

**ARTICULO ACADEMICO PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA EN
GERENCIA LOGISTICA INTEGRAL**

**(IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS ASOCIADOS A LA CONTRATACIÓN DE
PROVEEDORES LOGÍSTICOS COMO AGENCIAS DE CARGA,
TRANSPORTADORES TERRESTRES Y AGENCIAS DE ADUANA EN COLOMBIA)**

ANDREA JOHANNA MARTINEZ CARDENAS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE INGENIERIA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGISTICA INTEGRAL

Bogotá, Colombia

2015

DENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS ASOCIADOS A LA CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES LOGÍSTICOS COMO AGENCIAS DE CARGA, TRANSPORTADORES TERRESTRES Y AGENCIAS DE ADUANAS EN COLOMBIA

IDENTIFICATION OF RISKS ASOCIATED TO OUTSOURNG OF LOGISTICS SUPPLIERS LIKE FREIGHT FORWARDERS, GROUND TRANSPORTATION COMPANIES AND CUSTOMS BROKERS IN COLOMBIA

RESUMEN

En cualquier tipo de organización, la selección de proveedores es un factor estratégico y decisivo, por lo tanto su éxito depende de una correcta elección de los criterios a evaluar y de esta forma poder equilibrar la relación costo beneficio. En la actualidad, las empresas buscan trabajar para combatir los riesgos que se asocian a esta práctica y así poder blindar su compañía de situaciones que amenacen su desempeño y buen nombre.

El objetivo de este artículo es identificar los aspectos relevantes en un proceso de selección de proveedores logísticos como Agencias de Aduana, Agencias de Carga y Transportadores Terrestres, para tal fin se utilizó la metodología cualitativa, por tal motivo, se realizó un diseño exploratorio por medio del instrumento de encuesta a varios gerentes de diferentes compañías del sector de comercio exterior y cuyas funciones se relacionan con la contratación de proveedores. De los resultados obtenidos se destaca la experiencia, costo, calidad del servicio, conocimiento, reconocimiento, certificaciones, permisos como los más relevantes dentro de los criterios a evaluar.

Palabras Clave:

Selección de Proveedores, criterios de evaluación, riesgo, Agencia de carga, Agencia de aduana, Transportador terrestre.

ABSTRACT

In every kind of organization, the supplier selection is a strategic and decisive factor, for this reason, its successful depends on the proper selection of evaluation criteria and this way to measure the cost-benefit ration. Actually, the companies look for mitigate the risks associated to this practice in order to protect them of situations that threat their performance and good will.

The aim of this article is identify the relevant criteria in a logistics supplier selection like Customs Brokers, Freight Forwarders and Ground Transportation Companies, for

which qualitative methodology was used, was applied as a research tool, structured interviews with open-ended questions to different managing directors of important companies in the foreign trade sector and which their responsibilities are related to supplier selection. From the results, the most important factors in relevance of supplier selection are experience, cost, quality service, knowledge, name and certifications into the relevant criteria evaluating suppliers.

Key Words: Supplier selection, evaluation criteria, risks, freight forwarders, customs brokers, ground transport companies.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, el régimen de Importación y Exportación está definido por el Decreto 2685 de 1999 el cuál estipula los usuarios de comercio exterior junto con los actores que intervienen en este proceso. Dentro de estos se encuentran los transportadores terrestres, agencias de aduana y agencias de carga los cuales dentro de una nación como esta, en el cual los índices de corrupción son demasiado altos, teniendo en cuenta que internacionalmente el sector público es percibido como corrupto según Transparency International (2014), el cual lo ubica en el puesto 94 de 177 países evaluados, se hace importante determinar cuidadosamente las empresas que van a representar su compañía además de los intereses de estas ante entidades del estado.

Además de desarrollar una actividad en un ambiente ya difícil por la historia del conflicto interno y la percepción de Colombia como país corrupto, se crean continuamente políticas y procedimientos internacionales que buscan otorgar certificaciones a las empresas para facilitar los negocios internacionales y confirmar que todas las actividades realizadas son correctas en cada uno de los ámbitos legales, comerciales, operativos, técnicos, ambientales, financieros etc.

Son todos estos procedimientos y certificaciones que logran disminuir el riesgo al momento de contratar proveedores logísticos, pues se asegura que al interior de cada organización se cumplen estándares nacionales e internacionales de gestión en control y seguridad como es el caso de la norma BASC, las normas ISO sobre calidad y gestión de calidad, la calificación COFACE sobre riesgo financiero, certificación RUC, entre otras.

En muchas oportunidades, los proveedores son la carta de presentación de una organización, actúan en nombre de la empresa y para beneficio del contratante, es el caso de las operaciones de comercio exterior en el cual cobran un papel fundamental las Agencias de Aduana y los transportadores terrestres. Pero, ¿Qué hace tan vulnerable la labor de estos actores dentro de la cadena de suministro? Se pueden emplear palabras muy sencillas para responder: multas, robos, sanciones, decomisos, contaminación, sobornos, fraude, lavado de activos, etc.

Y en la actualidad, las empresas buscan trabajar para combatir estos riesgos y blindar su organización de situaciones que amenacen su desempeño y buen nombre en general:

La competitividad de un país o una región se entiende como la capacidad de producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados globalizados, generando crecimiento sostenido en el largo plazo y contribuyendo de esa manera a mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes (DNP, 2007).

Para actuar en un mundo globalizado y para que las empresas sean altamente competitivas deben deshacerse de todas las actividades que no sean consideradas como eficientes. Son estas las actividades que deben ser susceptibles a ser tercerizadas y las que se han convertido en tendencia mundial, pues aparece como una solución a ciertos problemas de las empresas modernas; debido a que existen una gran cantidad de funciones necesarias, pero que no generan valor relevante desde el punto de vista del cliente.

Por lo anterior, la decisión de subcontratar o no un servicio depende de los objetivos estratégicos de la empresa, del análisis de las condiciones de su entorno y del desarrollo de su “*core business*” entendiéndolo como el “corazón de su negocio”, además es la mejor opción para aquellas empresas que no cuentan con la infraestructura, capital humano o simplemente las que quieren enfocarse en la producción, venta e innovación de sus productos y así poder disminuir costos y prestar un excelente servicio al cliente.

En este proceso de tercerización es probable que se presenten riesgos, pues las compañías prestadoras de servicios logísticos operan muchas veces en nombre del contratante y esto obliga a analizar en detalle no solo el “*background*” o su experiencia, sino el total de sus certificaciones, por ejemplo, el detalle de sus investigaciones en curso, etc. Esta información es fundamental para determinar que tan factible y beneficioso sería para la organización trabajar con el proveedor analizado.

El presente artículo Identifica los Riesgos asociados a la contratación de proveedores logísticos como Agencias de carga, Agencias de Aduanas y Transportadores Terrestres, determina además cuáles son los factores a analizar al momento de contratar un proveedor, establece los riesgos asociados a la tercerización de servicios logístico, estipula cuáles son las herramientas para mitigar los riesgos en la contratación de proveedores logísticos e Identifica cuáles son consideradas como buenas prácticas para la evaluación de riesgos.

Por tal motivo, se realiza un diseño exploratorio por medio del instrumento de encuesta a varios gerentes de diferentes compañías relacionadas con la contratación de proveedores, en áreas como gerencia financiera, gerencia de operaciones, dirección de compliance, áreas operativas y de servicio con el fin de extraer comportamientos, buenas prácticas, experiencias de manejo, actualidad, etc.

Lo anterior, enfocado a la determinación de los factores a analizar al momento de contratar un proveedor, los riesgos asociados a la tercerización de servicios, la determinación de las herramientas para mitigar los riesgos en la contratación de proveedores logísticos para lograr, por último, identificar las buenas prácticas para mitigar los riesgos.

Esto contribuye a que las personas que trabajan en áreas de compras logísticas tengan en cuenta que la selección de proveedores debe ser concebida como una decisión estratégica para su compañía e incluyan en su proceso de evaluación todos los criterios necesarios para completar satisfactoriamente la selección de una agencia de carga, una agencia de aduana o un transportador terrestre.

1. CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES

Cuando una organización decide subcontratar o tercerizar un servicio logístico debe realizar un proceso de planeación en primer lugar para determinar qué tipo de servicio se requiere, cada una de las actividades que debe desarrollar el proveedor, cómo funciona su estructura logística interna, cuáles son los requerimientos de cada proceso, para poder estructurar de forma detallada el apoyo que el operador brindará a la compañía. Información fundamental a consolidar como la definición exacta de las condiciones del producto o servicio, el volumen, la importancia de la calidad y el costo, qué se espera del operador logístico y en conclusión saber y conocer específicamente la necesidad de su organización.

Finalizado el proceso de planeación, es cuando se puede considerar un listado de proveedores a tener en cuenta para el servicio solicitado. Pero ¿Qué es lo realmente importante al momento de evaluar en un proveedor?

En primer lugar, se tiene en cuenta la experiencia, usualmente cuando se entrevista a un proveedor éste trata de

mostrar todos sus puntos más favorables, a lo largo de su historia cuáles han sido sus casos éxito y sus productos y/o servicios líderes. Es igualmente importante conocer cuáles son los otros clientes de ese operador, los problemas que estos últimos enfrentan para conocer los ámbitos en los que se desenvuelve.

El Conocimiento y la calidad en el servicio es otro de los aspectos importantes, son la base por la cual se toma en consideración un proveedor. Es estar seguro que el proveedor cuenta con las competencias para satisfacer todos los requerimientos de su organización adecuadamente claro está, contando con una capacidad de respuesta inmediata y la atención a los cambios en la demanda en su empresa.

Así mismo, la solvencia económica y financiera de una compañía son fundamentales, pues es importante que la empresa no presente resultados económicos negativos o un *"clash flow"* negativo entendido éste como el flujo de caja negativo. Por medio de estudios como los realizados por COFACE, los cuales detallan aspectos comerciales, jurídicos y financieros ayudan a completar un proceso de

evaluación integral que permite determinar cuáles proveedores de los evaluados son los mejores y representan menos riesgo permitiendo así desarrollar con ellos una relación comercial a largo plazo.

Utilizar un tercero para este tipo de estudios permite y garantiza la objetividad, transparencia y confiabilidad. Este tipo de evaluación además de favorecer al cliente le permite al proveedor contar con beneficios como mayor reconocimiento al aumentar su visibilidad en el mercado y sobresalir sobre los demás competidores.

Con este tipo de reportes se pueden identificar fortalezas y debilidades y de forma comparativa se podrá retroalimentar a los oferentes en el cumplimiento de los requisitos establecidos por el área de compras, pues como resultado éste arroja una puntuación la cual se toma como variable de medición y es calificable dentro de una matriz de selección y evaluación de proveedores.

Un aspecto clave para incluir en matrices de decisión o evaluación son las certificaciones con las que cuenten los oferentes, según el Instituto Colombiano de Normas técnicas:

La certificación constituye un elemento diferenciador en el mercado porque mejora la imagen de los productos y/o servicios ofrecidos, favorecen su desarrollo y afianzan su posición, permitiéndoles ganar cuota de mercado y acceder a clientes internacionales gracias a la confianza que ésta genera ante los compradores y

consumidores (ICONTEC, 2012).

Dentro de una organización y su gestión interna, la certificación sirve como un medio para mantener y mejorar la eficacia y adecuación de los sistemas de gestión, pone de manifiesto los puntos de mejora, aumenta la motivación y participación de personal, así mismo promueve el uso eficiente de los recursos.

Para garantizar que se proporcione un producto o servicio de calidad es necesario no sólo controlar los procesos internos de cada empresa sino los procesos de los proveedores, es por esto que al evaluar y auditar se puede asegurar el cumplimiento de las regulaciones nacionales e internacionales en materia de gestión de control y seguridad industrial, calidad y comercio en de la cadena de suministro. Dentro de las certificaciones más importantes a tener en cuenta se encuentra la otorgada por *"Business Alliance for Secure Commerce"* BASC (2009), la cuál promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales.

Junto con la norma BASC, se encuentran la serie de normas ISO *"International Standart Organization"* también conocidas como las ISO 9000 e ISO 14000. En la actualidad:

Estas normas son requeridas pues garantizan la calidad de un producto o servicio mediante la implementación de un control exhaustivo, asegurando que todos los procesos utilizados operen dentro de las características previstas. Toda

empresa debe tener en cuenta estas normas pues son el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para una posterior certificación de la empresa (ICONTEC, 2012)

Así mismo, la norma ISO 14000 se refiere a la gestión ambiental aplicada a la empresa que busca la estandarización de formas de producir y prestar servicios que protejan el medio ambiente, aumentando tanto la calidad como la competitividad del producto en un contexto en el que se respete el medio ambiente.

Otra de las normas importantes es la OHSAS 18001, la cual establece los requisitos de las mejores prácticas en gestión de seguridad, salud creando las mejores condiciones de trabajo posibles en toda la organización, permitiendo reducir así como mitigar el número de accidentes laborales junto con las bajas por enfermedad, demostrando la conformidad a clientes y proveedores.

Hoy por hoy, OEA es un término que se está haciendo más reconocido y está definido como el Operador Económico Autorizado. Esta certificación es otorgada por una administración de aduana tras un proceso de auditoría de su organización, procesos, administración y estados financieros, y el cumplimiento de una serie de estándares de seguridad. Todos los operadores de la cadena logística como Agentes de carga, agentes de aduana, transportadores, empresas manufactureras, importadores y exportadores, consolidadores de carga, administradores de puertos y aeropuertos, almacenistas y

distribuidores son las organizaciones que pueden ser Operadores Económicos Autorizados.

Dentro de los beneficios más importantes que reciben las empresas certificadas como OEA se encuentran “la disminución del número de inspecciones físicas para las operaciones de exportación por parte de la DIAN y la Policía Nacional y los beneficios tributarios para los responsables del impuesto sobre las ventas” (DIAN, 2011).

Como requisito fundamental en todo proceso de selección y evaluación de proveedores están los permisos, las pólizas y las licencias. Como lo menciona el Decreto 2685 (1999), todas las empresas deben presentar los permisos y licencias de funcionamiento, para el caso de las agencias de carga y agencias de aduana. Cuando se trata de empresas transportistas, éstas deben presentar las resoluciones del Ministerio de Transporte que las autorizan para movilizar carga general, Extradimensionada y Extrapesada según sea el caso dentro del territorio nacional.

Ésta última se convierte en decisiva al momento de determinar cuál compañía es idónea para prestar el servicio de transporte para carga especial, pues muchas veces no solamente es necesario contar con una habilitación como empresa de transporte de carga, es necesario además asegurar que se cuenta con todos los permisos exigidos por entidades como INVIAS, para poder transitar por todas las rutas habilitadas a nivel nacional para carga especial.

Además de todos los requisitos anteriormente expuestos un criterio que abarca el mayor porcentaje de importancia es el precio, por lo tanto una propuesta económica competitiva hace la diferencia. En un contexto global que busca el ahorro en cada proceso, es indispensable buscar un equilibrio entre los requisitos que se exigen en un proveedor y su oferta económica. Se hace necesario entonces realizar alianzas estratégicas con estas empresas, que logren la consecución del mayor número de aspectos que beneficie a la empresa.

Dentro de las condiciones económicas estándar que se deben tomar en consideración se encuentran el plazo de pago que generalmente se negocia entre las partes o es establecido por el contratista a 30, 60 o en algunos casos 90 días, éstos tipos de condiciones deben quedar estipuladas en un contrato o acuerdo de servicio como condición de compra junto con la forma de pago.

Generalmente, las negociaciones tarifarias se realizan basándose en volúmenes pasados o "*Forecasts*" conocidos como los pronósticos de la posible demanda para los periodos siguientes, esto otorga un poder de negociación para lograr descuentos especiales en precios unitarios y los usuales "*rebates*" o descuentos concedidos en devolución o reembolso de lo que ya se ha pagado.

Actualmente, éste es conocido como un incentivo al cumplir un volumen estimado de adquisición, en el cuál el proveedor reembolsa un porcentaje sobre la facturación generada cuando el volumen acordado para un periodo específico es alcanzado.

2. RIESGOS ASOCIADOS A LA TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICOS

La tercerización, "se considera cuando un componente de la empresa pertenece a actividades para las que existen mejores soluciones en el mercado y no se justifica un desarrollo interno". (Lozinski, 2005).

Por esta razón, este término está siendo cada vez más utilizado en el ámbito logístico y forma parte hasta de las mejores prácticas empresariales. De esta forma, las organizaciones deben buscar permanentemente mecanismos que les permitan mantener esta competitividad como condición para su supervivencia y por supuesto la implementación exitosa de la tercerización como forma de contratación y depende de una planeación adecuada que permita controlar los riesgos y adelantarse a estos.

Riesgo no sólo implica perder la mercancía, sino es el daño en la imagen de la empresa, la disminución de la confianza de sus clientes, la pérdida de los contratos y los esfuerzos realizados para su consecución y a veces se convierte en simplemente conservar la libertad.

No se trata de esconder que los riesgos existen, se trata de conocerlos de antemano y procurar evitarlos o minimizarlos antes de que se produzcan.

Y ¿Qué puede suceder cuando se subcontrata un servicio con un agente

de carga, un transportador terrestre o una agencia de aduana?

En primer lugar, se pueden generar **incrementos sustanciales en los costos** pues muchas veces esta tercerización es vista como simplemente una subcontratación de personal, y por el contrario este es un proceso que debe detallar claramente las especificaciones técnicas de las necesidades de la organización, como por ejemplo las políticas de servicio, las necesidades de los clientes, los sistemas, los procesos, las instalaciones requeridas, etc. Así mismo, es fundamental considerar cuales son los costos que deben permanecer dentro de la organización y cuáles serían los costos del cambio, de igual forma determinar los recursos internos que harán seguimiento a este proceso de contratación. Al delimitar cada proceso y los costos asociados a estos se puede tener seguridad que no se presentarán incrementos en los costos asociados a estos cambios.

Después de cumplir cuidadosamente con todo el proceso de selección se puede presentar un riesgo bastante común que es la **dependencia de un proveedor** o pocos proveedores, si bien es cierto que concentrar volúmenes en pocos o un solo proveedor puede otorgar poder de negociación por la llamada "economía de escala", muchas veces esto representa un riesgo enorme para la organización, pues en últimas, se está dependiendo operativamente de una sola empresa, perdiéndose el control y la gestión de la operación, lo que trae como consecuencia la distorsión en la información, el seguimiento y el servicio al cliente final.

A medida que avanza la tecnología, las empresas crecen y diversifican su abanico de servicios. Esto queda claro con la evolución de los operadores logísticos y sus servicios pues ya son considerados "*partners*" de la cadena de abastecimiento, lo que implica que conocen muy bien el negocio e industria del cliente que los contrata, es decir, se hacen cargo de las actividades antes mencionadas como el agenciamiento de carga, transporte terrestre, agenciamiento aduanero, etc.

Entonces, el riesgo que se asocia a esta integración es la **fuga de información**, pues se está concentrando el conocimiento en manos de un tercero, por lo anterior se hace esencial compartir con los proveedores información interna para poder crear modelos de colaboración, pero es clave que toda empresa cuide lo que es parte de su negocio fundamental, que se tenga claro que no todo se puede dejar en control de terceros. La confidencialidad es un punto crítico, pues estos proveedores logísticos pueden llegar a conocer en detalle cada proceso de la organización abriendo la posibilidad de fácilmente ofrecer esa información a la competencia y perder "*know how*".

Una inadecuada selección de proveedores trae como consecuencia un **mal servicio o un producto de mala calidad**, si no se toman en consideración todas las necesidades técnicas y se evalúan todos los procesos anteriormente descritos se puede contratar un proveedor que no se comprometa con los objetivos de la empresa que lo contrató. Es importante resaltar que la relación con proveedores logísticos debe ser de afinidad, entendimiento, integración

para solucionar problemas y por supuesto pudiendo ajustarse a los cambios que el sector, industria, operación o el cliente requiera.

En el sector logístico se pueden presentar **riesgos de seguridad operacional** que involucran de forma directa a proveedores de servicios como los transportadores terrestres, agencias de carga y agencias de aduana, pues son estos últimos los que tienen control directo de la carga.

Dentro de esta seguridad operacional se encuentran los riesgos asociados a las operaciones anexas y complementarias tanto al transporte como al agenciamiento de carga para proveer un servicio seguro, así como los delitos, robos y actos terroristas que puedan impactar su cadena de abastecimiento afectando de manera directa el nivel de servicio, el buen nombre además por supuesto de la estructura de costos de esta operación.

El tema de seguridad es de suma relevancia para los proveedores logísticos, pues debido a la naturaleza de su actividad y la enorme exposición a actos delictivos es muy grande el riesgo que enfrentan.

Dentro de los principales riesgos en materia de seguridad se encuentran los robos, y se han definido diferentes tipos, están los que requieren una organización profunda por parte de los delincuentes, como es el robo llevado a cabo en la vía pública. También se encuentran los “robos al voleo” son aquellos que se presentan durante el proceso de distribución y los denominados “robos hormiga” son los que se dan dentro de una planta. De igual forma, son robos que afectan en

mayor o menor volumen o en el valor de la carga afectada.

La contaminación de mercancías es una preocupación a todo nivel. Por su ubicación geográfica Colombia es un país afortunado y son muchos los factores, lugares y organismos que intervienen en la manipulación de la carga en procesos de exportación e importación y es por esto que la carga es susceptible de contaminación con productos ilícitos proceso mejor llamado Narcotráfico. Los intentos de ocultamiento de drogas y otras sustancias son cada vez más complejas y los métodos descubiertos indican que los traficantes vigilan los mercados lícitos e identifican las empresas que no cumplen con medidas de seguridad y control.

Mientras su carga está en poder de un tercero y está cumpliendo un itinerario según su plan de transporte por ejemplo, es susceptible de presenciar un bloqueo por grupos al margen de la ley (subversión, paramilitares o delincuencia común), estos son conocidos como actos terroristas.

Cada vez más el comercio lícito es utilizado para actividades ilícitas. La Superintendencia Financiera a través de la circular Nro. 007, define el lavado de activos:

Como la posibilidad de pérdida o daño, que pueda sufrir una entidad vigilada por su propensión a ser utilizada directamente o a través de sus operaciones, como instrumento para el lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la realización de actos terroristas, o cuando se

pretenda el ocultamiento de activos provenientes de dichas actividades (Superintendencia Financiera, 2007).

3. HERRAMIENTAS PARA MITIGAR LOS RIESGOS

La seguridad de la cadena logística es un tema central para las economías globalizadas, en la que asegurar la carga o el servicio es una exigencia cada vez mayor para los proveedores de servicios logísticos.

Es por esto, que al contratar un proveedor logístico se debe cerciorar el cumplimiento de aspectos relevantes como los descritos a continuación, que permitan minimizar o mitigar los riesgos mencionados anteriormente.

Tener un procedimiento de selección de los proveedores de la cadena logística se hace indispensable, y éste debe incluir variables de suma importancia como: antecedentes legales y comerciales, capacidad financiera, capacidad operacional, capacidad de respuesta frente a los riesgos y amenazas y así poder definir la periodicidad de visitas a las instalaciones de sus asociados de negocio.

Después de emplear un correcto y muy completo proceso de selección de proveedores, es necesario suscribir un contrato en el cual se especifiquen de forma detallada las responsabilidades del proveedor dependiendo del tipo de servicio contratado, donde se exija la suscripción de pólizas de seguros

expedidas por compañías legalmente constituidas en Colombia y con margen de solvencia adecuado. De acuerdo con la Superintendencia Financiera entre las más importantes están las pólizas de cumplimiento, pago de salarios, responsabilidad civil contractual y extracontractual, seguro de daño material, etc.

Además de delimitar detalladamente las responsabilidades de cada parte y especificar las pólizas necesarias para el correcto desarrollo del negocio, es indispensable incluir dentro de las cláusulas contractuales las relacionadas con confidencialidad, anticorrupción y multas. Éstas últimas de ser necesario por algún tipo de incumplimiento de alguna obligación o responsabilidad.

Un proceso de contratación no termina con la firma del contrato, el siguiente paso es la puesta en marcha o la implementación del proyecto, servicio, etc. Una medición periódica de resultados por medio de KPIs "*Key Performance Indicator*" por ejemplo es un aspecto clave para mitigar posibles riesgos o determinar puntos a mejorar en el comportamiento de los proveedores.

En Colombia como en la mayoría de los países latinoamericanos, los controles relativos a temas como seguridad, medidas sanitarias, y aspectos aduaneros propiamente dichos, están dispersos y son aplicados por diferentes entidades para poder responder tanto de manera eficiente, coherente como unificada a las expectativas de los usuarios y los requerimientos de los procesos de comercio exterior.

Por lo anterior, las empresas deben abordar la seguridad integral cubriendo las diferentes áreas de personal, físicas, infraestructura, sistemas de gestión al interior de las mismas para generar confianza a los asociados de negocio y extender esos esquemas de seguridad.

Así nace el OEA, definido como el Operador Económico Autorizado entendido como la persona natural o jurídica establecida en Colombia que siendo parte de la cadena de suministro internacional, realiza actividades reguladas por la autoridad aduanera o vigiladas por la Superintendencia de Puertos y Transporte, la Dirección general marítima o la Aeronáutica Civil, que mediante el cumplimiento de las condiciones y los requisitos mínimos, garantiza operaciones de comercio exterior seguras y confiables y por lo tanto, es autorizada como tal por la DIAN, con la posibilidad de acceder a acuerdos de reconocimiento mutuo ARM (DIAN, 2011).

De aquí la importancia y las ventajas de contratar un proveedor que sea OEA, además de contar por supuesto con la certificación BASC y de conocer los posibles riesgos que se puedan presentar se debe tener un manual de seguridad y un sistema de administración de riesgos en los que se identifiquen las amenazas de acuerdo al “core” del negocio, al tipo de mercancía o al servicio prestado y que por supuesto existan los procedimientos necesarios para minimizarlos.

Aquellos proveedores que sean tenidos en cuenta para un proceso de selección para contratación se debe verificar si su nombre figura dentro de la lista Clinton y OFAC, esto con el objetivo de asegurar que estas empresas no cuentan con sanciones e inhabilidades internacionales y estén en cumplimiento de las leyes regulatorias internacionales.

En la actualidad, las empresas ya cuentan con herramientas poderosas para investigar y evaluar el “*Background*” de una compañía. Firmas reconocidas mundialmente como Deloitte ya tiene a disposición programas constituidos por expertos en auditoria, investigación, evaluación y valoración de aspectos jurídicos, contables, financieros, impositivos, comerciales, productivos, derecho, proyección, contingencias que al cabo de un estudio pormenorizado de estas variables, les permite enfocar decisiones de contratación e inversión.

Esta es una forma de anticiparse a los posibles riesgos que puedan afectar el precio o hechos que imposibiliten llevar a cabo la operación o servicio que se quiera celebrar, lo hacen por medio de reportes llamados “*Due Diligence*”.

Ésta es una poderosa herramienta que permite y brinda tranquilidad a las empresas, pues empleando este tipo de reportes se está investigando a un compañía como un todo, determinando los aspectos considerados como riesgos. Los “*Due Diligence Reports*” son denominados como esenciales al momento de seleccionar y evaluar un proveedor logístico como una Agencia de Aduanas, un Transportador Terrestre o una Agencia de Carga.

4. CONCLUSIONES

Como resultado de este artículo, es posible concluir que existen distintos factores que se convierten en riesgos al momento de decidir contratar un proveedor logístico y a su vez para contrarrestarlos se presentan herramientas y puntos clave a considerar durante un proceso de selección, evaluación y contratación de proveedores dentro de la cadena de abastecimiento.

Se establecieron todos los aspectos relevantes y fundamentales a evaluar al momento de contratar un proveedor, aspectos legales, financieros, la experiencia como punto clave, certificaciones, etc.

Tener un procedimiento de selección de proveedores de la cadena logística se hace indispensable, y a su vez, este debe incluir variables de suma importancia como antecedentes legales y comerciales, capacidad financiera así como operacional, capacidad de respuesta frente a los riesgos y amenazas para poder definir criterios de evaluación y así poder definir la periodicidad de auditorías a la organización.

Cuando una organización decide subcontratar o tercerizar un servicio logístico debe realizar un proceso de planeación en primer lugar, para determinar qué tipo de servicio se requiere, cada una de las actividades que debe desarrollar el proveedor, cómo funciona su estructura logística interna, cuáles son los requerimientos de cada proceso, para poder estructurar de forma detallada el apoyo

que el operador brindará a la compañía. Información fundamental a consolidar como definir exactamente las condiciones del producto o servicio, volumen, la importancia de la calidad y el costo, qué se espera del operador logístico, es decir, debe saber y conocer específicamente la necesidad de su organización.

Las buenas prácticas en la contratación de proveedores, ayudan a prevenir los riesgos identificados en este artículo, generando relaciones comerciales de confianza y permitiendo contar con cadenas de abastecimiento seguras accediendo así a una competencia más equilibrada en mercados nacionales e internacionales.

Además de aplicar un correcto proceso de selección de proveedores, es necesario después de la adjudicación continuar con los procedimientos de auditoría para controlar el comportamiento, “*performance*” y posibles aspectos relevantes a mejorar para prevenir o mitigar algún riesgo dentro de la cadena de abastecimiento.

Existen en la actualidad una serie de certificaciones que generan tranquilidad al momento de decidir contratar o desarrollar estrategias de asociación con proveedores, éste es el caso de la certificación como OEA, la cual garantiza operaciones de comercio exterior seguras y confiables, permitiendo así consolidar acuerdos de cooperación para facilitar la tercerización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Business Alliance for Secure Commerce BASC Colombia (2009). “*Guía de buenas prácticas de seguridad BASC Colombia*”.

Recuperado el 14 de Abril de 2015 desde,
<http://www.basccolombia.org/archivos-generales/cartillapymes.pdf>

[2] Cubillas, E. “*La seguridad en la cadena logística de las exportaciones*” (2011), Recuperado el 18 de Marzo de 2015 desde,
<http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=3F05AC3E-64F3-4888-AE29-B504D9863F2F.PDF>

[3] Departamento Nacional de Planeación (2007). “*Agenda Interna para la Competitividad*”, Recuperado el 11 de Abril de 2015 desde,
<http://www.eam.edu.co/centrodeinversiones/documentos/politicapublica/AGENDA%20INTERNA.pdf>.

[4] Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (1999), “*Decreto 2685 de 1999*”, Recuperado el 10 de Marzo de 2015 desde,
https://www.opcw.org/index.php?elID=diam_frontend_push&docID=13548

[5] Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (2011), “*Operador Económico Autorizado OEA*” Recuperado el 18 de Marzo de 2015 desde,
<http://www.dian.gov.co/descargas/operador/>

[6] Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2014). “*Procesos aduaneros de importación y exportación*”. Recuperado el 09 de Marzo de 2015 desde,

<http://www.syscomer.com/DIAN%20Procesos%20Aduaneros%20Importacion%20y%20Exportacion.pdf>.

[7] Ehuletche, A. “*Gerenciamiento de Riesgos*” (2009). Recuperado el 10 de Marzo de 2015 desde,
<http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/12635-gerenciamiento-riesgos->

[8] Instituto Colombiano de Normas Técnicas (2011), “*Sistema de certificación norma ISO 9001*”, Recuperado el 14 de Marzo de 2015 desde,
<http://www.icontec.org/index.php/es/inicio/certificacion-sistema>.

[9] Lozinski, S. “*El secreto de la Competitividad está en los Detalles*” (2005). Revista Outsourcing. Vol. 1 No 2. Pp. 56-57.

[10] Mariño, G. Chaparro, F. y Medina, I. “*Determinantes en la prevención del riesgo para el lavado de activos y la financiación del terrorismo en el sector real*” (2014). Recuperado el 09 de Marzo de 2015 desde,
<http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n25/n25a1.pdf>

[11] Transparency Organization (2014), “*Corruption Perceptions Index Results*”, Recuperado el 14 de Marzo de 2015 desde,
<http://www.transparency.org/cpi2014/results>

[12] Superintendencia Financiera de Colombia (2007). “*Circular Externa No. 022 de 2007*”. Recuperado el 15 de Abril de 2015 desde,
http://www.sarlaft.com/html/capitulo_11.pdf

[13] Villalobos, J. “*Seguridad en la operación del transporte de carga carretero*” (2010), Boletín FAL. Edición

No. 285 – Número 05, Recuperado el 20 de Marzo de 2015 desde, <http://www.cepal.org/transporte/noticias/bolfall/5/41965/FAL-285-WEB.pdf>