

IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS OPERACIONALES EN EL PROCESO DE  
IMPORTACIÓN ORDINARIA MARÍTIMA EN BLU LOGISTICS COLOMBIA S.A.S

MEDINA MENDEZ MARIA TERESA  
MORALES TORRES CARLOS FELIPE

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD  
BOGOTÁ D.C.  
2018

IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS OPERACIONALES EN EL PROCESO DE  
IMPORTACIÓN ORDINARIA MARÍTIMA EN BLU LOGISTICS COLOMBIA S.A.S

MEDINA MENDEZ MARIA TERESA  
MORALES TORRES CARLOS FELIPE

Asesor del trabajo  
CASTILLO CARLOS ALBERTO

Trabajo para optar por el título de Especialistas en Gerencia de Calidad

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD  
BOGOTÁ D.C.  
2018

**NOTA DE ACEPTACIÓN DE JURADOS**

## RESUMEN

Todas las compañías enfrentan en su operación diferentes riesgos, los cuales deben ser gestionados por la administración para el éxito en la consecución de sus objetivos. Es por esta razón que los estándares de calidad han evolucionado y han incluido la identificación y tratamiento de los riesgos en sus más recientes versiones.

Del mismo modo se han emitido estándares para los ejercicios de gestión, los cuales especifican los métodos y herramientas que pueden ser empleados por las compañías.

El presente trabajo es un ejercicio de identificación de riesgos operativos en la compañía Blu Logistics Colombia S.A.S, en su proceso de importación ordinaria marítima, mediante métodos establecidos en la norma ISO 31010.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	2
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	3
<b>2.1 Objetivo General</b> .....	3
<b>2.2 Objetivos específicos</b> .....	3
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	4
<b>4. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS DEL PROBLEMA</b> .....	5
<b>4.1 Caracterización de la empresa</b> .....	5
<b>4.1.1 Ubicación.</b> .....	5
<b>4.1.2 Breve historia.</b> .....	6
<b>4.1.3 Portafolio de productos.</b> .....	6
<b>4.1.4 Descripción del cliente.</b> .....	7
<b>4.1.5 Actividades de importación.</b> .....	8
<b>4.2 Referentes investigativos</b> .....	10
<b>4.3 Marco Conceptual</b> .....	10
<b>4.4 Marco Teórico</b> .....	13
<b>4.5 Marco Legal</b> .....	18
<b>5 METODOLOGÍA</b> .....	19
<b>6 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b> .....	20
<b>6.1 Mapa de procesos</b> .....	22
<b>6.2 Caracterización.</b> .....	23
<b>6.3 Matriz de Riesgos</b> .....	24

<b>Recomendaciones</b> .....	30
<b>Conclusiones</b> .....	31
<b>Referencias y</b> .....	32
<b>Bibliografía</b> .....	32
<b>ANEXOS</b> .....	33

## INTRODUCCIÓN

Los sistemas de gestión de calidad basados en los estándares de ISO hasta su versión 2008, contemplaban dentro de sí conceptos de riesgo de forma intrínseca. Sin embargo, no establecían como un “debe” la identificación y evaluación de los mismos. A partir de la versión 2015 la identificación de riesgos se hace mandataria dentro del sistema de gestión de calidad, lo que lo hace una herramienta no solo de mejora continua sino de planeación y control.

El proceso de importaciones en Blu Logistics Colombia S.A.S se identifica como uno de sus pilares, y componente indiscutible de la mayor parte de sus ingresos; dicho proceso tiene inmersos diferentes medios de transportes y procesos compuestos, que ponen en evidencia la susceptibilidad del mismo al riesgo propio de la operación y la generación de riesgos frente a terceros, si tenemos en cuenta la obligación legal frente a sus clientes como responsables en la cadena logística de la custodia de la mercancía y la correcta entrada documental al país; por lo anterior, nuestro enfoque al proceso puro marítimo que es de alguna manera la base de procesos que se desligan al interior de la compañía.

Este trabajo permitirá la identificación de dichos riesgos, brindando una herramienta a la administración para el tratamiento de los mismos: el levantamiento de estos riesgos es el resultado de un trabajo en conjunto con los funcionarios involucrados en el proceso operativo de importaciones ordinarias marítimas y la validación de los procesos actuales.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los procesos operativos de las empresas de transporte internacional de carga dependen siempre de terceros, como por ejemplo Navieras, DIAN, Sociedad Portuaria y sus auxiliares, lo que representa potenciales riesgos que deben ser administrados para el buen desarrollo de las operaciones.

El éxito en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, está íntimamente ligado con la administración de los riesgos, es por esto que es de vital importancia tenerlos claramente identificados, como primer paso para decidir cuál es la mejor forma de administrarlos (Evitar, Controlar, compartir, eliminar). Es por esto que existe la norma técnica ISO 31010 el cual nos basaremos para directriz de la gestión de riesgos.

Para el caso puntual de Blu Logistics Colombia S.A.S., no se tienen identificados los riesgos del proceso de importaciones ordinarias marítimas, proceso que representa el 80% de sus ingresos, lo cual se hace importante realizar un ejercicio de gestión el cual requiere como insumo la identificación de los riesgos.

De acuerdo con esto surge entonces la pregunta:

**¿Cuáles son los riesgos operacionales claves en el proceso de importaciones ordinarias marítimas en la compañía Blu Logistics Colombia S.A.S?**



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Identificar los riesgos operacionales del proceso de importaciones marítimas hasta puertos nacionales (Buenaventura, Santa Marta, Cartagena en otros).

### **2.2 Objetivos específicos**

- Conocer los procesos operativos de importación en puertos que realiza la empresa Blu Logistics Colombia S.A.S.
- Analizar la norma ISO 31010 para establecer la metodología para identificación de riesgos.
- Identificar los riesgos de acuerdo al instrumento administrativo apropiado para el mismo.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El crecimiento acelerado y en algunas ocasiones sin planeación de una organización, da lugar a fisuras en los procesos operativos, bien sea porque no se documentan en el momento de iniciar, porque no se ajusta a la realidad que se está viviendo o por que no se elimina al quedar obsoleto evitando confusiones.

Estas fisuras exponen a las compañías a riesgos intrínsecos que no son detectados a tiempo y que pueden llegar a generar de manera considerable a la empresa pérdidas económicas o de buen nombre, incluso llevarlas al cierre o suspensión de las operaciones de la misma.

Lo que buscamos al realizar esta investigación, es aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización y actualizar los mismos por medio de un entregable a la empresa seleccionada, que sirva como herramienta óptima para sus controles de riesgo y brinde de esta manera un valor agregado a la dirección en el momento de la toma de decisiones.

Adicionalmente mediante la identificación de riesgos a realizar, ayudaremos a la compañía a cumplir con uno de los requisitos para la actualización de su certificación de calidad bajo la última versión ISO 9001:2015 la cual establece como un debe la identificación de riesgos operacionales, y la cual tiene cómo plazo de actualización el mes de septiembre de 2018.

## 4. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS DEL PROBLEMA

### 4.1 Caracterización de la empresa

#### 4.1.1 Ubicación.

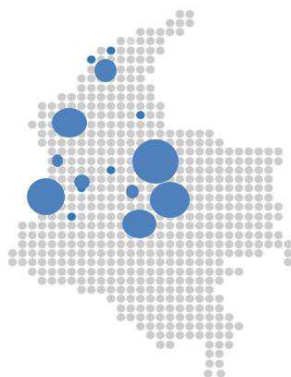
Su sede principal se encuentra en la Carrera 54 N. 5c -33 Edificio Textura, en el barrio el Galán en el occidente de la ciudad de Bogotá.



*Ilustración 1. Sede Principal Blu Logistics Colombia S.A.S*

Fuente: Tomado de <https://www.google.com.co/maps/place/BLU+LOGISTICS+-+BOGOTÁ+COLOMBIA>

En la sede principal no se cuenta con ninguna bodega que permita el almacenamiento de mercancía, es únicamente sede administrativa y desde allí se centralizan los procesos transversales y de apoyo para la organización. Sus otras sedes, se encuentran en ciudades principales como Medellín, Cartagena, Barranquilla, Cali, Pereira, Ibagué; contando con oficinas satelitales de vinculados en su operación en lugares como Sincelejo, Valledupar, Bosconia y Pasto.



*Ilustración 2 Ubicación de las sedes a nivel nacional*

#### 4.1.2 Breve historia.

La compañía se fundó en el año 1995 bajo la razón social SICE S.A. (Sistemas Integrados de Comercio Exterior) siendo el resultado de la idea de tres socios que realizaban diferentes actividades en comercio exterior para brindar de manera centralizada la asesoría y las herramientas para poder realizar procesos de importación y exportación sin necesidad de acudir a más terceros.

En sus primeros años los empleados fueron sus socios fundadores y 17 personas más, para luego en el año 2000 optar por el nombre de Blue Cargo S.A.S y tener alrededor de 200 empleados; a la fecha son la marca BLU y registran una nómina de más de 1.500 empleados.

#### 4.1.3 Portafolio de productos.

- Unidad de Transporte Internacional:
  1. Importación & Exportación Aérea y Marítima FCL, LCL/Carga Suelta y Consolidados.
  2. Operador de Transporte Multimodal.
  3. Transporte Break Bulk para maquinaria, tubería, sobredimensionados y extra-pesados.
  4. Transporte urbano para recogidas y entregas.
  5. Seguridad: Transporte monitoreado, manejo de sellos de seguridad y registro fotográfico.
  6. Logística para Perecederos.
  7. Logística para Mercancías Peligrosas.
  
- Unidad de agenciamiento aduanero (aunque legalmente debe constituirse como una empresa diferente, hace parte del portafolio de servicios)
  1. Nacionalización de mercancías
  2. Control de documentación requerida por la ley colombiana
  3. Asesoría en clasificación arancelaria
  4. DTA – Declaración de transito aduanero
  5. Control a los términos de almacenamiento de la mercancía

6. Reconocimiento de carga en los casos a que haya lugar
7. Elaboración, presentación, aceptación y pago de las Declaraciones de Importación y las correspondientes Declaraciones Andinas de Valor.
8. Presentación y Aceptación de las Declaraciones de Tránsito Aduanero en los casos que resulte necesario
9. Presentación y aceptación de las autorizaciones de embarque
10. Atención a las revisiones realizadas por la Policía Antinarcoóticos
11. Atención de las diligencias de Inspecciones Sanitarias
12. Coordinación del despacho de las mercancías

#### **4.1.4 Descripción del cliente.**

Blu Logistics Colombia S.A.S como es reconocida hoy en día, inició actividades en el año 2000 siendo Blue Cargo S.A.S; luego de obtener excelentes resultados en la prestación de sus servicios, empezó una ruta de inclusión de diferentes compañías que brindaban el complemento perfecto para la optimización de su portafolio con la mejora constante de precios, tiempos y responsabilidades, frente al cliente final.

Es como en el año 2005 se genera la compañía Tradeservice quien opera las Zonas Francas a nivel nacional, también en el año 2009 la vinculación de la empresa ALDITEC quien contaba con la experiencia del almacenamiento simple en Colombia; y para culminar este proceso de contar con la experiencia necesaria en cada línea que buscaba ofrecer a sus clientes se vincula la compañía EXXE LOGÍSTICA, transportador terrestre de carga en Colombia y en el año 2012 decide lanzar comercialmente la marca BLU con la cual se reconocen la prestación de todos los servicios integrados y no como empresas aliadas.

Actualmente cuenta con más de 32 sedes en 11 ciudades a nivel nacional y una red de aliados con 48 oficinas en más de 9 países del mundo. Entre sus aliados principales podemos destacar:

- Navieras: Maerks, Hamburg Sud, CMA CGM, CSAV, CCNI, Evergreen, Hapag-Lloyd.

- Puertos: Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla, Terminal de Contenedores de Buenaventura.

Dentro de sus principales clientes se destacan:

- Auteco- Auto técnicas Colombiana, Tugó, Stilotex, Jarapets, Decorcerámica, Len Importaciones, Corbeta, Continente, Fabricato y Crown.

#### **4.1.5 Actividades de importación.**

El proceso de importación marítima se define en siete pasos estructurados de la siguiente manera:

Paso 1. Apertura del DO: El equipo de Servicio al cliente y/o el agente del exterior remite los documentos de transporte internacional (MBL, HBL) al coordinador de importaciones quien se encarga de la validación de la información y cargue de la misma en el sistema SILVER BULLET, generando el prealerta al cliente.

Paso 2. Generación MUISCA: Se realiza la transmisión al sistema MUISCA de la DIAN acorde a los documentos recibidos y la modalidad indicada en los mismos,

Paso 3. Radicación de documentos: Con la validación de la información cargada en el sistema SILVER BULLET se procede con la generación de la carpeta física del DO y se envían los documentos originales al puerto, para las revisiones pertinentes.

Paso 4. Coordinación Operativa Puerto: Se realiza dicha coordinación con respecto a los tramites, liberaciones, radicaciones y cambios de disposición.

Paso 5. Seguimiento: Se realiza el seguimiento a los embarques que estén incluidos en el DO generado, se envían alertas a los clientes sobre adelantos y/o atrasos, verificando las fechas emitidas de arribo con las navieras.

Paso 6. Recepción y Manejo de requerimientos ante la DIAN: Con el arribo se atienden y se hace seguimiento a los requerimientos por inmovilizaciones, aprehensiones, reconocimientos e inspecciones.

Paso 7. Facturación: se realiza el seguimiento de contenedores teniendo en cuenta los días de devolución a puerto y se revisan también los costos asociados a la importación según previo acuerdo y se genera el cobro al cliente.

## 4.2 Referentes investigativos

Sara Gallón P, Carlos Torres (2014), Presentan la identificación de riesgos de la importación de bienes de capital en Colombia. Con el cual:

*“concluye con la calificación y evaluación de los riesgos identificados a partir del juicio de los expertos consultados. La calificación se refiere a la cuantificación de Riesgos en el proceso de importación ordinaria”* (Sara, Gallon, & Torres, 2014) Estudiantes de la Universidad EAFIT.

## 4.3 Marco Conceptual

La norma ISO 31010:2009 es una norma internacional de apoyo de la Norma ISO 31000 ya que es una guía que proporciona directrices para la selección y aplicación de técnicas en las etapas de Identificación, Análisis y Evaluación del riesgo según la propuesta de la norma ISO 31000; los anexos de la norma ISO 31010:2009 listan y describen 31 técnicas que se pueden utilizar para la valoración del riesgo o para ayudar en el proceso de valoración, en ocasiones puede ser necesario la utilización de más de un método.

Es importante tener en cuenta que la aplicación de esta norma no busca la certificación de la misma y lo que brinda es una herramienta de soporte para la alta dirección.

Dentro de los términos y definiciones de la norma ISO 31000 encontramos:

“2.25 Tratamiento del Riesgo. Proceso para modificar el riesgo

Nota 1. El tratamiento del riesgo puede implicar:

- Evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar la actividad que lo origino;
- Tomar o incrementar el riesgo con el fin de perseguir una oportunidad;
- Retirar la fuente del riesgo
- Cambiar la probabilidad
- Cambiar las consecuencias



- Compartir el riesgo con una o varias de las partes (incluyendo los contratos y la financiación del riesgo); y
- Retener el riesgo a través de la decisión informada.

Nota 2 En ocasiones se hace referencia a los tratamientos del riesgo relacionados con consecuencias negativas como “mitigación del riesgo”, “eliminación del riesgo”, “prevención del riesgo” y “reducción del riesgo””

(ICONTEC, 2011)

Para el desarrollo de este trabajo emplearemos el siguiente glosario, propio del proceso de importaciones y documentado en el procedimiento de importaciones marítimas de Blu Logistics Colombia S.A.S. bajo el código TI-IM-BL-PR-4 de su sistema de gestión de calidad actual.

- MBL (Bill of Lading (B/L) Master): Conocimiento de embarque marítimo emitido entre agentes.
- HBL: Conocimiento de embarque marítimo emitido entre el proveedor y el consignatario
- COMODATO: El comodato o préstamo de uso es un contrato en que la naviera entrega al agente o proveedor el contenedor gratuitamente, para que haga uso de ella y con cargo de restituir la misma especie después de terminar el uso.
- ETA: Fecha estimada de arribo.
- DO (Document Order): Consecutivo utilizado en el sistema Silver Bullet para identificar un embarque.
- MANIFIESTO DE CARGA: Es el documento que contiene toda la relación de los bultos que comprenden la carga, incluida la mercancía a granel, a bordo del medio de transporte y que van a ser cargados y descargados en un puerto o aeropuerto, excepto los efectos correspondientes

a pasajeros y tripulantes y que el representante del transportador debe entregar debidamente suscrito a la autoridad aduanera.

- DTM: (Documento de Transporte Multimodal): Es el documento prueba de un contrato de transporte multimodal que acredita que el operador ha tomado las mercancías bajo su custodia y se ha comprometido a entregarlas de conformidad con las cláusulas de ese contrato.
- ARCHIVOS XML: Es el código fuente generado por los archivos creados en BlueNet para la aceptación de la información en MUISCA.
- AVISO DE LLEGADA: Informe que el transportador presenta a la autoridad aduanera al momento de la llegada del medio de transporte al territorio aduanero nacional.

También es necesario conocer los siguientes términos no incluidos en el procedimiento antes referenciado:

- SILVER BULLET: Es el desarrollo creado por la compañía para realizar el seguimiento y trazabilidad de las movilizaciones internacionales desde y hacia Colombia, generando sistemáticamente informe de notificación para los departamentos internos vinculados y el cliente.
- UIAF: Unidad de Información y Análisis Financiero.
- BASC: (Business Alliance for Secure Commerce), es una alianza empresarial internacional, que promueve las condiciones de un comercio seguro.
- ISO: (International Organization for Standardization) Esta organización busca estandarizar normas para la producción, comercio y comunicación en el mundo.
- PALET: Es un armazón de madera y/o plástico, que permite la manipulación de la carga de manera efectiva por medio de grúas y/o montacargas.

- MUISCA: Modelo Único de Ingreso, Servicio y Control Automatizado, es un modelo de gestión desarrollado por la DIAN para la unificación de procesos.
- DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, es la entidad colombiana encargada de garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, facilitando también las operaciones de comercio nacional e internacional.
- ICONTERMS: International Commercial Terms, términos internacionales de comercio; son términos de tres letras que permiten la validación de las responsabilidades bajo la norma que se defina entre un comprador y un vendedor de manera voluntaria sobre las condiciones y entrega de la mercancía.

Adicional a la terminología propia del proceso de importaciones es necesario conocer la terminología de riesgos.

- Riesgo: Efecto de la incertidumbre

Nota 1: Un efecto es una desviación de lo esperado, ya sea positivo o negativo.

Nota 2: Incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o su probabilidad.

Nota 3: Con frecuencia el riesgo se caracteriza por referencia a “eventos” potenciales y “consecuencias”, o a una combinación de estos. Nota 4: Con frecuencia el riesgo se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un evento asociada de que ocurra.

#### **4.4 Marco Teórico**

El principal cambio que nos ocupa para el desarrollo de nuestra investigación aplicada, corresponde a la identificación de los riesgos, los cuales según la nueva versión de la norma 9001:2015 deben ser abordados para centrarse en la capacidad que tiene la organización para alcanzar los objetivos planteados desde el ejercicio de la planeación estratégica, además de tener

presentes en su sistema de calidad, las obligaciones que tiene la organización para la fijación de planes que administren dichos riesgos o apalanquen las decisiones estratégicas de la compañía.

En cuanto a identificación de riesgos La norma ISO 9001:2015 establece lo siguiente:

#### “4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad. La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.

NOTA 1 Las cuestiones pueden incluir factores positivos y negativos o condiciones para su consideración.

NOTA 2 La comprensión del contexto externo puede verse facilitada al considerar cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.

NOTA 3 La comprensión del contexto interno puede verse facilitada al considerar cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.

#### 4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS

Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:

- a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad;

b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad. La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

## 6. PLANIFICACIÓN

### 6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES

6.1.1 Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización **debe** considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, **y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar** con el fin de:

- a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos
- b) aumentar los efectos deseables
- c) prevenir o reducir efectos no deseados
- d) lograr la mejora.” (ICONTEC, 2015)

Pese a que la norma establece que los riesgos deben ser determinados, no presenta con claridad la metodología, el detalle y el alcance del ejercicio de identificación, documentación y formalización de los mismos.

Es por esto que para el ejercicio de nuestra investigación aplicada nos apoyaremos en la metodología, conceptos y definiciones establecidos en las normas ISO 31000:2011, ISO GUIA 73 y la ISO 31010: 2009 las cuales proporcionan los principios y las directrices genéricas sobre gestión de riesgos.

3.6.1.7 Matriz de riesgo: Herramienta que permite clasificar y visualizar los riesgos (1.1), mediante la definición de categorías de consecuencias (3.6.1.3) y de su probabilidad (3.6.1.1).

Dentro de la norma ISO 31010 encontramos los siguientes 31 métodos soportados, de los cuales utilizaremos tres para nuestro ejercicio de identificación en el proceso de importaciones marítimas hasta puertos nacionales de Blu Logistics Colombia S.A.S.:

1. Lluvia de ideas
2. Entrevistas estructuradas o semiestructuradas
3. Delphi
4. Listas de verificación
5. Análisis primario de peligros
6. Estudios de peligro y operatividad (EPO)
7. Análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC [HACCP])
8. Valoración del riesgo ambiental
9. Estructura “¿qué pasaría sí?” (EQPS [SWIFT])
10. Análisis de escenario
11. Análisis del impacto en el negocio
12. Análisis de la causa principal (ACP)
13. Análisis de modo y efecto de falla (EMEF)
14. Análisis de árbol de fallas
15. Análisis de árbol de eventos

16. Análisis de causa y consecuencia
17. Análisis de causa y efecto
18. Análisis de capas de protección (ACDP [LOPA])
19. Árbol de decisión
20. Análisis de confiabilidad humana
21. Análisis de esquema en corbatín (bow tie)
22. Mantenimiento enfocado en la confiabilidad
23. Análisis de circuito furtivo
24. Análisis de Markov
25. Simulación de Monte Carlo
26. Estadísticas y redes bayesianas
27. Curvas FN
28. Índices de riesgo
29. Matriz de consecuencia y probabilidad
30. Análisis de costo y beneficio
31. Análisis de decisión por criterios múltiples (ADCM [MCDA]) (ICONTEC, 2013)

Para nuestro ejercicio de identificación realizaremos lluvia de ideas, entrevistas estructuradas y análisis de corbatín.

#### **4.5 Marco Legal**

Blu Logistics Colombia S.A.S. actúa como un intermediario en la cadena logística y de esta manera puede a nombre de terceros realizar procesos de importación marítima, esta actividad se regula principalmente por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN:

- **AUTORIZACIÓN:** Por medio de la resolución N. 01950 del 12 de marzo de 2004 la subdirección de Comercio Exterior acepto la inscripción a la sociedad Blue Cargo S.A. para ejercer la actividad como Agente de Carga internacional por el termino de 3 años contados a partir del 17 de marzo de 2004.
- **RENOVACIÓN:** Por medio de Resolución 04867 del 2 de mayo de 2007, ejecutoriada el 18 de mayo del mismo año, la Subdirección de Comercio Exterior de la Dirección de impuestos y Aduanas Nacional renovó la autorización a la sociedad Blue Cargo S.A. como Agente de Carga Internacional, por el termino de 5 años.
- **MODIFICACIÓN:** Por medio de la resolución 001206 del 18 de febrero de 2014 se modificó la Resolución 04867 del 2 de mayo de 2007, en el sentido de registrar el cambio de razón social de Blue Cargo S.A. por el de Blu Logistics Colombia S.A.S.
- **AUTO:** por medio del Auto de Archivo 000031 del 16 de Enero de 2013, se notificó el artículo 5 del decreto 2766 de 2012, donde se prevé que las habilitaciones otorgadas en virtud del Decreto 2685 de 1999, que se encuentren vigentes a la fecha de entrada en vigencia del presente decreto, no requerirán adelantar el trámite de renovación hasta que no se expida una nueva regulación al respecto, sin perjuicio del cumplimiento de constituir y renovar las garantías a que se refiere el Decreto 2685 de 1999.



## 5 METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación aplicada corresponde a un estudio de caso:

*“Puede ser definido genéricamente como una narración que genera información contextualizada sobre un determinado sujeto, realidad, acontecimiento o hecho que tiene como finalidad enfrentar o implicar a un sujeto o grupo con el estudio de la situación presentada de manera que se llegue a la elaboración de una descripción-diagnóstico de la situación, a la identificación de los problemas y a la propuesta de decisiones, de métodos para implementarlas, de estrategias y recursos para la solución de los problemas y de sistemas de evaluación para controlar los resultados”.* (Amparo, 1999, págs. 25,53).

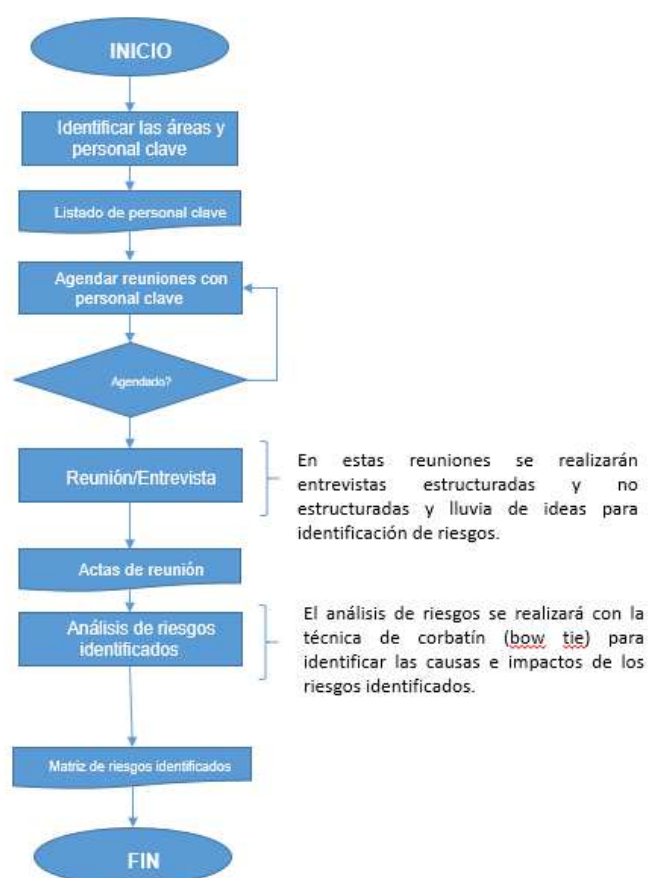


Ilustración 3. Flujo de trabajo para la identificación de riesgos.

## 6 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Para nuestro trabajo fue necesario visitar las instalaciones de la compañía teniendo en cuenta que los términos y la comprensión del proceso requerían de una amplitud de conceptos para el correcto entendimiento del mismo, de esta manera pudimos llevar a cabo una reunión de apertura y dos más de continuidad del proceso con las siguientes personas:

Srta. Karen Alexandra Marin, Customer Support Advisor

Srta. Cindy Poveda, Coordinadora de Calidad

Sr. Ricardo Sastoque, Customer Service Advisor

Sr. John Casas, Maritime imports & documentary Leader

La reunión inicial para explicar el alcance del trabajo fue realizada el martes 3 de abril de 2018 y luego en la semana siguiente las reuniones, donde se delimitó la función de acompañamiento que realizaremos y el alcance de nuestra investigación aplicada, el cual comprende las siguientes actividades:

- Elección de la metodología a utilizar para el ejercicio de identificación de riesgos del proceso de importaciones ordinarias marítimas de Blu Logistics Colombia S.A.S.
- Coordinación de reuniones con el personal involucrado en la operación y el personal de calidad de la compañía.
- Documentación de las actas de reunión
- Elaboración del análisis de causas e impactos de los riesgos identificados.
- Elaboración y socialización de la matriz de riesgos con el área de importaciones y con el área de Calidad.

El alcance del trabajo será la identificación del riesgo **operativo**, causas e impactos potenciales, debido a que es función de la gerencia definir el apetito y tolerancia del riesgo; evaluar los impactos y probabilidades de ocurrencia; definir la gestión de los riesgos identificados (evitar, mitigar, compartir/transferir o aceptar); definir los controles pertinentes; y evaluar el riesgo residual.

Durante las reuniones iniciales también se realizó el entendimiento de la madurez del proceso, su estado frente al sistema de gestión de calidad y la recopilación de la documentación.

Producto de esta recopilación obtuvimos el procedimiento de importaciones marítimas el cual está incluido en el sistema de gestión de calidad con el código TI-IM-BL-PR-4.

Adjuntamos también las actas de las reuniones llevadas a cabo y las entrevistas desarrolladas. (Anexo 1,2,3,4,5) y los análisis de corbatín realizados para análisis de los riesgos identificados (Anexo 6)

Como producto final de las reuniones de entendimiento y resultado de los análisis de corbatín, construimos la siguiente matriz de riesgos:

## 6.1 Mapa de procesos

MAPA DE PROCESOS		
ESTRATEGICO		
GERENCIA	CALIDAD	
MISIONAL		
COMERCIAL	TRANSPORTE TERRESTRE	ALMACENAMIENTO SIMPLE
CUSTOMER SERVICE	TRANSPORTE INTERNACIONAL	REGIMEN FRANCO
IMPORTACIONES ***		
APOYO		
ADMINISTRATIVO	FINANCIERO	GESTION HUMANA
SEGURIDAD	JURIDICO	TECNOLOGIA

(\*\*\*) Dentro del proceso Misional de Transporte Internacional se encuentra el proceso de Importaciones, objeto de nuestro trabajo.

## 6.2 Caracterización.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN MARÍTIMA				
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	ESTRATÉGICO <input type="checkbox"/>	MISIONAL <input checked="" type="checkbox"/>	APOYO <input type="checkbox"/>	CONTROL <input type="checkbox"/>
<b>OBJETIVO:</b>	Satisfacer las necesidades de los clientes que demanden servicios de importación via marítima, cumpliendo con la normatividad vigente y con los tiempos y condiciones acordadas con el cliente.			
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente de transporte Internacional			
ALCANCE				
Desde la apertura del DO, hasta la entrega de la carga en puerto.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	USUARIOS / CLIENTES
Customer Support Agentes del exterior	Documentos finales (HBL, MBL) SI	<b>Apertura del DO</b> Recepción, revisión de documentos. Apertura DO: Ingreso de información de los documentos al sistema Silver Bullet	Carpeta indicando el número de DO, Cliente y ETA Prealerta al cliente para transmisión a MUISCA Entrega del DO a facturación	Coordinador Documentación Customer support Finanzas
Coordinador de Documentación	Documentos finales (HBL, MBL) SI	<b>Elaboración del DTM</b>	Carpeta del DO con el DTM Anexo DTM	Coordinador de Documentación OTM
Coordinador de Documentación	Documentos finales (HBL, MBL) SI	<b>Transmisión a MUISCA</b> Acorde con los documentos recibidos.	Entrega de DO para radicación en puerto	Coordinador de Documentación DIAN
Coordinador de Documentación Customer Support	Documentos finales (HBL, MBL) SI	<b>Radicación de documentos</b> A oficina o a área correspondiente	Envío de documentos a puerto para revisiones correspondientes	Puerto
Coordinador de Importaciones Customer Support	Documentos finales (HBL, MBL) SI	<b>Facturación</b> Revisión de las cotizaciones adjuntas a las SI, verificando que estén vigentes para la entrega del DO a facturación	Entrega de DO a facturación	Facturación
Coordinador de Documentación	Documentos finales (HBL, MBL) SI	<b>Control procedimiento Puerto</b> Coordinación operativa con puerto (trámites, liberaciones, raditaciones, cambios de disposición).	Sistema actualizado	Customer Support Cliente
Transporte internacional Importaciones / Navieras	Apertura DO Notificación por parte de la naviera	<b>Seguimiento al embarque</b> Seguimiento a embarques que tengan DO generado. Enviar alertas a los clientes sobre adelantos o atrasos frente al ETA.	Sistema actualizado (Silver Bullet)	Customer Support Cliente Agencia de Aduana Comercial
Puerto/ DIAN	Información de Puerto/ Requerimientos aduaneros	<b>Recepción y manejo de requerimientos de la DIAN</b> Seguimiento a inmobilizaciones, aprehensiones, reconocimientos e inspecciones.	Respuesta a requerimiento Notificación a servicio al cliente Notificación de novedades	Customer Service Cliente Agencia de Aduana DIAN
Desarrollo de Negocios Navieras Financiero	Apertura DO Condiciones reportadas por desarrollo de negocios	<b>Seguimiento de contenedores y facturación de costos asociados</b>	Actualización lugar de devolución en el sistema Silver Bullet o via correo electrónico Facturación a clientes	Cliente Financiero

### 6.3 Matriz de Riesgos

	Información obtenida mediante los análisis de corbatín (bow tie) y la validación con los dueños del proceso
	Información a ser definida por la administración de la empresa para gestionar los riesgos identificados

Actividades	Partes implicadas	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Impactos	Causas potenciales de la materialización del riesgo	Gestión			Controles identificados	Calificación impacto	Calificación probabilidad	Nivel de riesgo (valor a controlar)
						Transferir	Evitar	Controlar				
1. Apertura del DO	Agente de carga en el exterior	Incumplimientos legales	Realizar una operación de importación, teniendo los documentos soportes con errores (diferencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reprocesos</li> <li>* Aprehensiones de la mercancía</li> <li>* Insatisfacción del cliente</li> <li>* Pérdidas económicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Shipping instruction mal elaboradas</li> <li>* El agente en origen no acata las instrucciones</li> <li>* Omisiones en el proceso de revisión documental por parte del personal</li> <li>* Errores por parte del agente en el exterior, cliente o proveedor del cliente</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verificación documental por parte del coordinador</li> <li>* Reporte de documentos pendiente</li> <li>* Seguimiento de la carga</li> <li>* Cliente en destino aprueba documentación final</li> <li>* Revisión de tareas en el sistema informático aduanero</li> <li>* Reportes enviados a customer service para verificación y actualización de instrucciones de embarque</li> </ul>			
	Agente de carga Cliente	Incumplimientos legales	Realizar una operación de importación sin los documentos transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pérdidas económicas</li> <li>* Insatisfacción del cliente</li> <li>* Errores de información en Muisca</li> <li>* Multas, sanciones</li> <li>* Demoras</li> <li>* Aprehensiones de la mercancía</li> <li>* Pérdida del buen nombre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de pericia y/o capacitación del personal</li> <li>* Revisión mecánica de la documentación</li> <li>* Falta de verificación</li> <li>* Falta de validación de documentos soporte (factura comercial - lista de empaque)</li> <li>* Mal despacho del proveedor</li> <li>* Embarque con mercancía prepagada - cargas fantasma)</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verificación y validación de la información con el cliente</li> <li>* Capacitación del personal</li> <li>* Especialización del personal en las diferente etapas del proceso (apertura, muisca, radicación, seguimiento, contenedores)</li> <li>* Notificaciones de las navieras</li> </ul>			

Actividades	Partes implicadas	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Impactos	Causas potenciales de la materialización del riesgo	Gestión			Controles identificados	Calificación impacto	Calificación probabilidad	Nivel de riesgo (valor a controlar)
						Transferir	Evitar	Controlar				
2. En cualquier momento de la operación	Empleados  Clientes	Fuga de información	Fuga información sobre tarifas y contratos existentes con navieras  Sustracción de información confidencial del cliente, información detallada de la carga y su documentación	* Competencia puede dar uso indebido a las tarifas y obtener clientes  * Divulgación de información confidencial sobre negociación de los clientes y/o proveedores  * Pérdida del cliente/proveedor  * Pérdidas económicas	* Desconocimiento de las personas al no saber que esa información no puede ser suministrada a terceros.  * No tener controles sobre el sistema (claves/ usuarios)  * Infiltrados  * Incumplimiento a la política de manejo de información y documentación confidencial  * Personal no idóneo				* Limitante en la información a jefes y gerentes  * Sensibilización a las personas sobre la importancia y las implicaciones legales y laborales (en inducción)  * Procesos de selección - estudio del personal que va ingresar a la compañía.			
3. Transmisión a muisca	DIAN  Agente en el exterior customer service  Documentación  Puerto	Extemporaneidad	Reportar extemporáneamente en muisca	* Sanciones para la compañía  * Pérdida económica  * Inconformidad del cliente  * Dilatación de tiempos en la operación.  * Sobrecostos de la operación.	* Picos laborales - exceso de carga laboral.  * Falta de concentración.  * Falta de documentos.  * Desconocimiento de la información a transmitir.  * Arribo adelantado de la motonave sin previo aviso.  * Demora por finalización en el sistema por los proveedores.				* Revisiones diarias del sistema muisca.  * Contacto permanente con el agente en el exterior.  * Personal idóneo y capacitado.  * Ingreso de la información a muisca en cuanto se tiene documentación completa.  * Reporte, control y seguimiento de la carga próxima a arribar.  * Revisión de operaciones pendiente por ingreso y finalización en el sistema muisca.  * Seguimiento al proveedor.			

Actividades	Partes implicadas	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Impactos	Causas potenciales de la materialización del riesgo	Gestión			Controles identificados	Calificación impacto	Calificación probabilidad	Nivel de riesgo (valor a controlar)
						Transferir	Evitar	Controlar				
4. control de procedimiento en puerto	Cliente Agente de carga Proveedor Visitantes	Pérdida y/o hurto de documentos	Pérdida de documentos originales (guías y/o BL hijos y BL master, comodatos y paz y salvos, DTM, entre otros)  Mal manejo de documentación en blanco, entrega de BL a personas no autorizadas	* No se pueda retirar la mercancía ya pagada  * Posible fraude por suplantación  * Extra costos por demoras en retiro de mercancías y demoras en la devolución del contenedor.  * Insatisfacción del cliente y directivas. * Pérdidas económicas.	* Falta de control sobre la documentación de la persona responsable de esta actividad.  * No se disponga de una área segura para el control de estos documentos.  * Robo externo de los documentos.  * Pérdida por courier.				* Área segura para guardar documentos.  * Control de ingreso y salida de documentos originales.  * Verificación de los documentos en cada  Actividad de la operación  * Control sobre las recepciones y entrega de documentos originales a través del sistema  * Confirmación de envío de las documentos con el agente y/o cliente.  * Control formatos en la emisión de los documentos originales. * No exponer los documentos en la calle. *control de poderes de personas autorizadas y debidamente identificadas para retirar y liberar documentos de nuestras instalaciones. * Control de la papelería utilizada para la emisión de HBL y DTM.			
	Cliente Agente de carga Agencia de aduanas Proveedores	Falsificación documento	Falsificación de BL hijos, para tramitar con esto liberaciones de la mercancía en puerto	* Procesos legales e investigación * Retiro de mercancía por tercero * Insatisfacción del cliente * Pérdidas económicas * Pérdida de cliente * Pérdida de la buena imagen corporativa	* Vulnerabilidad en la custodia del documento. * Falta de control sobre el archivo del documento. * Complicidad del personal contratado. * Personas de dudosa solvencia moral.				* Verificación detallada del documento.  * Precaución con nuevos funcionarios aduaneros * Colocar sello seco y firma a todos los documentos de transportes expedidos. * Control de poderes de personas autorizadas para retirar y liberar documentos de las instalaciones.  * Proceso de selección de personal calificado y confiable.  * Capacitaciones al personal en reporte de actividades sospechosas. * Control de la papelería utilizada para la emisión de HBL.			
	Cliente Agente de carga Agencia de aduanas, OTM, cartera	Liberación sin autorización	Entregar BL liberado y documentos soportes sin la previa autorización de cartera en el sistema.	* Pérdidas económicas * Pérdida de relaciones comerciales	Falta de control sobre el proceso de liberación y entrega de mercancía, al no verificar que la liberación esta en el sistema.				* Personal idóneo  * Validación de la autorización en el sistema.			



Actividades	Partes implicadas	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Impactos	Causas potenciales de la materialización del riesgo	Gestión			Controles identificados	Calificación impacto	Calificación probabilidad	Nivel de riesgo (valor a controlar)
						Transferir	Evitar	Controlar				
5. seguimiento al embarque	Agente en el exterior  Importador  Autoridades	Contaminación	Contaminación de la mercancía y/o contenedor con sustancias prohibidas por la legislación vigente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Procesos legales en contra de la compañía.</li> <li>* Investigación directa de las entidades pertinentes para identificar de donde proviene la contaminación.</li> <li>* Pérdida de la imagen corporativa.</li> <li>* Pérdida de clientes.</li> <li>* Pérdidas económicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de controles de seguridad</li> <li>* No realización de estudio de seguridad que deben hacer los agentes en origen, para sus "clientes"</li> <li>* Incumplimiento del proceso de vinculación de clientes</li> <li>* Cliente, decide involucrarse en actividades ilegales</li> <li>* Contaminación del contenedor en cualquier puntos o lugares de manipulación</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proceso seguro de vinculación de cliente dando cumplimiento a lo establecido por la dian, uiaf, superintendencia de puertos y transporte, supersociedades, base e iso 28000 y demás normatividad asociada</li> <li>* Negociaciones con navieras y terminales confiables.</li> <li>* Monitoreo de vehículos cuando el transporte es ejecutado por aliados blu.</li> <li>* Trazabilidad de la operación, con fotos, personas que intervienen, etc.</li> <li>* Control de seguridad portuaria.</li> <li>* Proceso de selección, vinculación y estudios de seguridad a empleados.</li> </ul>			
	Agente en el exterior  Importador  Autoridades  Cliente  Agente de carga  Agencia de aduanas	Contrabando	Mercancía diferente a lo declarado en los documentos soporte y/o su facturación en la documentación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Procesos legales en contra de la compañía.</li> <li>* Decomiso directo de la mercancía.</li> <li>* Investigación directa de las entidades pertinentes.</li> <li>* Pérdida de la imagen corporativa.</li> <li>* Pérdida de clientes.</li> <li>* Pérdidas económicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de controles seguridad.</li> <li>* No realización de estudio de seguridad a los asociados de negocio.</li> <li>* Incumplimiento del proceso de vinculación de clientes</li> <li>* El proveedor del cliente embarca mercancía no relacionada en los documentos iniciales.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proceso seguro de vinculación de cliente dando cumplimiento a lo establecido por la dian, uiaf, superintendencia de puertos y transporte, base e iso 28000 y demás normatividad asociada</li> <li>* Contacto y seguimiento con proveedor del cliente en origen para la coordinación de embarque.</li> <li>* Negociaciones con aerolíneas, navieras y terminales confiables.</li> <li>* Trazabilidad de la operación.</li> <li>* Proceso de selección del personal y estudios de seguridad a los empleados.</li> </ul>			
	Cliente  Agentes en el exterior  Naviera  Puerto	Hurto	Hurto, saqueo, robo de mercancía  (en origen, durante y destino)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pérdidas económica</li> <li>* Afectación de la imagen corporativa</li> <li>* Insatisfacción del cliente</li> <li>* Afectación de pólizas</li> <li>* Sanciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fuga de información</li> <li>* Falta de control de las autoridades marítimas, puertos, aeropuertos, líneas marítimas y aéreas.</li> <li>* Falta de controles de seguridad deposito de origen, puerto de arribo, motonave, aci.</li> <li>* Falta de personal idóneo.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Vinculación de proveedores habilitados por las autoridades aduaneras</li> <li>* Seguimiento con los proveedores de transporte para verificar status de la carga</li> <li>* Pólizas de seguro</li> <li>* Seguridad en las instalaciones donde se realiza la operación.</li> <li>* Selección y contratación del personal idóneo.</li> <li>* Control de seguridad portuaria.</li> </ul>			

Actividades	Partes implicadas	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Impactos	Causas potenciales de la materialización del riesgo	Gestión			Controles identificados	Calificación impacto	Calificación probabilidad	Nivel de riesgo (valor a controlar)
						Transferir	Evitar	Controlar				
5. seguimiento al embarque		Avería de la mercancía	Avería de la mercancía en el origen, trayecto y destino	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pérdidas económica</li> <li>* Afectación de la imagen corporativa</li> <li>* Insatisfacción del cliente</li> <li>* Afectación de pólizas</li> <li>* Reclamaciones ante proveedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mercancía y empaque averiado.</li> <li>* Mala manipulación en bodegas/puertos/aeropuertos</li> <li>* Embalaje inadecuado</li> <li>* Mal posicionamiento en el contenedor.</li> <li>* Contenedor averiado</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Vinculación de proveedores habilitados por las autoridades.</li> <li>* Presencia de personal de la compañía en la desconsolidación y consolidación.</li> <li>* Seguimiento con los proveedores de transporte para verificar status de la carga</li> <li>* Registro fotográfico en origen y recepción de la carga.</li> <li>* Pólizas de seguro</li> <li>* Seguridad en las instalaciones donde se realiza la operación.</li> </ul>			
		Avería gruesa	Pérdida de la mercancía en el trayecto o avería total	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pérdida económica</li> <li>* Afectación de la imagen corporativa</li> <li>* Insatisfacción del cliente</li> <li>* Afectación de pólizas</li> <li>* Reclamaciones ante naviera/aerolínea y/o por parte del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contenedor averiado</li> <li>* Mala manipulación en puerto/aeropuerto</li> <li>* Mal posicionamiento en la motonave/aeronave</li> <li>* Sobre peso de contenedor/pallet</li> <li>* Exceso de carga en la motonave</li> <li>* Condiciones climáticas</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Vinculación de proveedores habilitados por las autoridades.</li> <li>* Seguimiento con los proveedores de transporte para verificar status de la carga.</li> <li>* Registro fotográfico del estado de contenedor en origen y destino.</li> <li>* Pólizas de seguro.</li> </ul>			
	Puerto	Faltante	Detección de inconsistencias por parte de la aduana en documentos vs cargas físicas por faltantes, envíos por error a un destino diferente o no haber cargado en el lugar de embarque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pérdida económica</li> <li>* Posibles multas y sanciones legales</li> <li>* Afectación de la imagen</li> <li>* Insatisfacción del cliente</li> <li>* Afectación de pólizas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manejo erróneo de la información y/o documentación.</li> <li>* Origen no carga la mercancía completa sin dar aviso.</li> <li>* Hurto en origen o destino.</li> <li>* Mala manipulación de la carga.</li> <li>* El proveedor no envía mercancía completa, envía la carga a un lugar diferente o por error no la embarca.</li> <li>* Por sobrepeso en la motonave.</li> <li>* Cuando la operación se demora mas en los puerto.</li> <li>* Por itinerarios en puerto.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los consolidados son controlados con factura de venta y listas de empaque</li> <li>* El agente origen debe garantizar la información reportada en los documentos</li> <li>* Tener personal en el momento de desconsolidación y consolidación.</li> <li>* Control de seguridad en origen, trayecto y destino.</li> </ul>			
	Puerto	Sobrante	Detección por parte de la aduana de inconsistencias en documentos vs cargas físicas por sobrantes embarcados por error, que van hacia otro lugar o se cargo en último momento	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sanciones</li> <li>* Pérdidas económicas</li> <li>* Aprehensión de la mercancía</li> <li>* Reprocesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diferencias en documentos no detectadas</li> <li>* El proveedor hace envío de mercancía adicional sin dar aviso, por error, que van hacia otro lugar o se cargo en ultimo momento</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tráfico hace seguimiento con los agentes en el exterior</li> <li>* Verificación de los documentos en los diferente puntos de la operación</li> <li>* Control documental desde origen para que no hayan diferencias en documentos vs mercancía física</li> <li>* El agente valida la información en origen cuando recibe la carga</li> </ul>			

Actividades	Partes implicadas	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Impactos	Causas potenciales de la materialización del riesgo	Gestión			Controles identificados	Calificación impacto	Calificación probabilidad	Nivel de riesgo (valor a controlar)
						Transferir	Evitar	Controlar				
5. seguimiento al embarque	Naviera	Demora	Demora en la recepción de la mercancía en puerto de destino	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pérdidas económicas</li> <li>* Insatisfacción del clientes</li> <li>* Reclamaciones de los clientes</li> <li>* Pérdida del cliente</li> <li>* Incumplimiento a la promesa de servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fallas y falta de controles en las aerolíneas y navieras</li> <li>* Falta de seguimiento del embarque en tránsito</li> <li>* Incumplimiento en el itinerario presentado inicialmente</li> <li>* Condiciones climáticas</li> <li>* Daños en la infraestructura de la motonave en trayecto</li> <li>* Pérdida de concesiones o pérdida de carga en conexiones</li> <li>* Congestión portuaria</li> <li>* Trámites aduaneros</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Seguimientos diarios y comunicación permanente de vuelos y motonaves</li> <li>* Comunicación permanente con el agente, aerolínea o naviera.</li> <li>* Seguimientos y tracking diario a las navieras en puertos de trasbordo</li> <li>* Prealertas y notificaciones al cliente del estado de la operación</li> </ul>			
6. Seguimiento de contenedores y facturación de costos asociados	Operador portuario Agente marítimo	Avería del contenedor	Daño del contenedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pérdidas económicas</li> <li>* Insatisfacción del cliente</li> <li>* Avería de la mercancía</li> <li>* Tramites ante las aseguradoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manipulación del contenedor en los puertos, grúas y demás.</li> <li>* Mal posicionamiento en la motonave</li> <li>* Sobrecarga de contenedor</li> <li>* Exceso de carga en la motonave</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Vinculación de proveedores habilitados por las autoridades aduaneras</li> <li>* Seguimiento con los proveedores de transporte para verificar status de la carga</li> <li>* Registro fotográfico de recepción de contenedor</li> <li>* Registro fotográfico del despacho del contenedor en origen</li> </ul>			

## **Recomendaciones**

El desarrollo del método de Bow Tie, nos permitió el reconocimiento de los riesgos y una identificación de posibles controles a implementar con los cuales podemos trabajar de manera preventiva y correctiva, sugerimos que este método de análisis se lleve a cabo en los procesos nuevos que empiece a desarrollar la compañía, y se realice la actualización de los que se están entregando para el proceso de importaciones marítimas.

Es importante que la dirección permita la participación y tenga en cuenta el aporte de las personas operativas a los programas de identificación de riesgos, ya que ellos cuentan con la información de primera mano y permitirán una mejora continua de los procesos.

## Conclusiones

La realización de este trabajo nos permitió cuestionar y validar que, aunque los resultados de un proceso pueden ser positivos, siempre serán objeto de una mejora continua que lleve a la optimización de los recursos y la adecuada administración de los riesgos. Después de conocer la operación que se atañe al desarrollo de nuestra investigación, podemos concluir que es un proceso robusto y que tiene muchas variables que hacen necesario el tratamiento de los riesgos que pudimos identificar.

Asimismo, la utilización como herramientas de la norma ISO 31001 con la aplicación del método ya mencionado con anterioridad y la realización de las diferentes entrevistas es el inicio de un ejercicio que puede ser constante en la organización para diferentes procesos; nuestra sugerencia es la implementación para el tratamiento de los riesgos teniendo en cuenta los controles indicados que permitirá la adecuada administración de los mismos.

## Referencias y

## Bibliografía

Amparo, M. S. (1999). El estudio de casos como tecnica didactiva - Estudio de una experiencia en la enseñanza Universitaria-. *Innovacion Educativa, Universidad de Santiago de Compostela*, 25, 53.

ICONTEC. (16 de 02 de 2011). NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC ISO 31000. *NTC-ISO31000\_Gestion\_del\_riesgo.pdf*. BOGOTA, COLOMBIA: ICONTEC.

ICONTEC. (17 de 04 de 2013). Norma Técnica Colombiana. *Gestión de Riesgos. Técnicas de valoración del riesgos*. Bogotá.

ICONTEC. (23 de 09 de 2015). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001-2015. *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*. Bogotá.

Sara, Gallon, S., & Torres, C. (2014). Riesgos en el proceso de importación ordinaria: identificación del mapa de riesgos de . 1.

**ANEXOS**

**Acta No.1****FECHA:**

Miércoles 11 de abril de 2018, 8:00am.

**PARTICIPANTES:**

Jhon Casas - Maritime imports & documentary Leader- Blu Logistics Colombia S.A.S.

Ricardo Sastoque - CUSTOMER SERVICE ADVISOR - Blu Logistics Colombia S.A.S.

Maria Teresa Medina Mendez - Universitaria Agustiniana

Carlos Felipe Morales Torres - Universitaria Agustiniana

**ASUNTO:**

Presentación del objetivo del trabajo de investigación.

**DESARROLLO DE LA REUNIÓN**

Se realizó la presentación por parte de nosotros como estudiantes de postgrado de la Especialización de Gerencia de la Calidad y nuestra intención de desarrollar un trabajo sobre la identificación de los riesgos en las importaciones marítimas. Por lo anterior solicitamos que se nos presente y relate el proceso actual que se lleva a cabo en importaciones.

Ambos funcionarios nos relatan cual es el proceso actual de importaciones marítimas de la siguiente manera, en pasos:

1. Se inicia con la asignación de la carga por parte del cliente y teniendo en cuenta las características de la carga se hace contacto con el agente en origen (ya trabajan con Blu Logistics Colombia S.A.S.) y con el proveedor (quien vendió la mercancía al cliente) para coordinar el embarque.



2. Definiendo los detalles de la carga y la necesidad del cliente se presenta la cotización de los servicios que Blu Logistics Colombia S.A.S. puede prestar al cliente incluyendo: flete, gastos en origen, seguros, gastos en destino y si aplica la oferta de agenciamiento aduanero.

3. Al ser aceptada, se confirma por parte de Blu Logistics Colombia S.A.S. la reserva con la naviera (consiste en el espacio asignado dentro de un buque para la posición de un contenedor).

4. Dependiendo el termino (INCOTERM) se recoge la mercancía por parte de la línea naviera en origen en la bodega del proveedor (EXW) y/o bodega de consolidación (FCA), o en puerto (FOB).

5. Se realiza el trámite de despacho aduanal en origen, que consiste en realizar la presentación de los documentos que permitan la salida de la carga de manera regulada y controlada del país de origen.

6. Se emite un documento de transporte Master por parte de la naviera amparando la mercancía y es enviado para aprobación de Blu Logistics Colombia S.A.S.

7. Con este documento aprobado, Blu Logistics Colombia S.A.S. emite un documento de transporte hijo en borrador donde ampara la carga para la validación del cliente.

8. Con el aval del cliente del borrador, se emite el documento de transporte hijo que formaliza el contrato de transporte entre las partes. Si el BL hijo se origina en origen el proveedor lo envía directamente al cliente. Si el BL hijo se emite en destino, Blu Logistics Colombia S.A.S entrega copia original del documento al importador en el momento de la cancelación de los servicios.

9. Inicia la travesía del buque, y semanalmente dependiendo el tipo de tránsito se genera un tracking de la carga que es enviado al cliente para su conocimiento y verificación de cumplimiento del itinerario.

10. La naviera genera la factura de cobro por el flete generado a Blu Logistics Colombia S.A.S y con el pago del mismo la línea procede con la liberación de la carga al arribo en puerto.

11. Se realiza la emisión de la factura por parte de Blu Logistics Colombia S.A.S. de los servicios aceptados por el cliente.

12. Dependiendo de la naturaleza de la carga se deberá proceder de la siguiente manera por medio de los sistemas informáticos de la DIAN (SIGLO 21 / SYGA /MUISCA):

a) Anticipada (declaración de la carga): se debe transmitir la información en los sistemas informáticos de la DIAN indicando que la carga tiene disposición de declaración anticipada y aplica de manera obligatoria para textiles, confecciones, maquinaria amarilla, calzado y algunos juguetes.

b) Entrega directa o lugar de arribo: no se entrega en depósito dentro de sociedad portuaria y la agencia de aduana debe realizar el desaduanamiento dentro de los 5 días siguientes al aviso de la motonave, esta información debe transmitirse a la DIAN.

c) Carga en DTA: se informa a la DIAN esta condición.

d) Carga en OTM: se informa a la DIAN esta condición y se procede con la elaboración, emisión y presentación del DTM.

e) Carga para traslado: se informa a la DIAN esta condición.

13. Una vez la naviera confirma el aviso de llegada y el aviso de finalización del informe de inconsistencias en el sistema de la DIAN se dará por entendido la finalización de la importación.

14. La agencia de aduana o el cliente se presenta en la oficina de Blu Logistics Colombia S.A.S. para liberar su carga con la presentación del BL original.

15. Si se generan gastos adicionales tales como: bodegajes en puerto, daños, limpiezas y demoras de contenedor, traslados en puerto, drop off, se trasladan al cliente con la generación de una factura adicional.

Teniendo en cuenta lo anterior, procedemos a realizar entrevistas a cada uno sobre los posibles riesgos que ven en el proceso anteriormente descritos.

#### **FINALIZACIÓN:**

Miércoles 11 de abril de 2018, 11:00am.

#### **FIRMAS:**

  
06-06-2018  
**John Casas**

  
**Ricardo Sastoque**

  
**Maria Teresa Medina**

  
**Carlos Felipe Morales**

**Acta No.2****FECHA:**

Lunes 16 de abril de 2018, 8:00 am

**PARTICIPANTES:**

Cindy Poveda – Jefe de Calidad – Blu Logistics Colombia S.A.S.

Maria Teresa Medina Mendez - Universitaria Agustiniana

Carlos Felipe Morales Torres - Universitaria agustiniana

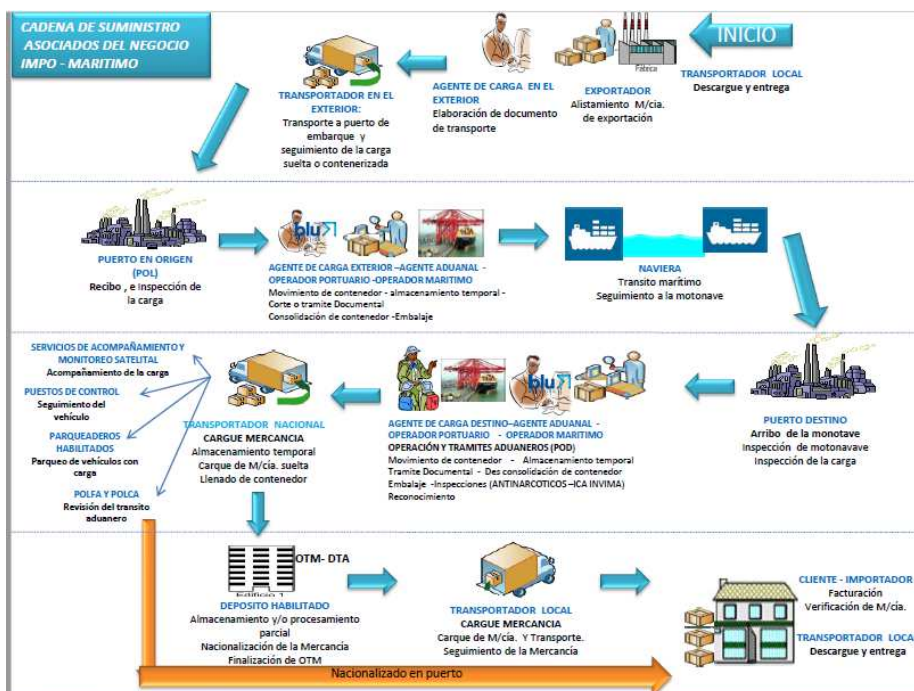
**ASUNTO:**

Presentación del objetivo de nuestra investigación y obtención de información para el mismo.

**DESARROLLO DE LA REUNIÓN**

Se realizó la presentación por parte de nosotros como estudiantes de postgrado de la Especialización de Gerencia de la Calidad y nuestra intención de desarrollar un trabajo sobre la identificación de los riesgos en las importaciones marítimas. Por lo anterior informamos de la reunión sostenida el pasado miércoles 11 de abril donde se nos explicó el proceso de importaciones marítimas y solicitamos a ella compartir el flujograma actual para validar donde pueden presentarse riesgos de cara a la actualización de la ISO9001-2018.

1. Nos hacen entrega de los vinculados en la cadena de suministros en importaciones marítimas. (ver anexo)



2. Se inicia de manera conjunta una revisión del material entregado, teniendo en cuenta que solo se trabajara hasta que la carga llega a territorio nacional en puerto, ya que los complementos terrestres de algunas importaciones obedecen a otro régimen que no será parte de nuestro trabajo.



**AGENTE DE CARGA DESTINO-AGENTE ADUANAL -  
OPERADOR PORTUARIO - OPERADOR MARITIMO  
OPERACIÓN Y TRAMITES ADUANEROS (POD)**

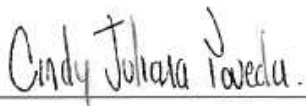
Movimiento de contenedor - Almacenamiento temporal  
Trámite Documental - Des consolidación de contenedor  
Embalaje -Inspecciones (ANTINARCOTICOS-ICA INVIMA)  
Reconocimiento

3. Al ser aceptada nuestra propuesta, empezamos a validar cada una de las fases relatadas con el ánimo de revisar si es objeto de mejora, complemento y de paso lograr la identificación de riesgos. Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas.


**FINALIZACIÓN:**

Lunes 16 de abril de 2018, 11:00 am

**FIRMAS:**



**Cindy Poveda**



**Carlos Felipe Morales**



**Maria Teresa Medina**



### **Anexo 3. Entrevista. No.1**

#### **ENTREVISTA A PERSONAL BLU LOGISTICS COLOMBIA S.A.S**

Nombre: John Casas

1. ¿Mencione su cargo y sus funciones?

#### **JEFE DOCUMENTACIÓN Y PUERTOS**

- > Estar en contacto permanente con oficinas en puerto y dar soluciones a los problemas que se generan en la prestación del servicio.
- > Solicitar correcciones a las líneas navieras en destino y/o a los agentes den el exterior cuando existan inconsistencias entre documentos o solicitudes de cambio por parte de los clientes.
- > Responder por el ingreso correcto de la información en el sistema silver bullet y en el sistema muisca.
- > Velar porque los tiempos se cumplan por parte de todas las áreas generando reportes e informando si se presentan demoras: envío de documentos por parte de tráfico (8 días después del zarpe), apertura del do (máximo 1 semana después de recibido el pre alerta), entrega do a facturación (mínimo 8 días antes del arribo), transmisión de la información al sistema muisca (12 horas antes del arribo)
- > Prestar apoyo en la coordinación de la devolución de contenedores vacíos a los patios asignados en caso que se presentan inconvenientes con la entrega de mismos.

- > Llevar registro de los documentos (mbl) emitidos en destino; solo aplica para la naviera maersk.
- > Verificar la orden de emisión del mbl con las navieras, en caso de que el agente en el exterior reporte la orden de la misma y/o en caso en que no se reciban los documentos originales.
- > Generar reportes 2 veces por semana de los mbl originales para verificar la emisión en destino con cada naviera y estar pendiente de la recepción de los originales que llegan por correo certificado. En caso de no tener la emisión en destino, debe contactar al agente en el exterior para que gestione la misma y verificarla nuevamente. En caso que el agente los envíe por correo certificado, este debe informar el número de guía y relacionar los documentos que van a llegar.
- > Verificar y controlar el envío oportuno a puerto de todos los documentos requeridos para la revisión y realización de la solicitud de las planillas ante el puerto, así como la programación de los vaciados.
- > Coordinar con los auxiliares de documentación el envío oportuno de los prealerta, notificación de arribo y cualquier comunicación que informe a los clientes el estado de sus embarques.
- > Revisar las planillas de vaciado enviado por los puertos, e informar a los clientes y agentes las novedades.
- > Llevar registro de cada queja o reclamo y solucionar los que se presenten en relación con el negocio.
- > Hacer seguimiento a las quejas y reclamos que los clientes y proveedores tengan en la prestación del servicio por parte de nuestros funcionarios y generar soluciones.
- > Revisar y aprobar los requerimientos recibidos por parte de la Dian solicitando certificación de fletes o pago de infracciones aduaneras.
- > Revisar, responder y liquidar los requerimientos de la Dian en cuanto a infracciones aduaneras se refiere, verificar la aplicación y liquidar los mismos acordes a la infracción mencionada en el requerimiento.
- > Llevar registro de las posibles infracciones cometidas para el agente de carga internacional.
- > Elaborar y entregar los indicadores de calidad los primeros 5 días de cada mes.



- > Informar novedades, eventualidades o cualquier anomalía de la operación al jefe inmediato.
- > Demás funciones que se asignen en razón de su cargo.

2. ¿Cuál es la importancia de su cargo, en el proceso de importaciones marítimas?

R. Planear, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con la coordinación de embarques y sus respectivos documentos para el buen desarrollo de las importaciones teniendo en cuenta la correcta aplicación de la norma y el uso del sistema aduanero, mantener actualizado al ACI en normatividad aduanera y cambios de reglamentación que puedan afectar de manera directa a este operador y con el fin de evitar sanciones de la mano con el continuo seguimiento de las cargas para entregar información eficiente a las partes interesadas.

3. ¿Desde su puesto de trabajo, donde evidencia que pueden existir riesgos de su proceso?

R. Se pueden generar varios riesgos tales como:

- \* Extra costos debido a instrucciones erróneas
- \* Aprehensión de mercancías por no estar declaradas en documentos.
- \* Sanciones aduaneras por falta de controles
- \* Perdida de clientes por mala manipulación de mercancías
- \* Avieras de mercancías
- \* Retraso o adelantos de motonaves

## Anexo 4. Entrevista. No.2

### ENTREVISTA A PERSONAL BLU LOGISTICS COLOMBIA S.A.S

Nombre: Karen Alexandra Marín Landázuri

1. ¿Mencione su cargo y sus funciones?

R. Asesor de servicio al cliente: Funciones: Coordinar transporte de carga internacional:

- \* Realizar instrucciones de embarque
- \* Hacer seguimiento a las importaciones.
- \* Realizar facturas al cliente final.
- \* Dar solución a cualquier novedad operativa.

2. ¿Cuál es la importancia de su cargo, en el proceso de importaciones marítimas?

R. Alta. Sin este proceso no es posible coordinar una operación marítima.

3. ¿Desde su puesto de trabajo, donde evidencia que pueden existir riesgos de su proceso?

- R. \* En la elaboración errónea de instrucciones de embarque.
- \* Flujo errado de la información.

4. Desde su óptica general, ¿Cuáles riesgos puede identificar en el proceso de importaciones marítimas?

R. Pagos pendientes entre proveedores y consignatarios.

\* Contaminación de la mercancía.

\* Contrabando.

\* Información errada.

\* Posibles Fraudes.

### Anexo 5. Entrevista. No.3

#### ENTREVISTA A PERSONAL BLU LOGISTICS COLOMBIA S.A.S

Nombre: Ricardo Sastoque

1. ¿Mencione su cargo y sus funciones?

R. Customer Service Advisor (servicio al cliente), coordinar los embarques incluyendo la atención del cliente, asesoramiento en el trámite documental y proceso de importación.

2. ¿Cuál es la importancia de su cargo, en el proceso de importaciones marítimas?

R. Yo realizo la transmisión clara de la información, de manera detallada y precisa para evitar pérdida de tiempo, reprocesos, extracostos y pérdidas a la compañía.

3. ¿Desde su puesto de trabajo, donde evidencia que pueden existir riesgos de su proceso?

R. \* En la transmisión de la información, porque la lógica de rutas puede obviar necesidades del cliente. Como la ubicación de puertos, generando extracostos.

\* El cliente puede incurrir en sanciones y aprehensiones de la mercancía.

\* Blu Logistics Colombia S.A.S. puede incurrir en sanciones.

4. Desde su óptica general, ¿Cuáles riesgos puede identificar en el proceso de importaciones marítimas?

R. 1. En origen el proveedor puede entregar mercancía con pesos y cantidades diferentes a la que confirmo en su factura al cliente. (Cambio de referencias, tipos de carga y valores) puede generar inspecciones en destino con sanciones o decomisos y en el peor de los casos contrabando.

2. El agente en origen puede contaminar la carga.

3. La mercancía puede ser objeto de hurto o un accidente en el exterior. “No se cuenta con terceros fidelizados”

4. Retraso de la carga, por operatividad de la Naviera. (afecta servicio)

5. Retrasos de la carga por condiciones climáticas (afecta el servicio) (genera extracostos)

6. Riesgo en la travesía marítima que genere pérdida de la carga.

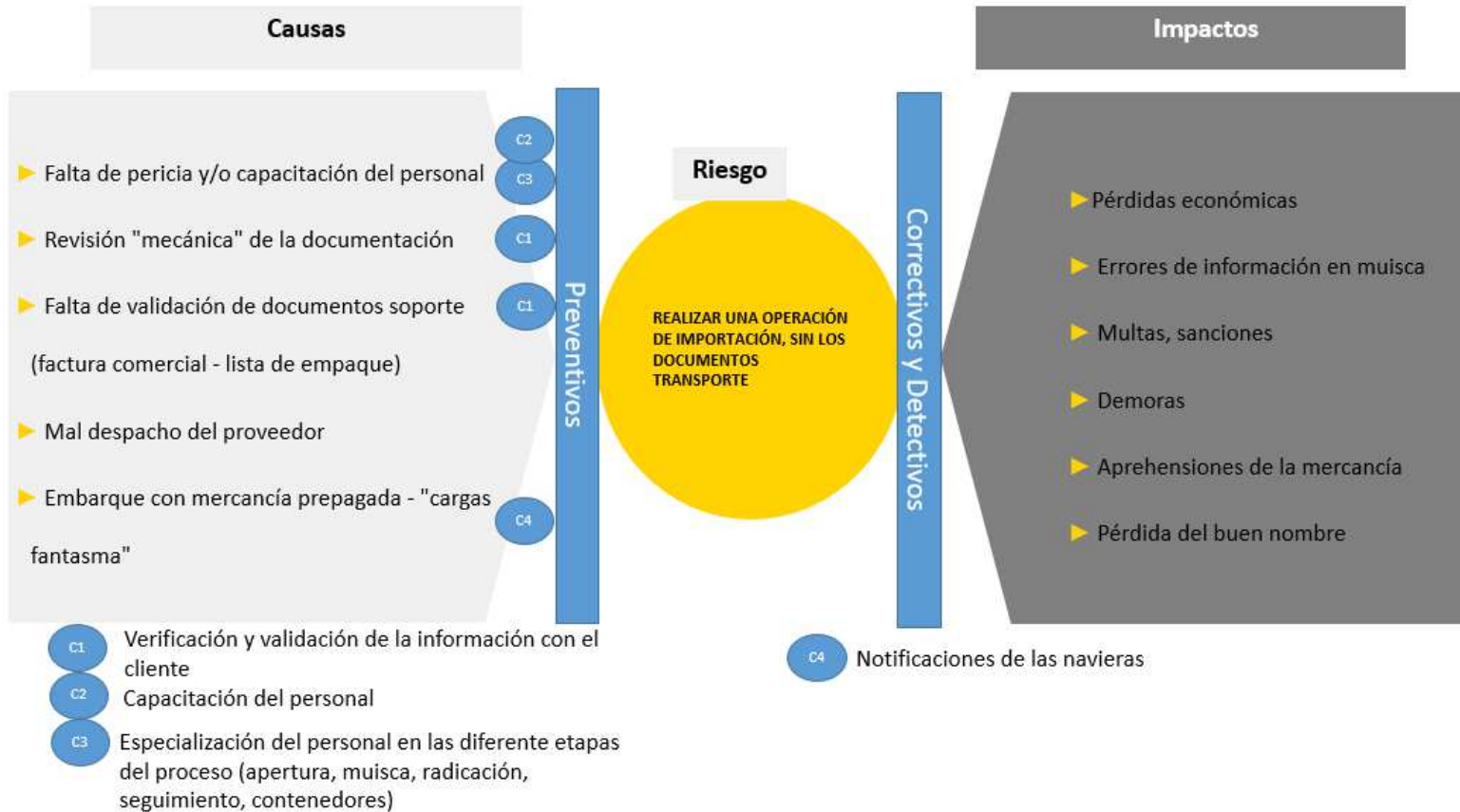
7. Si existe desconsolidación o apertura de contenedor se pueden presentar averías y/o saqueos de carga.

## Anexo 6. Análisis de riesgos corbatín (Bow Tie)



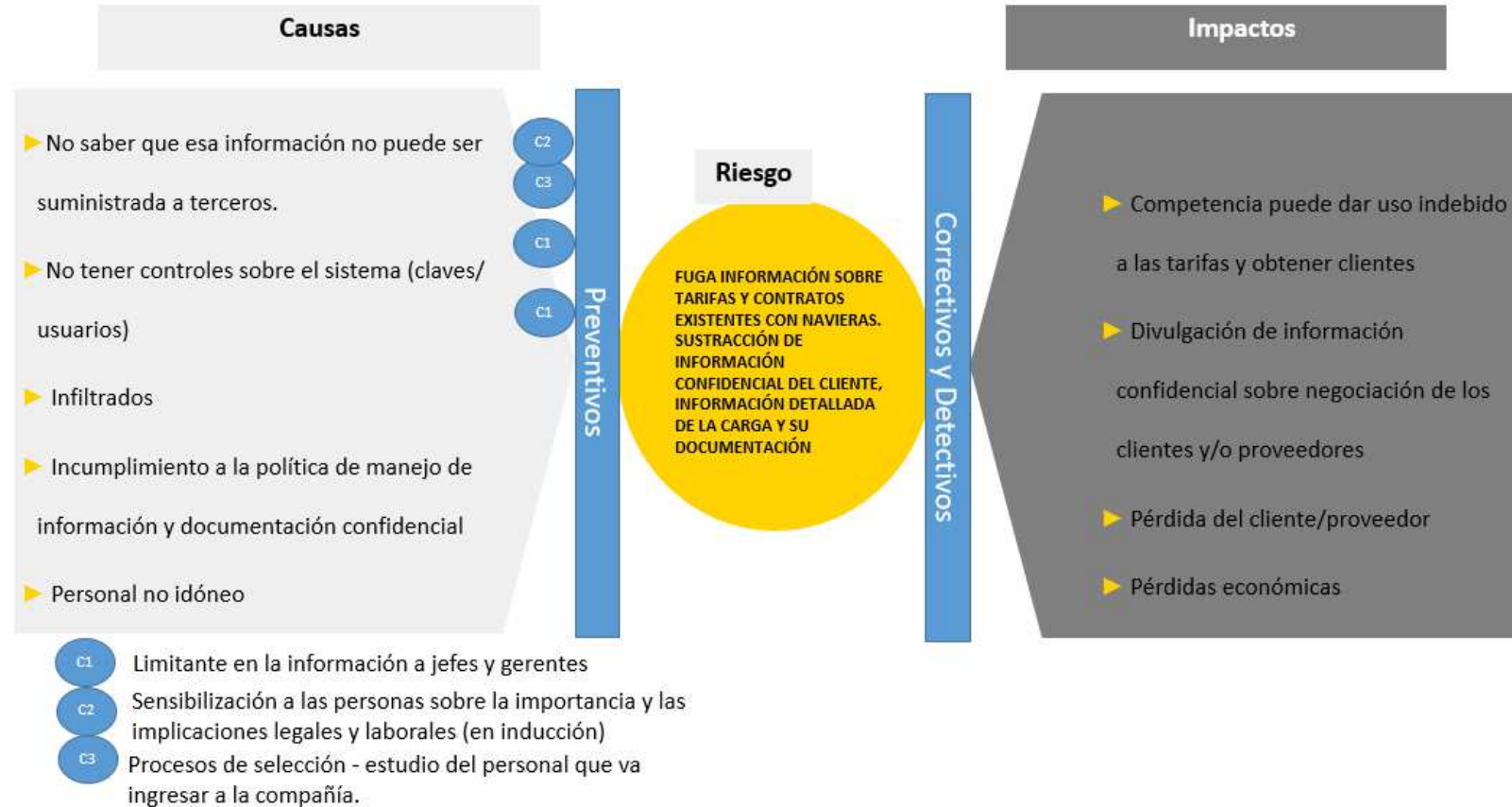
## Riesgo 2

## Riesgos en apertura del DO



## Riesgo 3

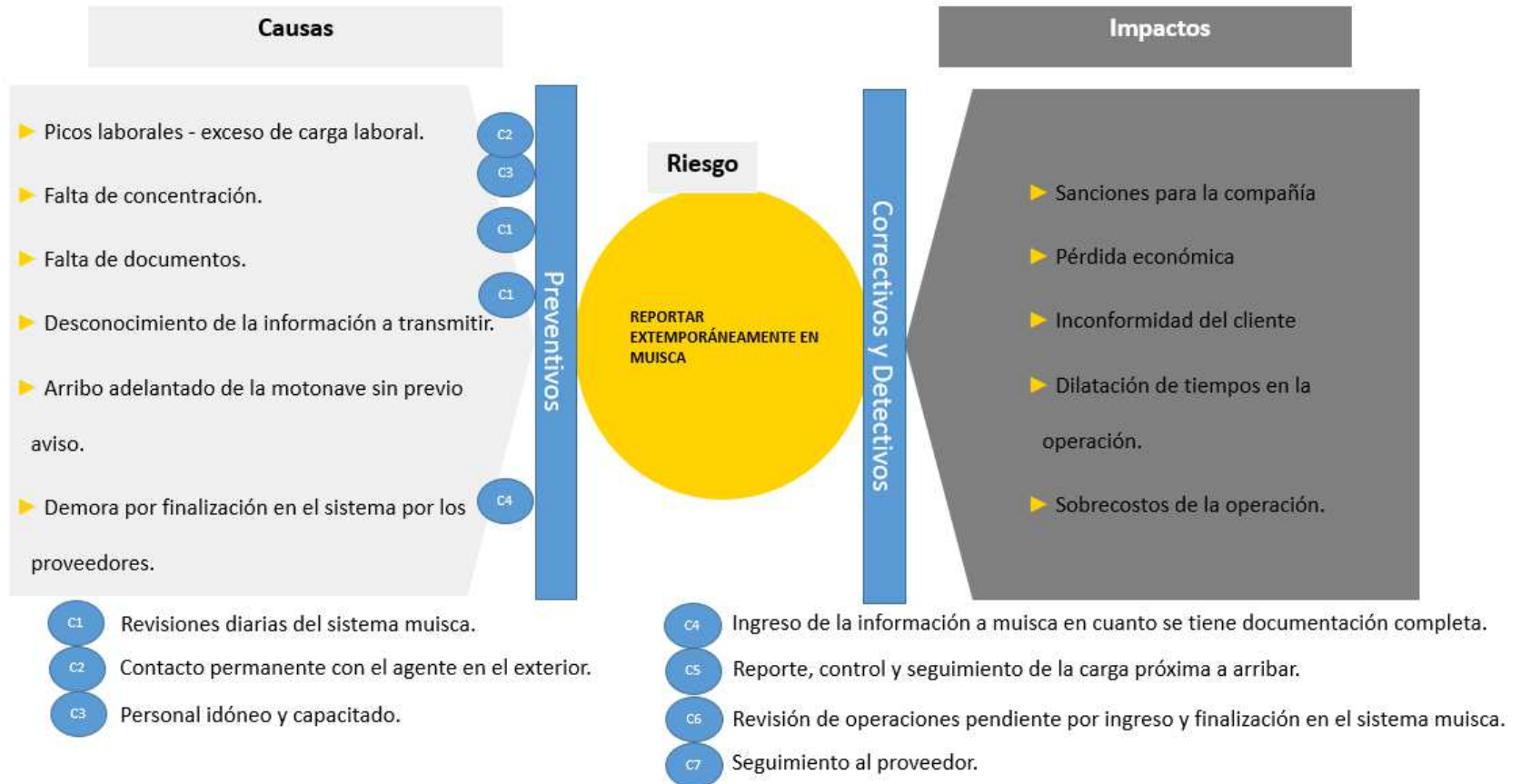
## Riesgos en cualquier momento de la operación





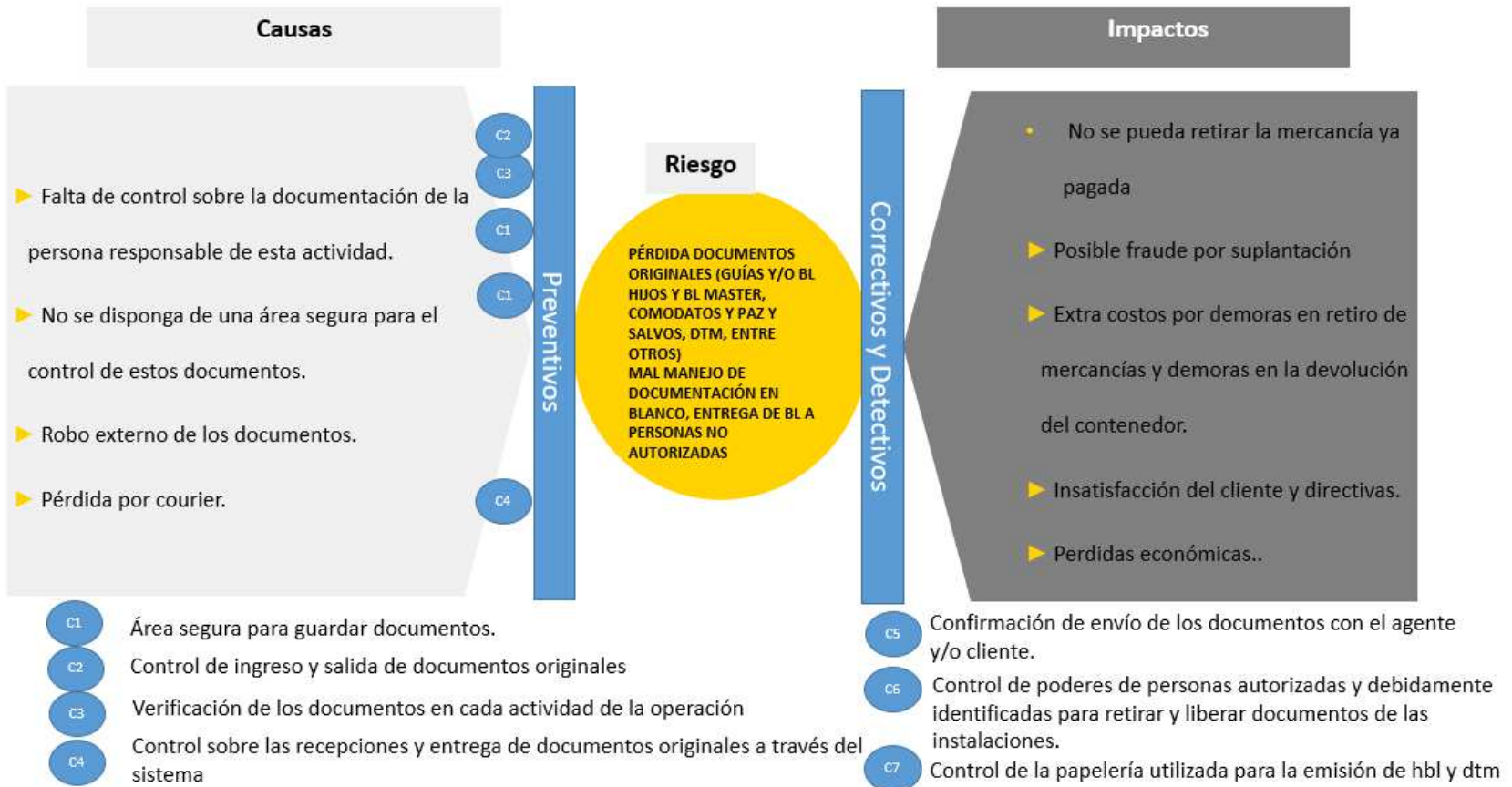
## Riesgo 4

## Riesgos en transmisión a MUISCA



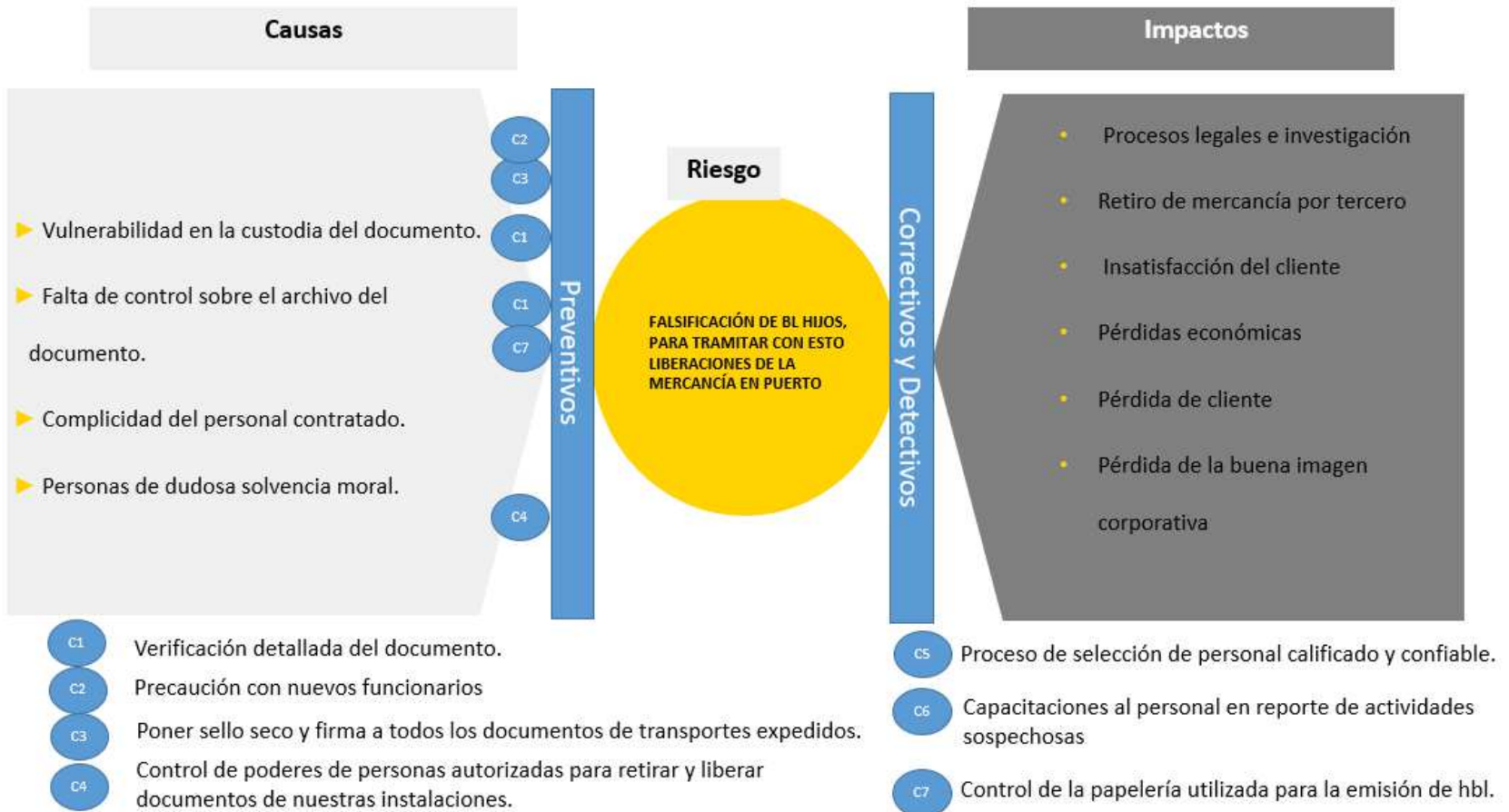
## Riesgo 5

## Riesgos de procedimiento en Puerto



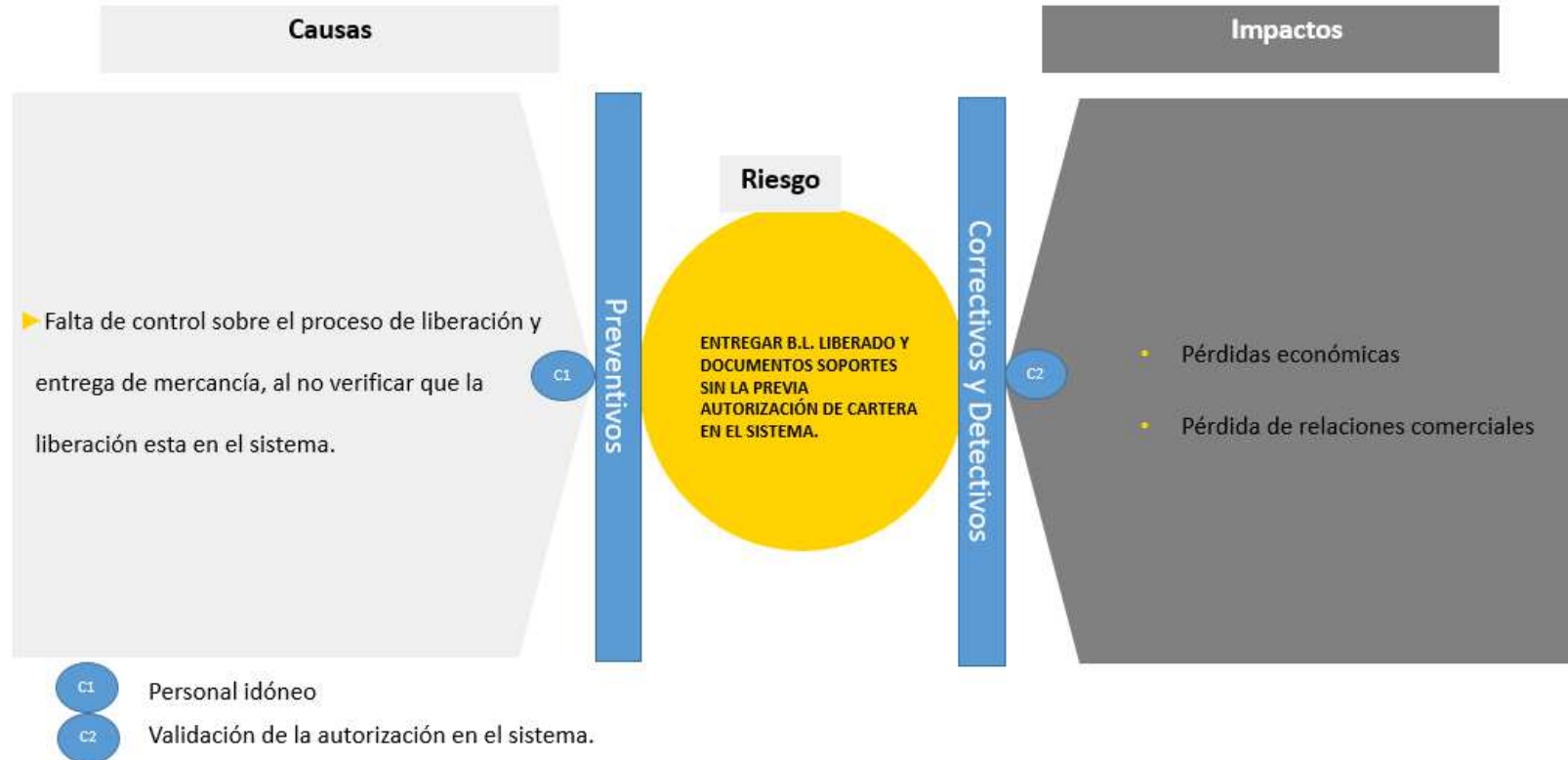
## Riesgo 6

## Riesgos de procedimiento en Puerto



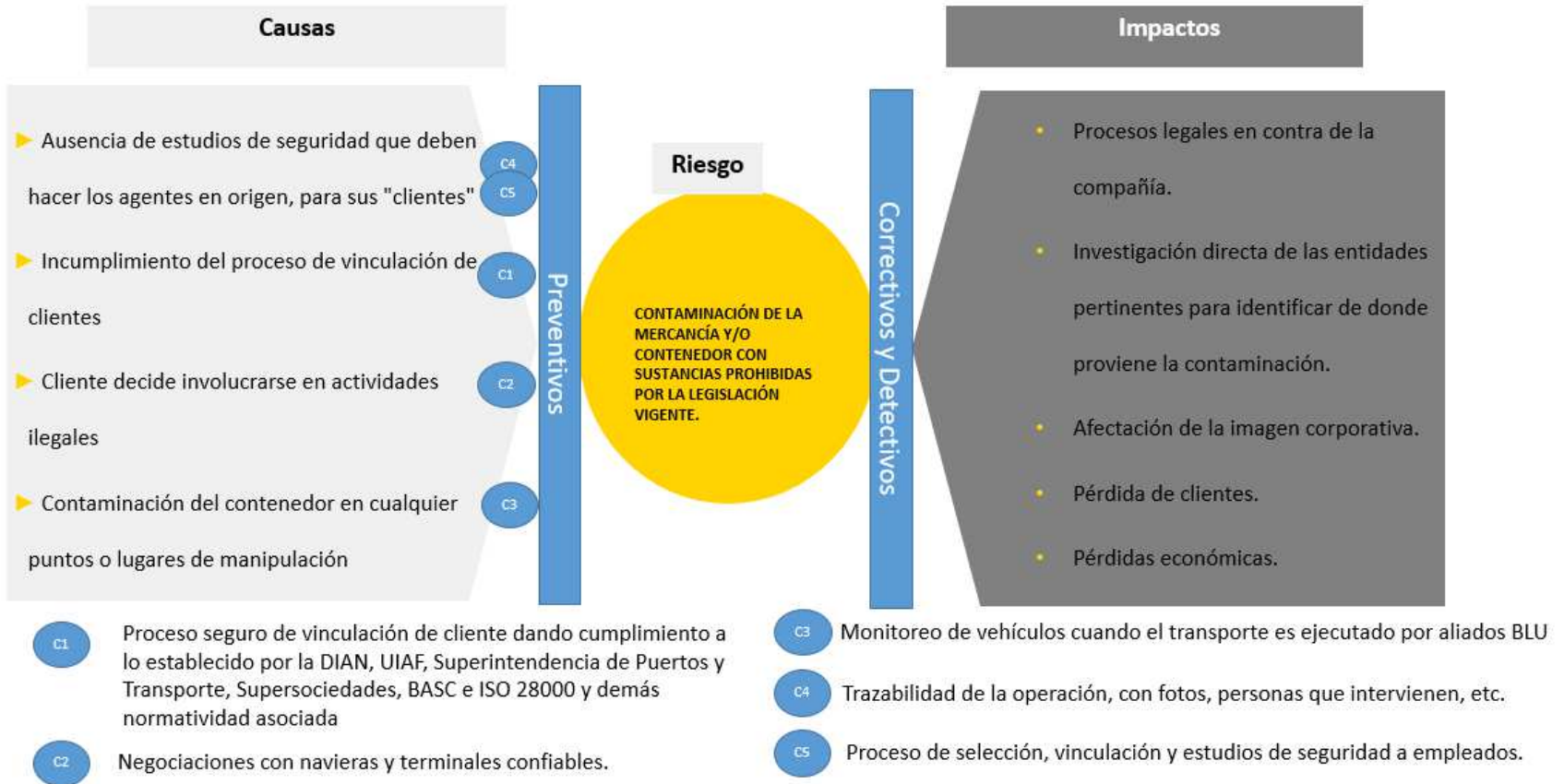
## Riesgo 7

## Riesgos de procedimiento en puerto



## Riesgo 8

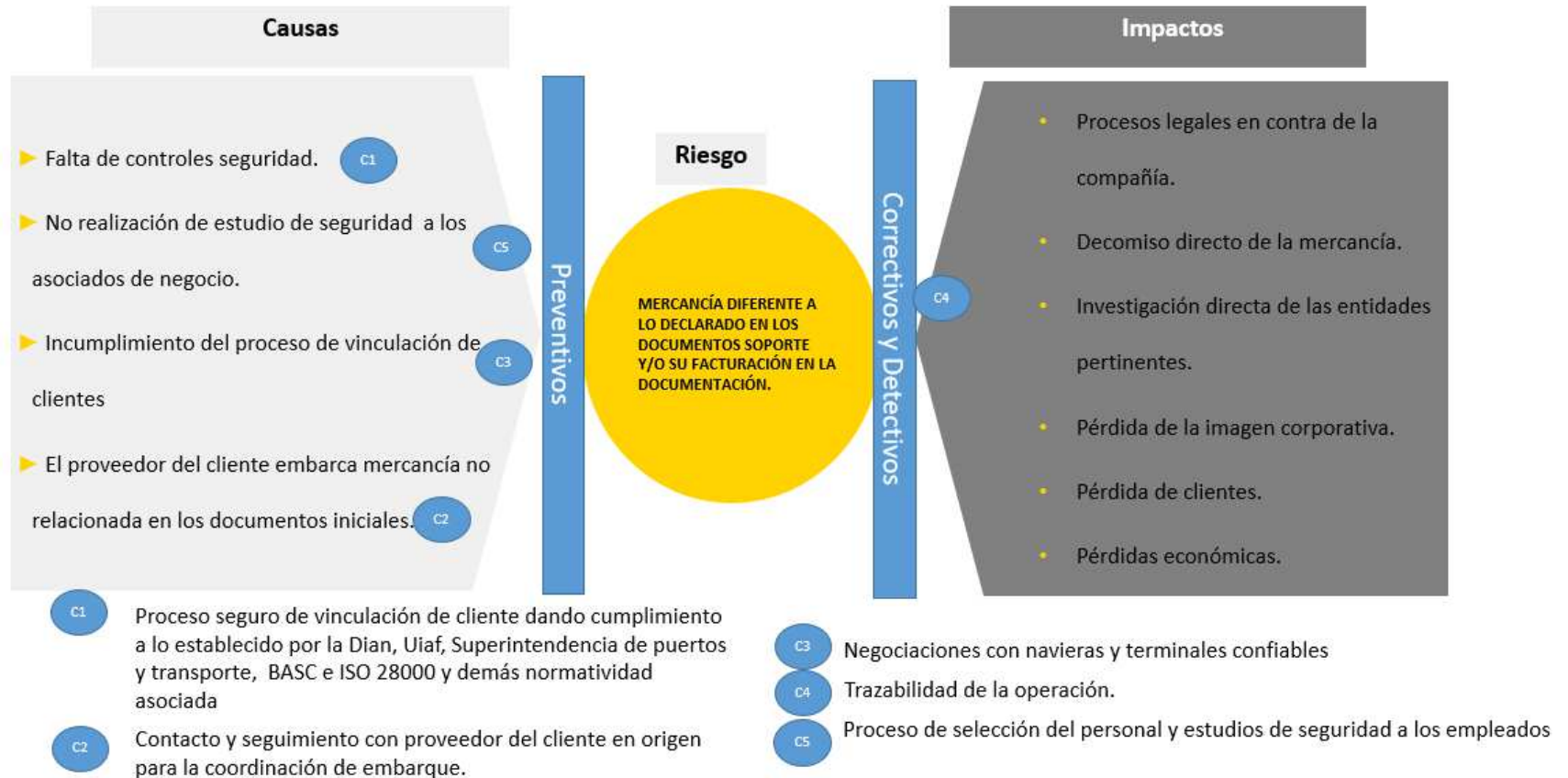
## Riesgos de seguimiento al embarque





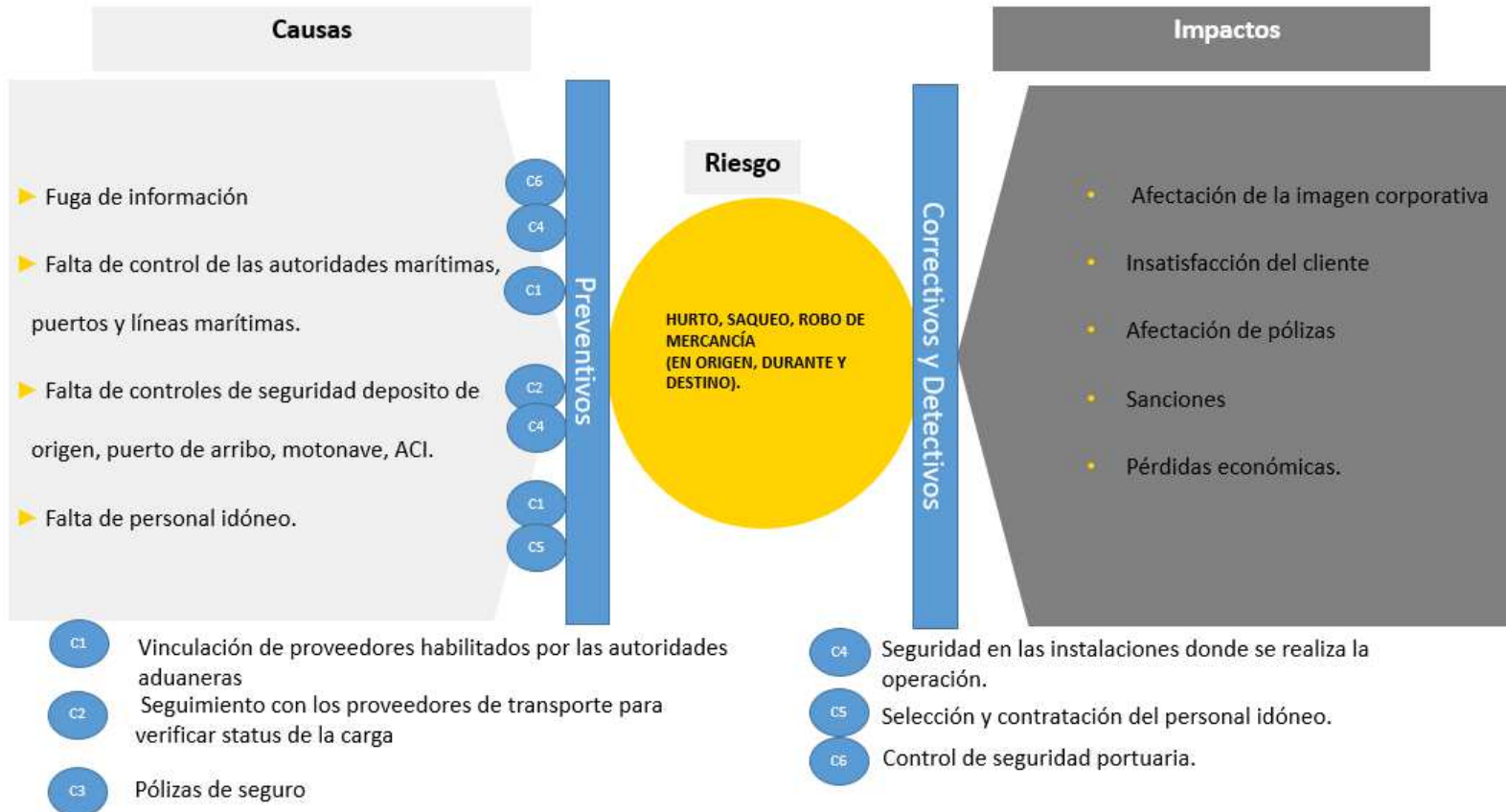
## Riesgo 9

## Riesgos de seguimiento al embarque



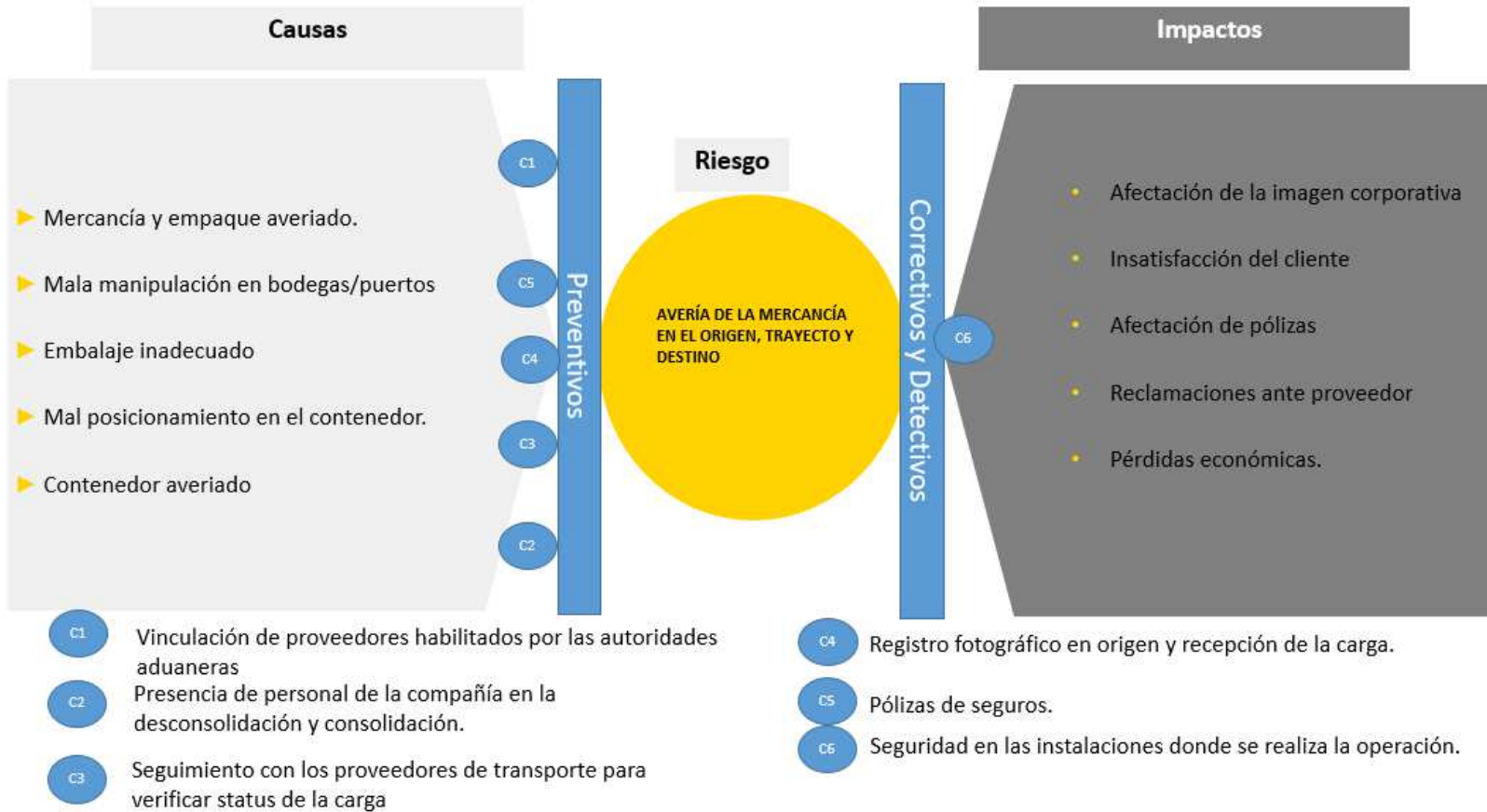
## Riesgo 10

## Riesgos de seguimiento al embarque



## Riesgo 11

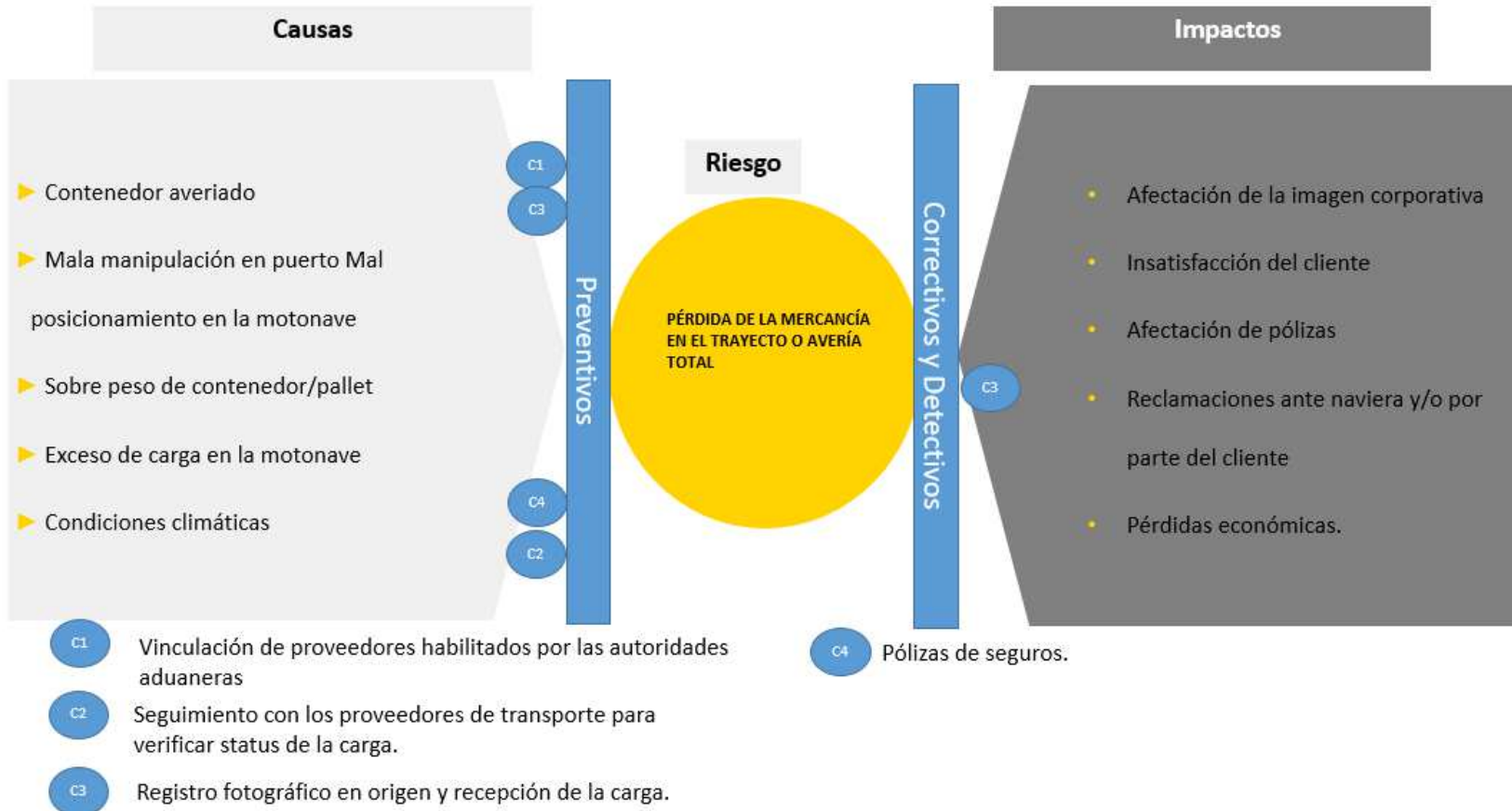
## Riesgos de seguimiento al embarque





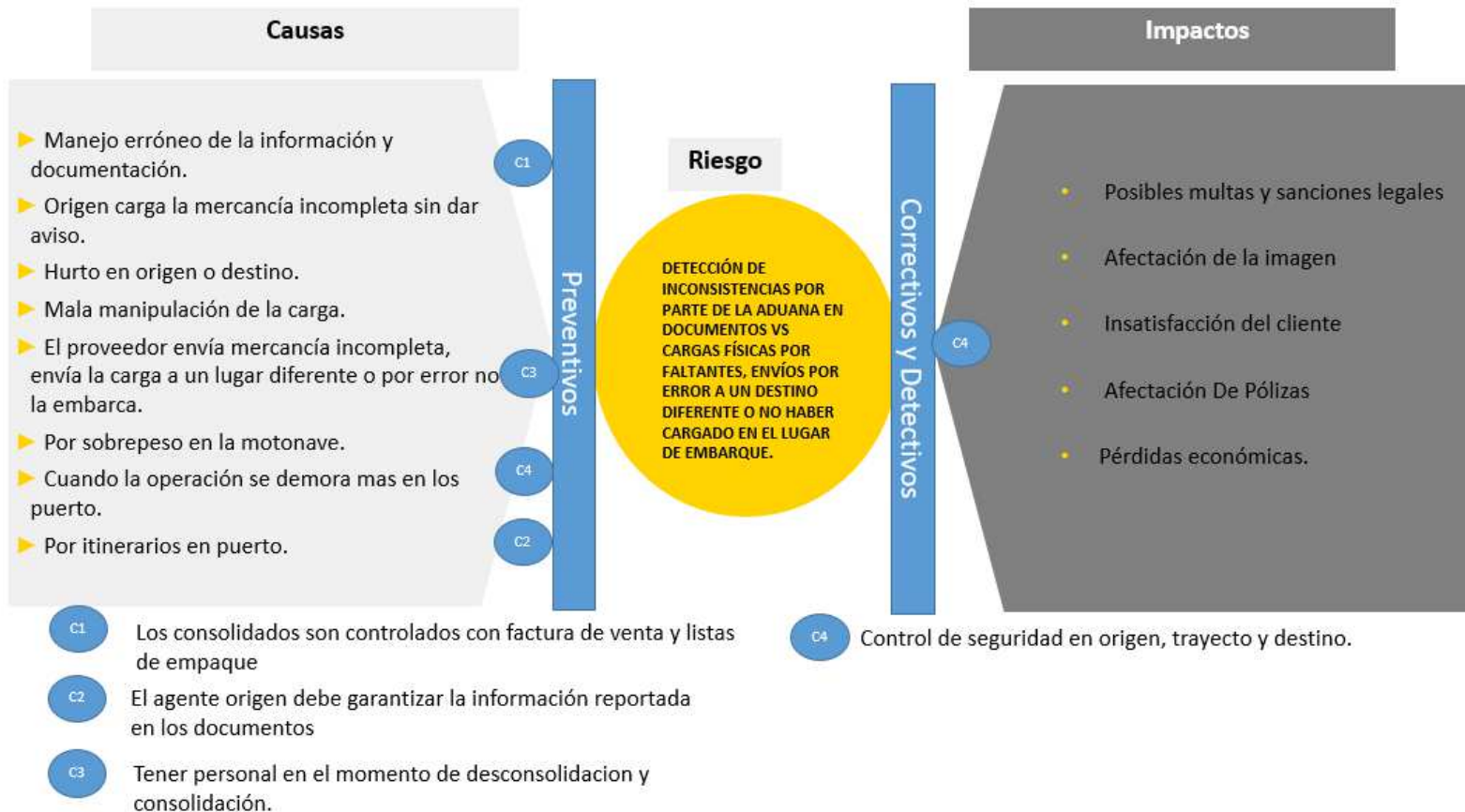
## Riesgo 12

## Riesgos de seguimiento al embarque



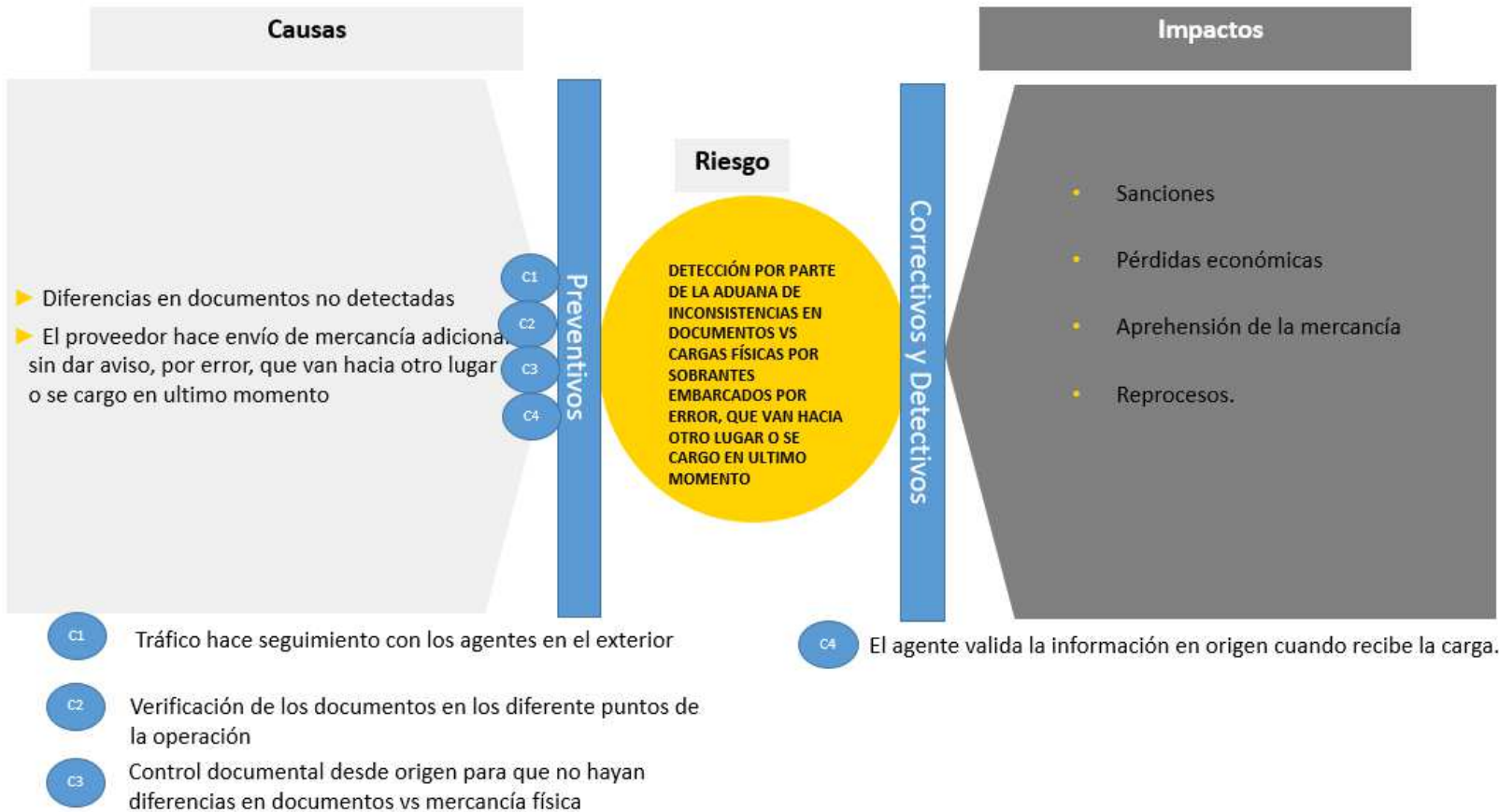
## Riesgo 13

## Riesgos de seguimiento al embarque



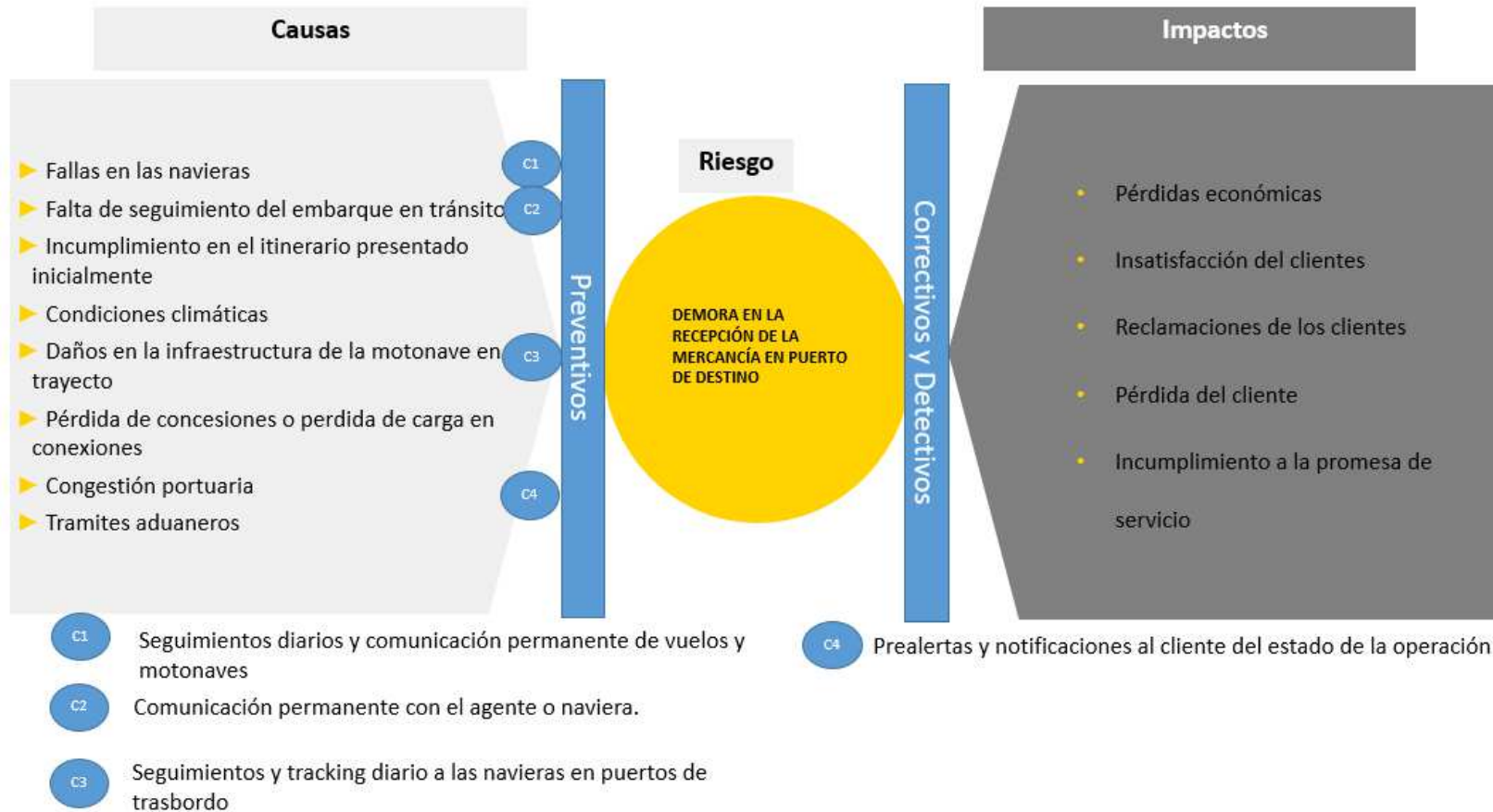
## Riesgo 14

## Riesgos de seguimiento al embarque



## Riesgo 15

## Riesgos de seguimiento al embarque



## Riesgo 16

## Riesgos de seguimiento de contenedores y facturación de costos asociados

