades y diferencias)	<p>Una vez, se realiza la comparación de las normas en estudio, se registran los resultados en el cuadro diseñado.</p> <p>El análisis es una comparación descriptiva, ya que se confrontan los requisitos del programa OEA y el BASC, y se registra la diferencia o similitud. Inclusive, en el resultado del análisis, se presenta cuantitativamente en un gráfico de barras, que contiene el % de requisitos similares y diferentes entre las normas de comparación.</p> <p>El análisis consiste en establecer las similaridades y diferencias entre los requisitos, con el fin de facilitar la implementación del programa OEA, ya que pueden homologar políticas, documentación y prácticas definidas en el BASC.</p> <p>Los resultados del análisis, se presenta en el cuadro de comparación del programa OEA y BASC.</p>

Definir el grado de cumplimiento del PROGRAMA de Aduanimex SA Nivel 1.

ETAPA	DESCRIPCIÓN
Planeación para establecer el grado de implementación del programa OEA en Aduanimex	Se define el objetivo, alcance, equipo de trabajo, cronograma y herramienta para evaluar el grado de cumplimiento del programa OEA en Aduanimex.
Evaluación del grado de cumplimiento del programa OEA, utilizando el formato de Autoevaluación (ANEXO C) establecido por la DIAN.	<p>Se evalúa, el grado de cumplimiento del programa OEA en Aduanimex, a través del diligenciamiento del formato de Autoevaluación suministrado por la DIAN. La evaluación consiste en comparar los requisitos exigidos por la PROGRAMA OEA, respecto al cumplimiento de Aduanimex.</p> <p>Una vez, se diligencia la Autoevaluación,</p>



	esta se revisa y aprueba por la experta en sistemas de gestión en seguridad de la empresa.
Análisis y establecimiento del grado cumplimiento del programa OEA de Aduanimex	Con la autoevaluación realizada, se realiza un análisis del cumplimiento global del programa OEA en Aduanimex, que se presenta con un % total. Para detallar el análisis, se estudia, el grado de cumplimiento de cada criterio del programa OEA contenido en la autoevaluación, con el fin de establecer las brechas y fortalezas de Aduanimex respecto los requisitos exigidos.

Desarrollar acciones para el cumplimiento de los requisitos del Anexo 1 de la Resolución 011435

ETAPA	DESCRIPCIÓN
Identificación de requisitos, documentos, entre otros requerimientos que no cumple Aduanimex respecto al programa OEA.	Se elabora un cuadro o informe, que permite la identificación de requisitos, documentos, entre otros requerimientos que no cumple Aduanimex respecto al programa OEA.
Desarrollo de un plan de acción para la implementación del programa OEA en Aduanimex.	Se desarrolla un plan de acción, que permite el establecimiento de políticas, documentación, controles, entre otras, que permitan implementar el programa OEA en Aduanimex.  El plan de acción, se representa por un cuadro, en el cual, se registran los requisitos que no se cumplen o se encuentran en proceso de adopción, y las estrategias para su adecuada implementación.

## 6. RESULTADOS

6.1 Establecer las diferencias y similitudes del programa de Aduanimex con las normas voluntarias BASCV4, ISO 28000:2007 e ISO 9001:2008.

Para el desarrollo de la matriz de correspondencia entre el Programa del Operador Económico Autorizado (OEA), con las normas de gestión BASCV4 e ISO 28000:2007, ISO 9001:2008. Se concertó una asesoría con la Ingeniera Isabel Galván quien es la Directora de proyectos especiales, ella aportó todos los recursos necesarios para la elaboración de dicho objetivo, entre los cuales se pueden mencionar el Anexo N°1 de la Resolución 011435 del 31 de Octubre de 2011 “Requisitos Mínimos para Exportador”, la Norma BASCV4, los estándares de seguridad para Agente Aduanal V4, la Norma ISO 28000:2007 y la Norma Internacional ISO 9001.

El Anexo N°1 de la Resolución 011435 del 31 de Octubre de 2011, “Requisitos Mínimos para Exportador”, está conformada por 11 capítulos que fueron comparados con la Norma BASCV4, los estándares de seguridad para Agente Aduanal V4, la Norma ISO 28000:2007 y la Norma Internacional ISO 9001.

Ya concertado el desarrollo de las actividades, se da comienzo con la lectura de los 11 capítulos de cada una de las normas y se realiza un análisis comparativo el cual se puede observar en el Anexo A.

Se continuó con la lectura del BASCV4, obteniendo los principales requisitos similares a los capítulos e ítems de Anexo N° 1. La elaboración de este criterio fue más sencilla, debido a que el BASCV4 es muy similar al Anexo N° 1.

Luego de haber terminado el BASC V4, se continuó con la ISO 28000: 2007, se realizó la lectura pertinente, teniendo también en cuenta la ISO 28004: 2007 ya que en esta se encuentra el paso a paso de cómo se debe implementar la ISO 28000:2007, luego de esto se dio paso de interpretar que requisitos eran similares a los ítems del Anexo N° 1. Durante el proceso de elaboración surgieron inquietudes respecto a la ubicación en la matriz debido al ítem indicado, estas fueron resueltas por la Ingeniera Isabel Galván quien revisó y validó el proceso.

Por último se leyó la ISO 9001: 2008, la cual direcciona la gestión de la calidad. En esta se encontraron muy pocas similitudes debido a que esta no se centra tanto en gestionar la seguridad, obteniendo muy pocos ítems similares al Anexo N° 1.

Después de haber realizado el paralelo comparativo entre las normas antes mencionadas, se dio paso al análisis estadístico el cual ayudó a tener un conocimiento más amplio sobre las similitudes y diferencias respecto al Anexo N°1 de la Resolución 011435 del 31 de Octubre de 2011 “Requisitos Mínimos para Exportador”.

Figura 12: Comparativo de la Norma BASC, ISO 28000, ISO 9001

	<b>Anexo N° de la Resolución 011435 de Octubre de 2011</b>	<b>Porcentaje (%) BASC</b>	<b>Porcentaje (%) ISO 28000</b>	<b>Porcentaje (%) ISO 9001</b>
<b>1</b>	ADMON Y GESTIÓN DE LA SEGURIDAD	77,70	66,67	66,67
<b>2</b>	ASOCIADOS DE NEGOCIO	87,00	50,00	25,00
<b>3</b>	SEGURIDAD DEL CONTENEDOR Y DEMÁS UNIDADES DE CARGA	72,70	0,00	9,09
<b>4</b>	CONTROLES DE ACCESO FÍSICO	90,90	0,00	0,00
<b>5</b>	SEGURIDAD DEL PERSONAL	75,00	12,50	12,50
<b>6</b>	SEGURIDAD DE LOS PROCESOS	53,85	0,00	7,69
<b>7</b>	SEGURIDAD FÍSICA	92,86	0,00	0,00
<b>8</b>	SEGURIDAD EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	54,54	9,09	0,00
<b>9</b>	ENTENDIMIENTO EN SEGURIDAD Y CONCIENCIA DE AMENAZAS	60,00	0,00	0,00
<b>10</b>	SEGURIDAD FITOSANITARIA Y ZOOSANITARIA	15,79	10,52	5,26
<b>11</b>	SEGURIDAD SANITARIA	27,27	27,27	9,09
<b>TOTAL</b>		<b>77,84</b>	<b>19,37</b>	<b>14,88</b>

Figura 13: Comparativo de la Norma BASC, ISO 28000, ISO 9001 relativo a los porcentajes

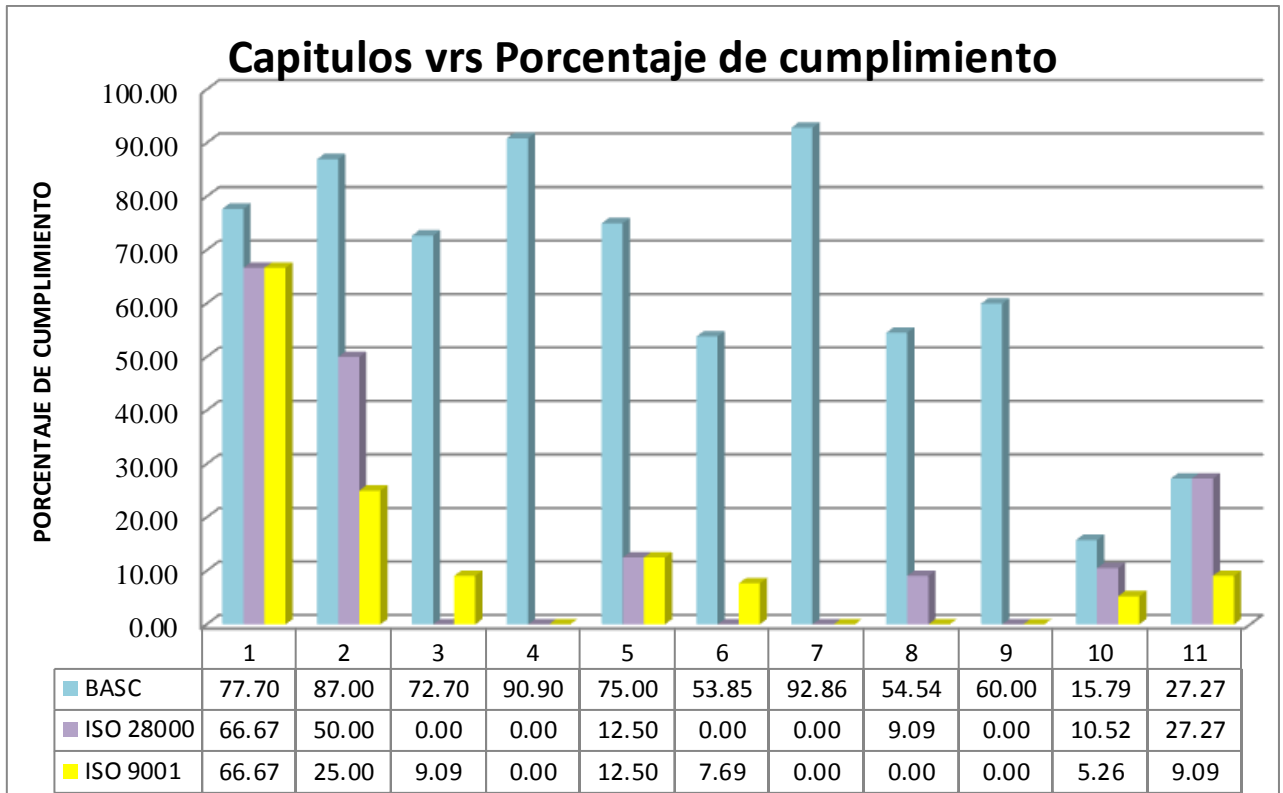
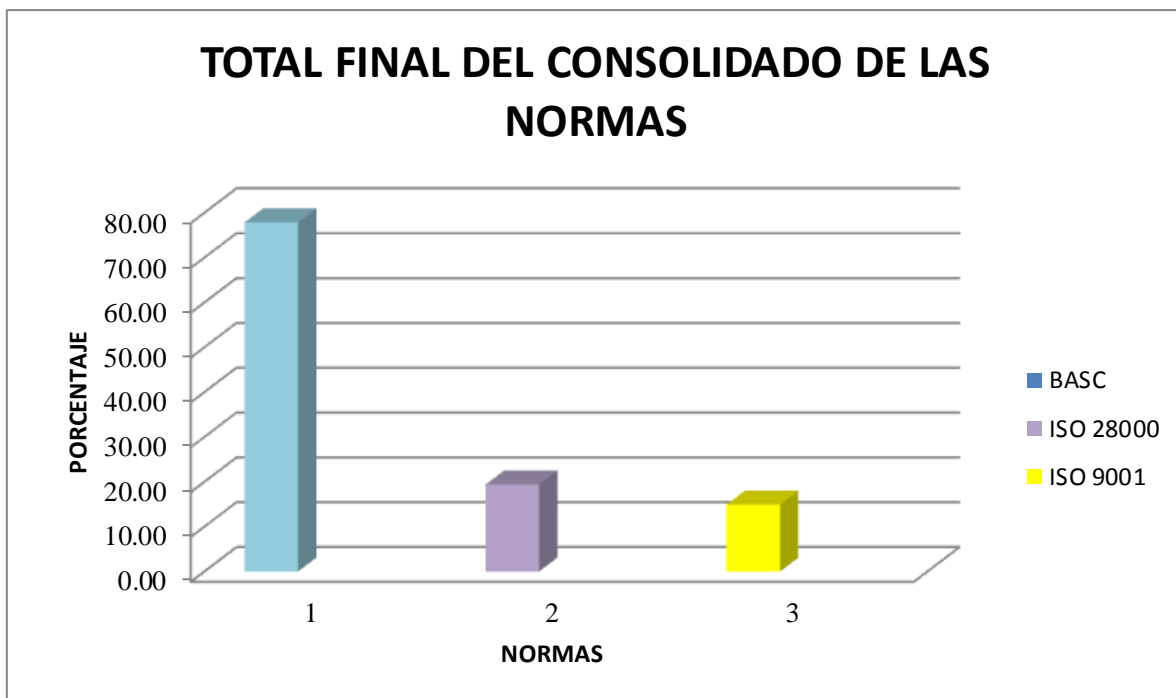


Figura 14: Total del porcentaje del comparativo de la Norma BASC, ISO 28000, ISO 9001



Como se observa en la Figura 14 en la mayoría de los ítems el BASC sobre pasa a la ISO 28000 en un 58.47% y a la ISO 9001 en un 62.96% ya que posee un enfoque basado en la evaluación del riesgo, lo que implica que realiza un análisis proactivo de las consecuencias y mediciones de seguridad en relación con los riesgos y la creación de una estrategia de planeación para integrar las medidas de seguridad en todos los aspectos de una red corporativa, con base en un análisis de riesgos; y esto permite adquirir un entendimiento integral del negocio, incluyendo las estrategias, los riesgos existentes y los procesos para administrarlos, lo que resulta en un efectivo y eficiente desarrollo de los procesos inmersos en la cadena de suministros, los cuales deben estar siempre enfocados o encaminados al cumplimiento de los objetivos y en los indicadores claves de rendimiento que impulsan a las diferentes compañías como Aduanimex a satisfacer las necesidades del cliente y por ende alcanzar el éxito y el reconocimiento.

Por otra parte la utilización de cualquiera de las normas ayuda a los empresarios a mejorar sus métodos en la prestación de sus servicios y producción garantizando así la gestión adecuada de los riesgos y la seguridad de sus productos.

En el Capítulo 1 “Administración y gestión de la seguridad” las tres normas deben cumplir con nueve ítems fundamentales, las tres normas coinciden al no cumplir con 1.4 “Debe tener implementados un código de ética que contenga las reglas de comportamiento orientadas a asegurar la transparencia en el ejercicio de su actividad” y 1.9 “Debe demostrar solvencia financiera durante los tres últimos años de operaciones”. Lo cual debería ser reevaluado ya que en la actualidad el código de ética es muy importante en lo concerniente a la administración y seguridad de operaciones internacionales. Es así como la norma BASC alcanza un porcentaje de 77.7% y las normas ISO 66.67 %.

En el Capítulo 2 “Asociados de negocio” el BASC cumple en un 87% con la mayoría de los ítems mediante procedimientos de seguridad, las Normas ISO coinciden al no revisar el perfil de los asociados al negocio y al exigir que los asociados estén autorizados como programa OEA. El ítem que no cumple ninguna de las normas es el de tener un plan de contingencia para proveedores.

En el Capítulo 3 “Seguridad del contenedor y demás unidades de carga” el BASC es el que más se preocupa por la seguridad del contenedor y demás unidades de carga ya que cumple en un 72.70% con la normatividad estipulada para este capítulo a diferencia de las otras normas cuya relevancia en este aspecto es casi nula.

En el Capítulo 4 “Controles de acceso físico” El BASC cumple con la mayoría de los ítems ya que realiza un control físico en todos los procedimientos cobijados por la norma ya que cumple en un 90.90% a diferencia de las ISO que no cumplen con dicho requerimiento.

En el Capítulo 5 “Seguridad del personal” En el único Ítem que cumplen las tres normas es el 5.1 “Debe tener procedimientos documentados para la selección de candidatos con posibilidad de ser vinculados a la empresa en cualquier modalidad de contrato”, aunque el estamento encargado de realizar dicho procedimiento es diferente de acuerdo a cada una de las normas, en los otros ítems del capítulo las ISO no cumplen en ningún otro aspecto es decir solo el 12.5% de cumplimiento frente a un 75% de la norma BASC.

En el Capítulo 6 en cuanto a la seguridad de los procesos el BASC cumple con un 53.85%, que en relación al cumplimiento que se debe tener para los ítems de este capítulo es un porcentaje relativamente bajo ya que significa que solo cumple con la mitad de los procedimientos, la ISO 28000 no cumple con ninguno de los procedimientos estipulados y la ISO 9001 solamente con la preservación del producto.

En el Capítulo 7 relacionado con la seguridad física el BASC cumple en un 92.86% ya que para cumplir en su totalidad le falta tener en cuenta las barreras perimetrales alrededor de las instalaciones de la empresa, las ISO no cumplen ninguno de los procedimientos estipulados en el capítulo.

En el Capítulo 8, seguridad en tecnología de la información el BASC solo cumple con la mitad de los procedimientos, la ISO 28000 solo con los objetivos de la gestión de seguridad un 9.09% y la ISO 9001 con ninguno de los procedimientos.

En el Capítulo 9, entendimiento en seguridad y conciencia de amenazas el BASC cumple con el 60% de los requerimientos mientras que las ISO no cumplen con ningún requerimiento estipulado en este capítulo.

En el Capítulo 10, seguridad fitosanitaria y zoonosanitaria, el cumplimiento de todas las normas es mínimo ya que el BASC tiene un porcentaje de 15.79%, la ISO 28000 10.52% y la ISO 9001 5.26%

En el Capítulo 11, seguridad sanitaria los porcentajes tanto del BASC como de la ISO 28000 son muy similares ya que cumplen ambas con los mismos ítems aunque muy pocos.

## 6.2 Definir el grado de cumplimiento del PROGRAMA de Aduanimex SA Nivel 1.

Para la elaboración del segundo objetivo específico, se realiza una reunión con Isabel Galván, con quien se comienza a diligenciar la herramienta de ayuda para la Auto-evaluación de cumplimiento de condiciones previas y requisitos mínimos.

Luego se empieza a desarrollar cada capítulo los cuales encontramos 6 columnas, en este orden:

- 1- Ítem: Es el total de requisitos que contiene cada capítulo.
- 2- No. : Es la numeración de cada capítulo que van desde el 1 hasta el 11.
- 3- Descripción de Requisito: Contiene la relación de condiciones.
- 4- Breve descripción del cumplimiento: Como se está dando cumplimiento a cada una de las condiciones y requisitos exigidos.
- 5- Autoevaluación: Se debe seleccionar entre las siguientes opciones: Si cumple, No cumple o En proceso, conforme el nivel de cumplimiento que observe frente a las condiciones y requisitos.
- 6- Fecha autoevaluación: Se diligencia la última fecha en que se realizó la autoevaluación.

En todo el proceso el trabajo conto con el acompañamiento de Isabel Galván ya que ella conoce a fondo la situación de Aduanimex.

Al realizar el proceso de autoevaluación se colocó SI cuando la empresa cumple a cabalidad dichos requisitos, NO cuando el ítem evaluado no aplicaba a las funciones establecidas por Aduanimex y EN PROCESO cuando falta alguna condición por cumplir. Esto último ha permitido que en la empresa ya se estén implementando los ajustes pertinentes para que estas no conformidades lleguen a su cumplimiento total.

Al terminar el segundo objetivo en el cual se diligencio la herramienta de ayuda para la Auto- evaluación de cumplimiento de condiciones previas y requisitos mínimos, la cual mostro que procedimientos estaban en cumplimiento, en proceso y sin cumplir, se realizó una nueva reunión con Isabel Galván, en la cual se concretaron las siguientes actividades:

- Desarrollar un nuevo cuadro que relacionara documentos, procedimientos, formatos, análisis de riesgos y documentos que necesitara cada requisito, este cuadro debería contener los 11 capítulos del Anexo N° 1 y sus respectivos requisitos.

- Concertar el tiempo para desarrollar aquellos requisitos que se encontraban en proceso, puesto que estos deberían ser realizados entre la tesista e Isabel Galván por el amplio conocimiento que tiene sobre los procesos de la empresa, y se concluyó a su vez los capítulos 10 y 11 los cuales hablan de seguridad fitosanitaria y zoonosológica y seguridad sanitaria no serían aplicables debido al contenido de los requisitos.

Luego de culminada la reunión se comenzó a elaborar el cuadro de relación de documentos, procedimientos, formatos y análisis de riesgos, (Figura 17) este estudio se realizó con cada uno de los capítulos de la norma y se concluyó que en total se requieren 31 documentos, 33 procedimientos, 13 formatos y 11 análisis de riesgo. Aduanimex cumple con un 80% de esta reglamentación y el 20 % restante no aplica para las labores realizadas en la empresa.

Durante el desarrollo de este análisis se contó con la asesoría de Isabel Galván que siempre reviso y avalo el proceso realizado, la construcción de este cuadro duro durante 2 semanas en las cuales se utilizó 7 días para su finalización.

Figura No 15 Relación de documentos estipulados en el Anexo 1



	REQUISITO	DOCUMENTOS	PROCEDIMIENTO	FORMATOS	ANALISIS DE RIESGO	PORCENTAJE (%) APLICA	PORCENTAJE (%) NO APLICA
1 Cap	ADMON Y GESTION DE LA SEGURIDAD	4	2	0	1	100%	
2 Cap	ASOCIADOS DE NEGOCIO	3	2	1	2	100%	
3 Cap	SEGURIDAD DEL CONTENEDOR Y DEMAS UNIDADES DE CARGA	0	7	3	0	45,45%	54,54%
4 Cap	CONTROLES DE ACCESO FISICO	2	5	1	0	100%	
5 Cap	SEGURIDAD DEL PERSONAL	1	3	6	2	100%	
6 Cap	SEGURIDAD DE LOS PROCESOS	1	10	0	1	46,15%	53,84%
7 Cap	SEGURIDAD FISICA	1	0	1	4	64,28%	35,71%
8 Cap	SEGURIDAD EN TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	3	3	0	1	100%	
9 Cap	ENTENDIMIENTO EN SEGURIDAD Y CONCIENCIA DE AMENAZAS	5	0	0	0	100%	
10 Cap	SEGURIDAD FITOSANITARIA Y ZOOSANITARIA	8	0	0	0		
11 Cap	SEGURIDAD SANITARIA	3	1	1	0		
TOTAL		31	33	13	11	80%	20%

Figura No 16 Documentos requeridos en cada capitulo

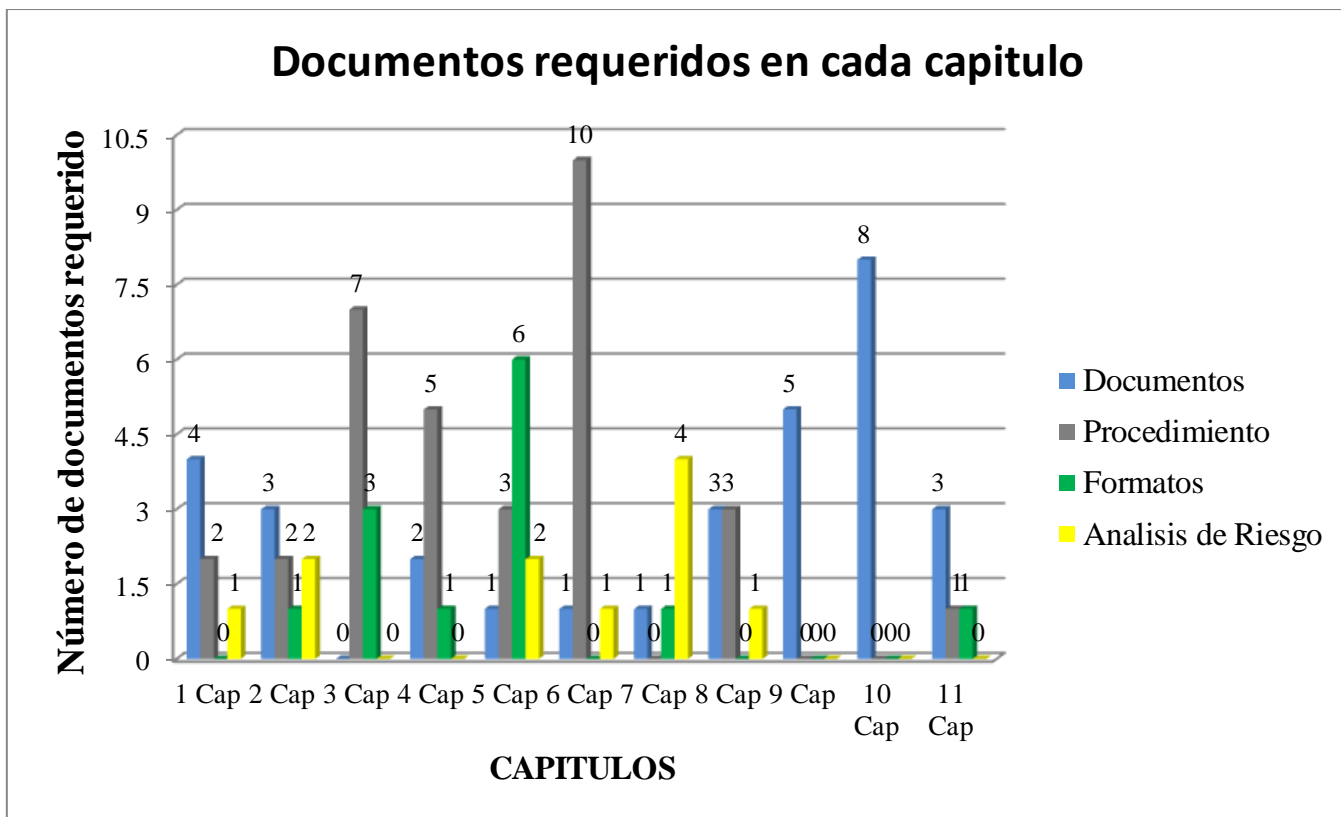


Figura No 17 Total documentos, procedimientos, formatos y análisis de riesgos

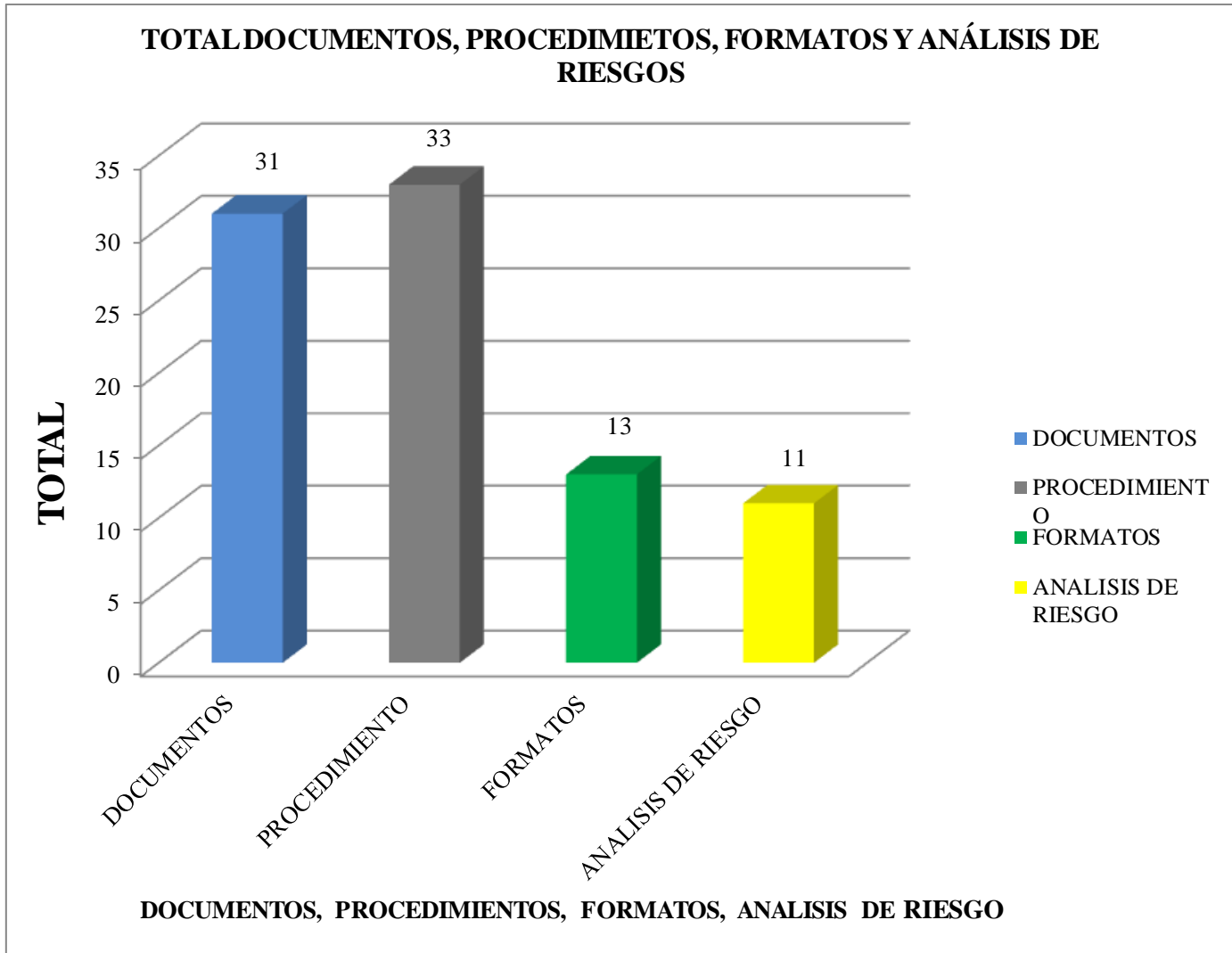


Figura No 18 Total aplica / no aplica por capítulo

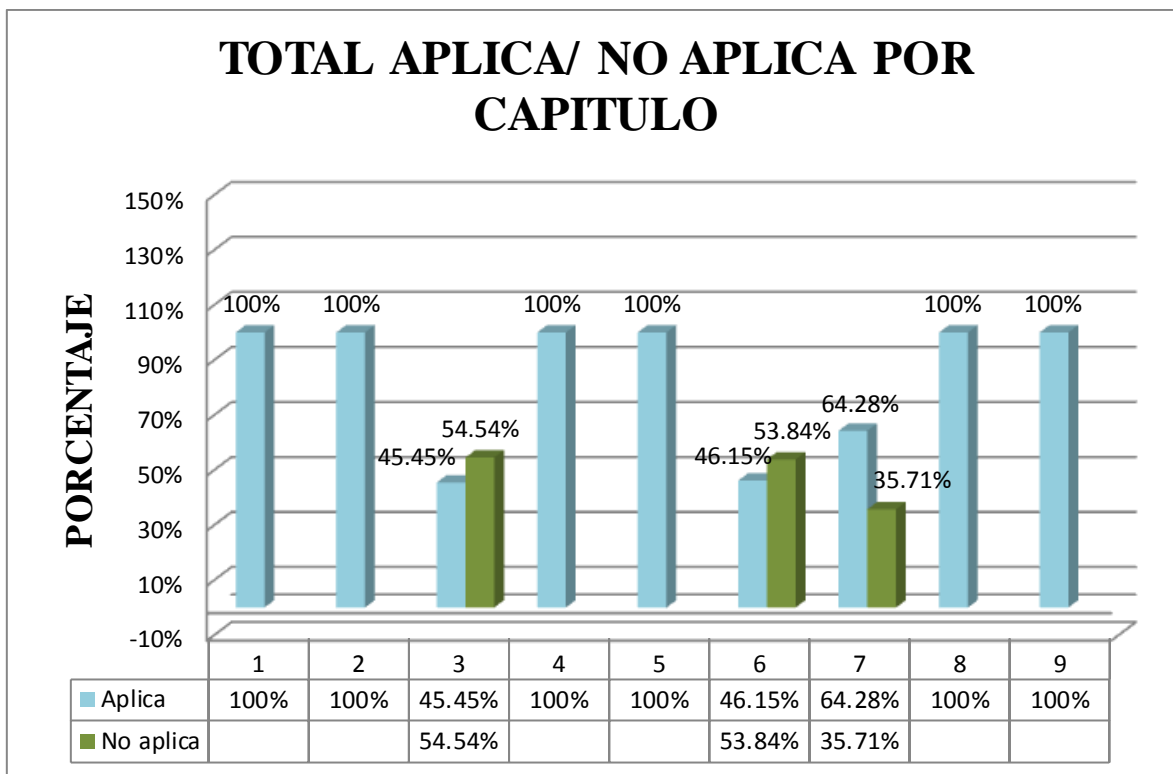
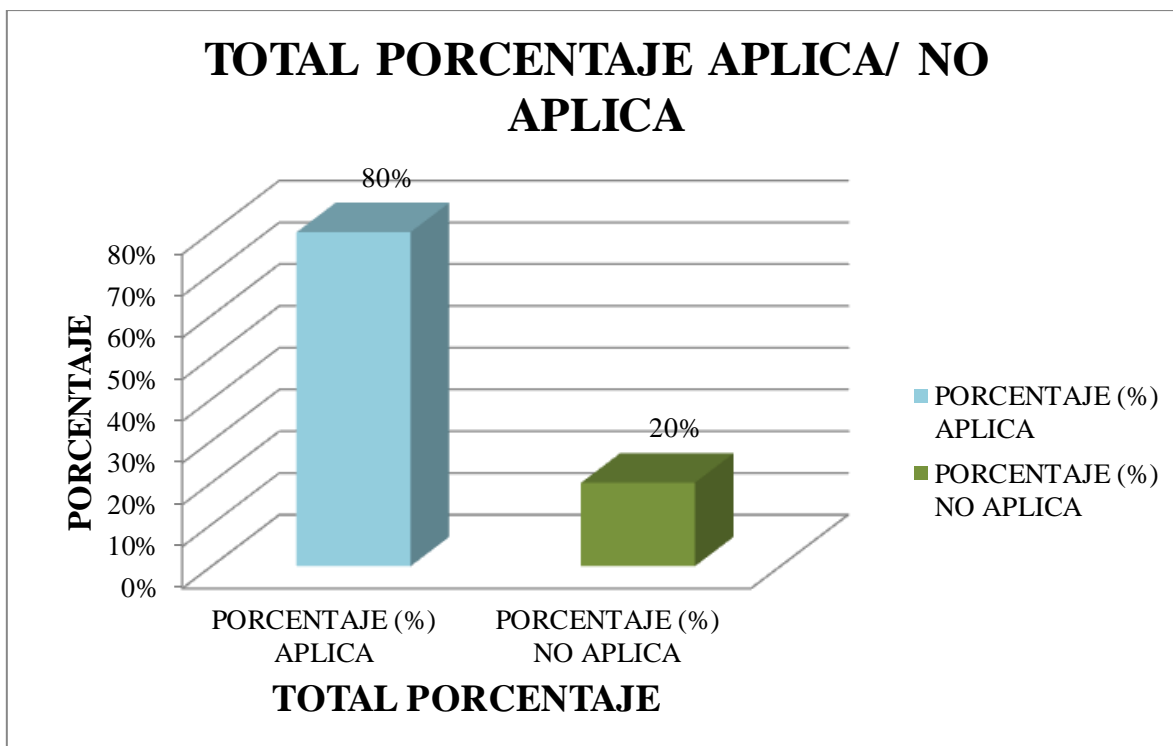


Figura No 19 Total porcentaje aplica / no aplica



Se puede observar que para los Capítulos 1, 2, 4, 5, 8, 9 el porcentaje que aplica para los procedimientos efectuados por Aduanimex es del 100%. En el capítulo 3, 6 y 7 el porcentaje que no aplica es de 54,54%, 53,84% y 35, 71% respectivamente ya que los procedimientos que estipulan estos capítulos no son competencia de Aduanimex.

A su vez se puede inferir que el total de procedimientos es inherente a los análisis de riesgos por tanto no se puede establecer un comparativo entre dichos porcentajes.

Después de terminado y socializado el cuadro de relación de documentos, se comienza a desarrollar aquellos requisitos que se encontraban en proceso, en la herramienta de Auto-evaluación, donde Isabel Galván apoyo la búsqueda de la información necesaria en la empresa para completar la descripción de cumplimiento, aquellos que no se encontraban con soporte en Aduanimex eran realizados por ella, pero siempre explicando porque aún no se habían documentado. La terminación de estos requisitos duro aproximadamente una semana.

Para el desarrollo de aquellos requisitos que si estaban en cumplimiento se utiliza la carpeta documentos del sistema de gestión, la cual contiene el manual de procedimientos de la empresa que son:

1. Procedimiento de Planeación Corporativa.
2. Relación con los Clientes.
3. Agenciamiento Aduanero
4. Gestión Humana
5. Gestión de Proveedores y Compras
6. Infraestructura Tecnológica
7. Contabilidad y Finanzas
8. Verificar y Mejorar.

De los ocho procedimientos se utilizaron todos menos Verificar y Mejorar, adicionalmente se utilizó el documento de Plan de Acción, el manual de gestión y caracterización.

En la casilla de breve descripción de cumplimiento se coloca la descripción de cómo Aduanimex cumplía con los requisitos que desempeñaba en su totalidad teniendo para el desarrollo de cada capítulo y se buscó cuáles de los procedimientos y/o documentos se ajustan a ellos.

Los requisitos concernientes a los Capítulos 1, 2 y 4 algunos fueron preguntados al coordinador de gestión para un conocimiento más afondo de estos, y los requisitos de los Capítulos 2 y 5 algunos fueron preguntados a la asistente administrativa quien es la que se encarga de los proveedores y de la gestión humana.

Luego de realizar los requisitos en proceso, nace la necesidad de saber cuáles requerimientos aplicarían y cuáles no a Aduanimex, se concreta con Isabel Galván la necesidad de agregar 3 nuevas columnas al cuadro de documentos, procedimientos, formatos y riesgos, que serían Aplica/ No aplica a Aduanimex, ahí se colocaría en que requisitos de cada capítulo eran o no eran aplicables, en la siguiente columna los N° Aplica y la otra N° No aplica donde se llevaría un conteo de cada uno, dando así el total por capítulo de cuantos aplicaría y no aplicaría, y al final obtener un total de los que son aplicables a Aduanimex.

Se realiza un análisis estadístico en el cual se sacaría el porcentaje de cada capítulo de los aplicables y no aplicables y el total de estos porcentajes, y de ahí surgiría dos nuevas graficas una con los porcentajes de cada capítulo y otra con el porcentaje total de estos.

### 6.3 Desarrollar acciones para el cumplimiento de los requisitos del Anexo 1 de la Resolución 011435

Después de tener el cuadro con los documentos, procedimientos, formatos y los riesgos y la Herramienta de autoevaluación ya se daría comienzo al desarrollo del plan de acción que sería el objetivo final de todo el trabajo de práctica.

Se estable un nuevo cuadro con los siguientes parámetros:

- Descripción del requisito de los 9 capítulos seleccionados
- Breve descripción de cumplimiento
- Auto-evaluación
- Aplica/ No aplica a Aduanimex
- Plan de acción

En la columna de plan de acción, se toma en cuenta aquellos requisitos que están en proceso y que no cumple Aduanimex y se coloca información de cómo se puede llegar al cumplimiento del requisito o requisitos sin cumplimiento.

Figura No 20 Requisitos Anexo 1 y su cumplimiento

REQUISITOS ANEXO N° 1	SI CUMPLE	EN PROCESO	NO CUMPLE	PORCENTAJE (%) SI CUMPLE	PORCENTAJE (%) EN PROCESO	PORCENTAJE (%) NO CUMPLE
CONDICIONES PREVIAS	19	0	0	100%	0%	0%
ADMON Y GESTION DE LA SEGURIDAD	5	4	0	56%	44%	0%
ASOCIADOS DE NEGOCIO	1	1	6	13%	13%	75%
SEGURIDAD DEL CONTENEDOR Y DEMAS UNIDADES DE CARGA	9	1	1	82%	9%	9%
CONTROLES DE ACCESO FISICO	2	5	4	18%	45%	36%
SEGURIDAD DEL PERSONAL	2	2	4	25%	25%	50%
SEGURIDAD DE LOS PROCESOS	11	2	0	85%	15%	0%
SEGURIDAD FISICA	6	5	3	43%	36%	21%
SEGURIDAD EN TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	4	4	3	36%	36%	27%
ENTENDIMIENTO EN SEGURIDAD Y CONCIENCIA DE AMENAZAS	0	3	2	0%	60%	40%
	59	27	23	54%	25%	21%

Figura No 21 Análisis de cumplimiento

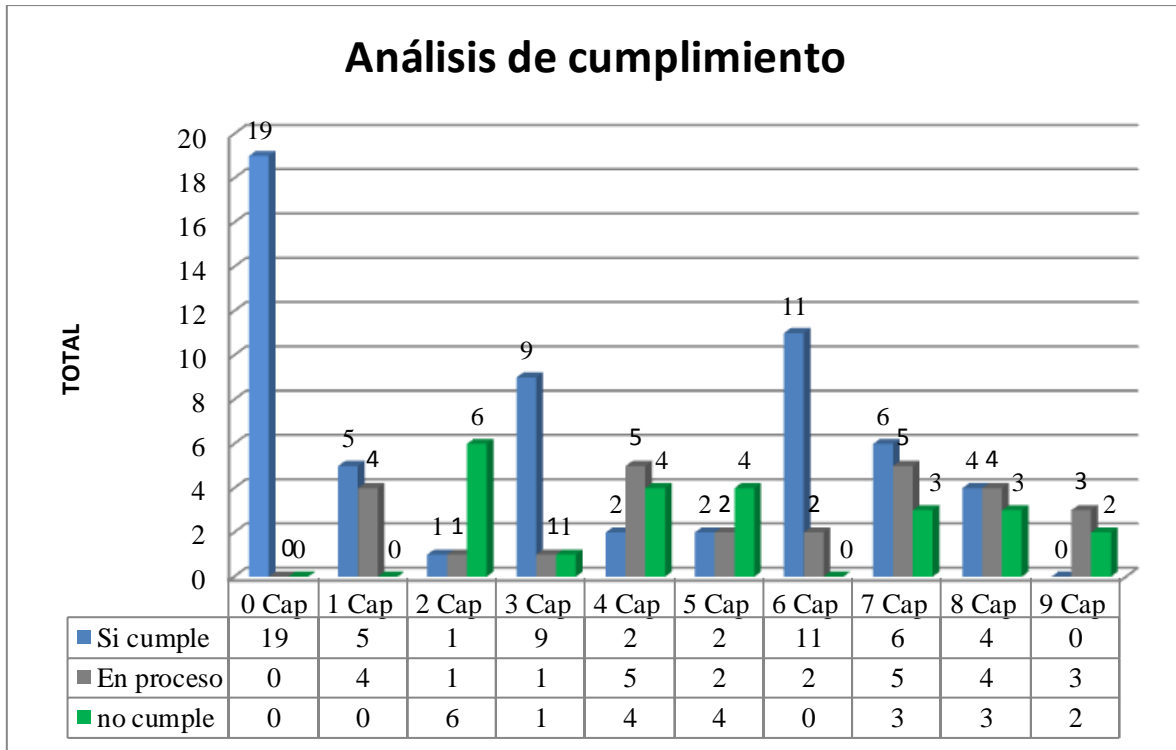


Figura No 22 Total de cumplimiento

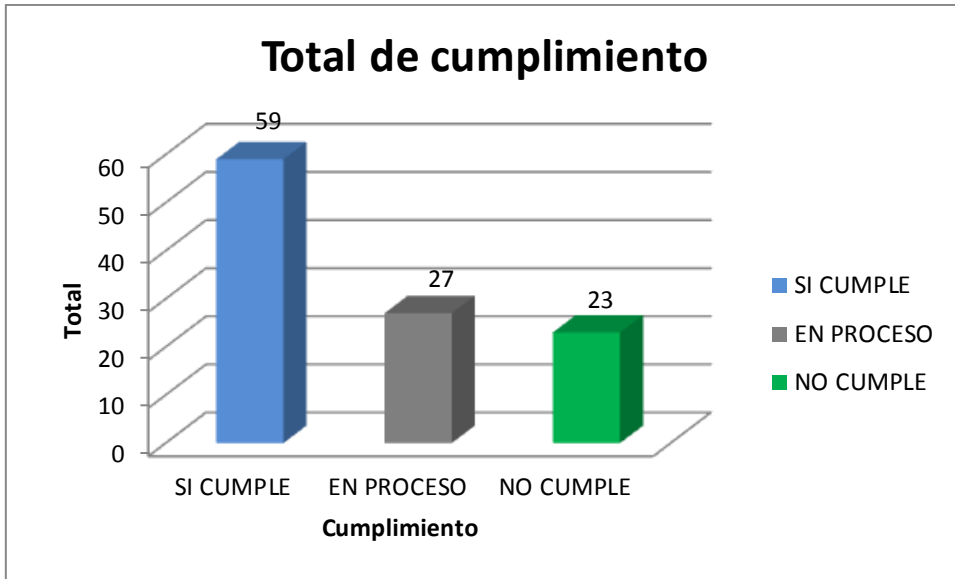
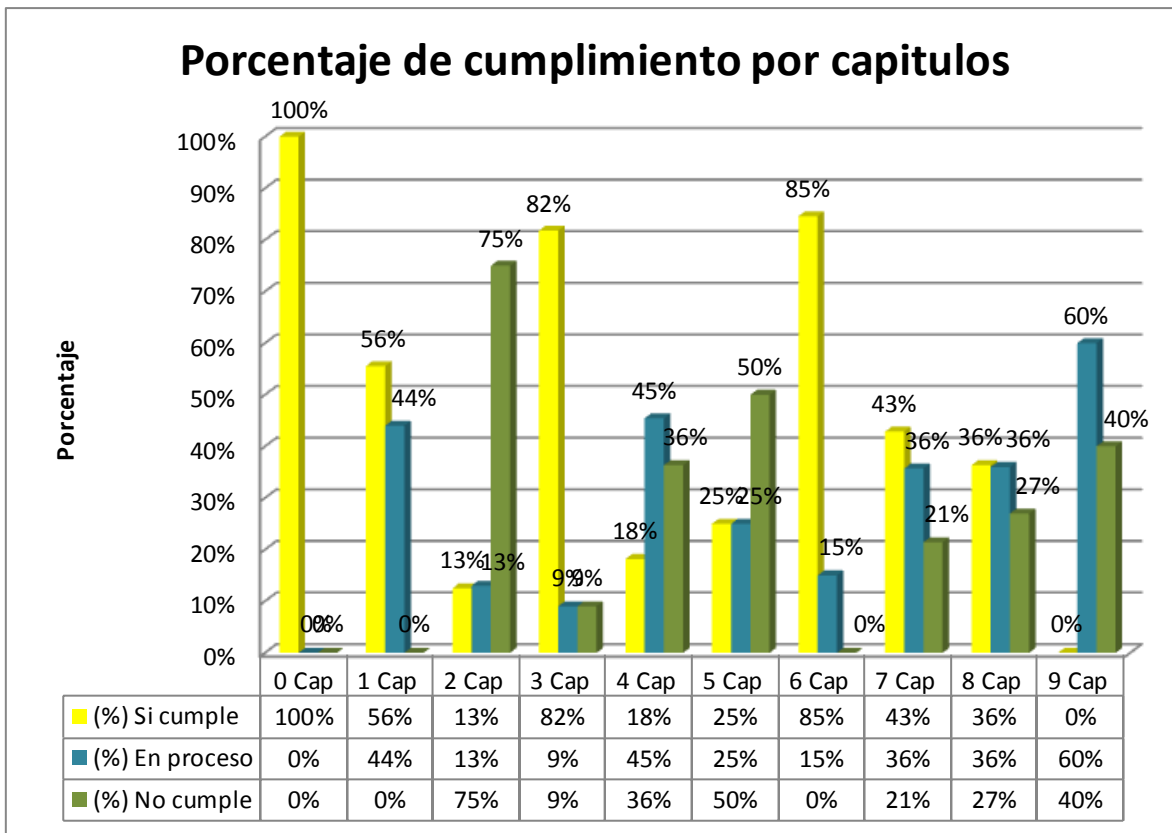


Figura No 23 Porcentaje de cumplimiento por capítulos



De acuerdo al capítulo concerniente a condiciones previas, Aduanimex cumple el 100% de los requisitos de este apartado.

En el Capítulo 1 “Administración y gestión de la seguridad” Aduanimex cumple con el 56% de los requisitos y para el 44 % restante que se encuentra en proceso se sugiere el siguiente Plan de acción:

- Realizar un análisis y evaluación de riesgos para garantizar de una mejor manera la seguridad en la cadena de suministro.

- Actualizar el software actual para controlar de una manera más eficaz los documentos requeridos en la cadena de suministro.

- Incluir en procedimiento de planeación corporativa para determinar cargos críticos en la cadena de suministro.

Determinar un indicador de solvencia financiera para lograr más respaldo en este requisito.

En el Capítulo 2 “Asociados del negocio” Aduanimex cumple con el 13 % de lo estipulado.

Está en proceso el 13% para lo cual se sugiere agregar un documento que evidencie la certificación del Programa OEA en Colombia.

Y con el 75% que Aduanimex no cumple se propone:

A los clientes

- En la visita domiciliaria agregar un check list que contenga los requisitos mínimos del programa OEA.

- Realizar un documento de manifestación para las empresas que cumplen con los requisitos mínimos del programa OEA.

- Estructurar visitas domiciliarias para efectuar una evaluación de riesgos teniendo en cuenta los criterios mínimos del programa OEA.

A los proveedores

- Anexar formato de identificación del proveedor, así como plan de visitas domiciliarias

- Verificar que el proveedor tenga un plan de contingencia mediante un análisis y evaluación de riesgos.

- Incluir un procedimiento de gestión de proveedores para garantizar los requisitos del programa OEA



En el Capítulo 3 “Seguridad del contenedor y demás unidades de carga” Aduanimex cumple con el 82 % de los procesos, el 9% que corresponde a garantizar la trazabilidad de la unidad de carga se encuentra en proceso pero para esto se sugiere incluir un sistema de informático donde se evidencie la trazabilidad de fechas y horas tanto de entrada como de salida.

El 9% restante corresponde al procedimiento que Aduanimex no cumple y para el cual se propone establecer un procedimiento en manejo de precintos y etiquetas de seguridad que indiquen cuántos de estos han sido vulnerados.

En el Capítulo 4 “Controles de acceso físico” se cumple con el 18% de lo indicado, el 45% está en proceso y para esto se presentan las siguientes soluciones:

- Implementar un formato para el control y salida de vehículos y personas en todas las ciudades.
- Crear un proceso llamado Seguridad Locativa para controlar la devolución o pérdida de los documentos de control.
- Documentar el procedimiento preventivo para que el visitante porte el documento de identificación en un lugar visible.

Para el 36% concerniente al no cumplimiento se invita a la compañía a:

- Analizar los riesgos al ingresar vehículos, personas y paquetes a la empresa.
- Establecer procedimientos preventivos y gestión humana para informar las medidas de seguridad a empleados y visitantes.
- Introducir el procedimiento de planeación corporativa para determinar áreas críticas.

En el Capítulo 5 “Seguridad del personal” Aduanimex cumple con el 25% de lo estipulado, el 25% está en proceso y se indica que se debe modificar cada año el archivo fotográfico, registro de huellas y firmas del personal y actualizar el acta de entrega de dotación de uniforme al personal.

El 50 % corresponde al no cumplimiento de la empresa y por tanto se insinúa:

- Actualizar los cargos críticos mencionados en la cadena de suministro.
- Realizar la visita domiciliaria al personal con cargos críticos cada año.
- Realizar un seguimiento y análisis de resultados de estudios socioeconómicos y visitas domiciliarias para poder efectuar un comparativo año a año.

-Establecer las cláusulas de confidencialidad y de responsabilidad del personal vinculado a la compañía.

En el Capítulo 6 “Seguridad de los procesos” Aduanimex cumple con el 85% de los requerimientos y el 15% restante está en proceso, para lo cual se está implementando un sistema para indicar el nombre del conductor de los vehículos de transporte y su respectiva palca.

En el Capítulo 7 “Seguridad Física” se cumple con el 43% de lo estipulado, para los requerimientos que están en proceso se realizando acciones como:

-Realizar un procedimiento de acceso a la compañía de los diferentes medios de transporte y personas.

-Diligenciar el formato FT.GHU.14 de acta de entrega de llaves y claves de acceso.

-Incluir en el plan de emergencias la realización de un simulacro de entrada forzada.

-Realizar un análisis de seguridad que indique si se requieren la utilización de alarmas y videocámaras.

-Actualizar el Plan de Emergencias en todas las sucursales de Aduanimex.

Para los requerimientos que no se están cumpliendo se sugiere:

-Realizar un análisis de riesgos para establecer las áreas críticas en las instalaciones de la empresa.

-Determinar los riesgos potenciales de los actuales lugares de acceso a la empresa.

En el Capítulo 8 “Seguridad en tecnología de la información” Aduanimex cumple con el 36% de lo estipulado en el capítulo, en proceso está el 36% donde al analizar la información recolectada se concluye que se debe:

-Analizar el tipo de información crítica y documentar los controles de acceso a la misma.

-Modificar el número de días para el cambio de contraseña.

-Incluir los documentos críticos y aplicar para estos medidas de seguridad.

-Realizar capacitaciones continuas al personal de la compañía para el cumplimiento de los diferentes requisitos

El 27 % restante Aduanimex no lo cumple, para esto se sugiere:

-Analizar la información crítica y determinar su riesgo.

-Actualizar el procedimiento de control de documentos y registros.

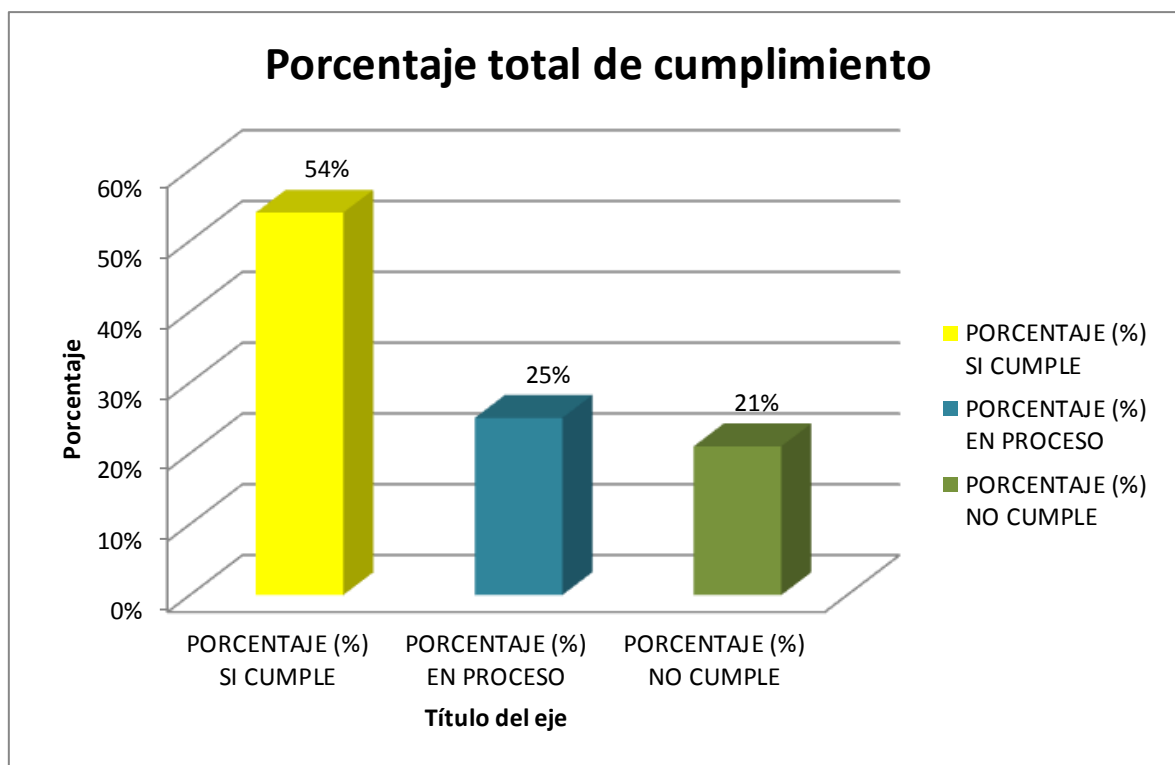
-Realizar un plan de contingencia informática.

En el Capítulo 9 “Entendimiento en seguridad y conciencia de amenazas” Aduanimex tiene en proceso el 60 % de los requerimientos y no cumple con el 40%. Para este capítulo se sugiere:

-Complementar la inducción de todo el personal dando a conocer las medidas de seguridad de la empresa y entrenado al personal en posibles riesgos y amenazas que puedan surgir.

-Implementar un programa de prevención del consumo de alcohol y drogas para el personal que labora en la compañía.

Figura No 24 Porcentaje total de cumplimiento



De la Figura No 24 se puede inferir que Aduanimex cumple con el 54% de los requisitos de los 9 capítulos de la norma del Programa OEA, que está en proceso el 25% de estos ítems, donde como se puede observar la compañía ya está culminado dichos procesos y no cumple con el 21% de ellos pero Aduanimex está en la labor de cumplir con estos requerimientos. Por tanto se puede concluir que Aduanimex se certificara como un Operador Económico Autorizado.

## 7. CONCLUSIONES

- A partir del análisis de la experiencia internacional con el programa del OEA, se podrían obtener elementos útiles que contribuyan en la implementación de este programa en Colombia, lo que vendría a favorecer la posición estratégica del país como centro de comercio seguro, que ofrece un acceso seguro al mercado y menos obstáculos al intercambio comercial de mercancías.

- Dado que las administraciones aduaneras ejercen un rol importante en la facilitación del comercio internacional, y que para esta labor, deben adoptar e impulsar mecanismos modernos en beneficio de los mejores intereses de la nación, el desarrollo del programa del OEA en Colombia y especialmente en Aduanimex contribuiría en dicha tarea, y sería una herramienta útil para el Servicio Nacional de Aduanas Colombiano.

- Los requisitos establecidos en cada uno de las normas analizadas son muy similares, pues no pretenden obstaculizar o restringir la participación de las empresas, por el contrario, son muy accesibles y de fácil comprensión. Un aspecto muy positivo, es que los requisitos varían según el sector o actividad en el que intervienen las empresas, permitiendo que todas puedan participar sin obstáculos en el programa. Por otro lado, todas las normas tienen sistemas de revisión periódica para verificar que las empresas mantienen o han mejorado sus condiciones de seguridad, lo que brinda un mayor nivel de confianza para las autoridades aduaneras, y facilita el comercio internacional para las empresas.

- Los beneficios ofrecidos por el programa OEA no están orientados solo a reducir los controles físicos y documentales, pues brindan otro tipo de facilidades que también contribuyen en la gestión aduanera y comercial de las empresas.

-Para Aduanimex la certificación en el programa OEA se puede efectuar en un corto plazo ya que solo le faltan algunos mínimos por cumplir.

- Por último, los contenidos de esta investigación pueden ser utilizados por parte de todas aquellas empresas colombianas u extranjeras que necesiten conocer el programa del OEA. También, sería un insumo importante para las administraciones aduaneras de otros países que desean implementarlo, y que aún desconocen los requisitos y beneficios que brinda.

## BIBLIOGRAFIA

- AEAT. Manual del Operador económico Autorizado, 2007
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2008). Operador Económico Autorizado (OEA).
- Báscones, J (2008). Operador Económico Autorizado: Cuando el Control Aduanero sirve a los Fines de la Facilitación.
- BASC Colombia (2010). Seguridad y protección al Comercio Internacional.
- Blanchard, D. (2006) “Protecting the Global Supply Chain”, Industry Week, Dec. 2006, Vol. 225, Iss. 12, pg.43, 2 pgs.
- Branch. A. Global supply chain management and international logistics 2009.
- Business Alliance for Secure Commerce, BASC (2011). Revista Cargo Security, edición No.7, 2011
- Bussiness-to-Businnees Market Industrial Marketing Management, 37, 3-8.
- Departamento Administrativo de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)
- Guerrero., (2011). Direccionamiento estratégico.
- Global Risks 2010.WEF.2010
- Mujica, S. (2007). Operador Económico Autorizado: un socio confiable en el comercio exterior.
- Resolución número 011435 de 31 oct 2011
- Salamanca, C., (2011). Sistemas de gestión de la cadena de suministros.
- Samiee, s (2007) Global Marketing Efectiveness via Alliances and Electronic Commerce in
- Sarathy, R. (2006) “Security and the Global Supply Chain”, Transportation Journal, Fall 2006, Vol. 45, No 4. pg. 28-51
- Simulation Model for Supply Chain Reliability Evaluation. Klimov and Merkurjev. 2008
- Pauw F. The importance and need for ISO 28000. March 2010
- PricewaterhouseCoopers .PILOT. Manual Práctico de Logística. p.9
- Unidad de información y análisis financiero. República de Colombia

ANEXO A

[Matriz de correspondencia](#)

ANEXO B

Diseño de la estructura para la comparación

Numeral	Anexo N° de la Resolución 011435 de Octubre de 2011	Numeral	BASC Estándares Agente Aduanal	Numeral	ISO 28000	Numeral	ISO 9001
<b>CAPÍTULO # 1 ADMON Y GESTIÓN DE LA SEGURIDAD</b>							
1.1							
<b>CAPÍTULO #2 ASOCIADOS DE NEGOCIO</b>							
2.1							
<b>CAPÍTULO # 3 SEGURIDAD DEL CONTENEDOR Y DEMÁS UNIDADES DE CARGA</b>							
3.1							
<b>CAPÍTULO # 4 CONTROLES DE ACCESO FÍSICO</b>							
4.1							
<b>CAPÍTULO #5 SEGURIDAD DEL PERSONAL</b>							
5.1							
<b>CAPÍTULO # 6 SEGURIDAD DE LOS PROCESOS</b>							
6.1							
<b>CAPÍTULO # 7 SEGURIDAD FÍSICA</b>							
7.1							
<b>CAPÍTULO #8 SEGURIDAD EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN</b>							

8.1						
<b>CAPÍTULO # 9 ENTENDIMIENTO EN SEGURIDAD Y CONCIENCIA DE AMENAZAS</b>						
9.1						
<b>CAPÍTULO # 10 SEGURIDAD FITOSANITARIA Y ZOOSANITARIA</b>						
10.1						
<b>CAPITULO # 11 SEGURIDAD SANITARIA</b>						
11.1						

ANEXO C

[Herramienta de autoevaluación](#)

ANEXO D

[Cuadro de documentos, formatos, procedimientos y análisis de riesgos](#)

ANEXO E

[Cuadro de plan de acción](#)