

PROPUESTA PARA INTEGRAR LA GESTION DE RIESGOS APLICABLE A LOS  
SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, BASC Y SARLAFT DE LA EMPRESA  
TRANSBORDER

DIANA MARCELA RODRIGUEZ SOLANO

Código:67162012

UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA - UNIDAD DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS  
BOGOTÁ, D.C. 2017

PROPUESTA PARA INTEGRAR LA GESTION DE RIESGOS APLICABLE A LOS  
SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, BASC Y SARLAFT DE LA EMPRESA  
TRANSBORDER

DIANA MARCELA RODRÍGUEZ SOLANO

PROYECTO DE GRADO

UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA - UNIDAD DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS  
BOGOTÁ, D.C. 2017

## Contenido

CAPITULO 1 .....	5
1. Introducción .....	5
1.1 Antecedentes.....	6
1.1.1 Antecedentes teóricos .....	6
1.1.2 Antecedentes de campo.....	8
1.2 Planteamiento del problema .....	10
a. Descripción del problema.....	10
b. Formulación del Problema.....	12
1.3 Objetivos.....	13
c. Objetivo general. ....	13
d. Objetivos específicos .....	13
1.4 Justificación .....	14
1.5 Delimitación .....	15
e. Espacio: .....	15
1.6 Marco de Referencia .....	15
1.6.1 Marco teórico .....	15
1.6.2 Marco Conceptual .....	19
1.6.3 Marco Legal .....	23
1.7 Metodología .....	24
1.7.1 Tipo de estudio .....	24
1.8 Diseño Metodológico .....	25
CAPITULO 2 1. COMUNICACIÓN, CONTEXTO Y PARTES INTERESADAS .....	27
2.1 Fase 1 Comunicación, consulta y partes interesadas.....	27
2.1.1 Matriz para identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas 27	
2.1.2 Compromiso de la dirección .....	28
2.2. Fase 2 Contexto externo .....	31
2.2.1 DOFA .....	32
2.2.3 Entorno económico .....	32
2.2.4 Entorno jurídico.....	38
2.3 Fase 3 Contexto interno.....	40
2.3.1 Planeación Estratégica.....	40
2.3.2 Identificación y clasificación Factores Determinantes (Servicios / Productos y Clientes) .....	42

2.3.2 Identificación y clasificación Factores Potencializadores (Jurisdicción, Canales de Distribución).....	43
CAPITULO 3 CONTEXTO DEL RIESGO .....	45
3.1 Fase 1 Definición de metodología, criterios y escalas para la valoración del riesgo .....	45
3.1.1 Matriz de riesgos .....	45
3.1.2 Criterios análisis de Probabilidad.....	46
3.1.3 Criterios análisis de Impacto .....	46
3.1.4 Criterios análisis de riesgos.....	47
3.2. Fase 2 Valoración del riesgo .....	47
CAPITULO 4 DOCUMENTACION Y DIVULGACION.....	49
Resultados .....	50
Conclusiones .....	51
Bibliografía.....	53
Glosario .....	55

## **CAPITULO 1**

### **GENERALIDADES**

#### **1. Introducción**

La consecución de objetivos estratégicos dentro de las organizaciones se ve afectada por la materialización de riesgos a los que está expuesta la compañía, dado que en el desarrollo normal de sus actividades y de acuerdo a su contexto, las compañías en general se ven expuestas a una serie de amenazas que al no tener los controles adecuados las hace vulnerables a que dichos riesgos afecten negativamente la gestión de la compañía. Para esto, los entes normalizadores y de control han facilitado a las organizaciones estándares de gestión de riesgos en aspectos como la calidad, logística, seguridad de los trabajadores, seguridad en cadenas de suministro, continuidad del negocio, financiero, entre otros.

TRANSBORDER, es una Agencia de Carga Internacional y Operador de Transporte Multimodal, perteneciente al sector de comercio internacional, actualmente cuenta con varios sistemas de gestión implementados, en los cuales se tiene como factor común la gestión de riesgos, sin embargo, la identificación, evaluación y aplicación de controles no se encuentra integrada, generando reprocesos. Por lo tanto, el desarrollo de este proyecto contempla la elaboración de una propuesta integración de la gestión de riesgos para los sistemas de gestión de la organización TRANSBORDER, partiendo de la necesidad de optimizar y agilizar procesos administrativos y estratégicos de la compañía, generando valor en la misma.

Dentro de los objetivos específicos de esta investigación se encuentra la identificación de factores de contexto de la organización, la identificación de la metodología para la identificación de riesgos y la socialización de los resultados.

Para ello, el método de investigación será descriptivo, cualitativo y cuantitativo, dado que se centra en conocer el contexto interno y externo de la compañía, y la identificación de las partes interesadas y sus necesidades. Esto se logra, a través de recolección de información mediante aplicación de entrevistas con líderes de área, revisión de informes y estadísticas de los procesos, así como la consulta de las expectativas y visión de la alta gerencia. Permitiendo la identificación, análisis y evaluación de los riesgos de la organización.

El estudio permitirá socializar una propuesta para que la organización logre la implementación una gestión de riesgos integral para sus sistemas de gestión, como lo son seguridad en la cadena de suministro (BASC), gestión de la calidad y prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo. Esto teniendo en cuenta que, en la actualidad, los sistemas no se encuentran integrados y la gestión de riesgos se hace de manera particular, generando reprocesos y una inadecuada gestión de recursos.

## **1.1 Antecedentes**

### **1.1.1 Antecedentes teóricos**

Dentro de la bibliografía relacionada a los temas de estudio de este proyecto, se encuentran los siguientes antecedentes teóricos:

- a. Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2015, corresponde a una norma internacional aplicable a cualquier organización, la cual incorpora elementos relacionados a la administración y mejora de la calidad de productos y servicios, logrando así una posición competitiva dentro del mercado. En la última versión de ISO 9001 se incluyeron

nuevos paradigmas usados en el mundo, manteniendo su enfoque de satisfacción del cliente, pero haciendo énfasis en la gestión basada en riesgos. Los nuevos componentes del estándar se enmarcan en: contexto de la organización, liderazgo, planificación, soporte, operación, clientes, conocimientos y competencias, evaluación del desempeño mejora. Esta nueva versión indica la planificación del sistema de gestión de la calidad a partir de la gestión de los riesgos de la organización y oportunidades, invitando así a las empresas a definir metodologías para la identificación el contexto interno y externo, los riesgos, su análisis y calificación, así como el tratamiento. En la última versión de ISO 9001 se incorpora la gestión de riesgos en sus numerales 4.1, 4.2, y 6.1

- b. Sistema de gestión en Control y Seguridad – BASC, corresponde a un estándar internacional cuyo objetivo es facilitar y agilizar el comercio internacional, mediante implementación y administración de estándares de seguridad aplicados a la cadena logística. Su enfoque está basado en procesos y gestión de riesgos a fin de garantizar seguridad en la cadena de suministro. Dentro de sus componentes se encuentra: conocimiento de asociados de negocio, seguridad del contenedor o unidad de carga, controles de acceso físico, seguridad del personal, procedimientos de seguridad operativa, seguridad física, seguridad en las tecnologías de la información y entrenamiento. Su enfoque está basado en procesos y gestión de riesgos, los numerales donde se habla explícitamente de riesgos son: 4.1 y 4.3.3.
- c. Gestión del riesgo bajo la norma NTC - ISO 31000: Esta norma internacional suministra las directrices sobre la selección y aplicación de técnicas para la valoración y gestión de riesgos en general; puede ser aplicada por cualquier organización y no es certificable.

- d. Modelo de administración del riesgo comercio exterior, corresponde a una guía empresarial del sector de comercio exterior publicada por la DIAN, en lo referente a la elaboración y aplicación de sistemas de gestión de riesgos asociados al lavado de activos (LA), financiación del terrorismo (FT) y contrabando. A través de esta guía, la DIAN como ente de control brinda herramientas de apoyo para el cumplimiento de legislación nacional e internacional en materia de prevención de LA/FT, así como para los procesos de detección y reporte de operaciones sospechosas.

### **1.1.2 Antecedentes de campo**

#### Antecedentes de la empresa

Actualmente, el Sistema de Gestión de la Calidad de la compañía TRANSBORDER S.A.S., se encuentra implementado bajo la norma ISO 9001 versión 2008 y de acuerdo a la vigencia de la normatividad internacional se debe migrar a última versión de las mismas generada en el 2015, la cual está enfocada en la gestión de riesgos del sistema de calidad, por lo tanto, la empresa se ve obligada a hacer la planificación y gestión de riesgos asociados con la prestación del servicio.

Asimismo, la organización tiene definido un procedimiento de gestión de riesgos enfocado al Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC bajo BASC 04 versión 2012, que trata los riesgos de en materia de seguridad de la cadena de suministro únicamente, utilizando la metodología de ISO 3100.

Al mismo tiempo, la empresa tiene documentado el Manual SIPLA (Sistema de prevención de lavado de activos), el cual habla de riesgos identificados en materia de lavado de activos y define



controles de aplicación de procedimientos de conocimiento de clientes y proveedores, pero no establece una metodología clara para la identificación de riesgo de acuerdo al contexto de la operación, ni una calificación de riesgos en términos de probabilidad y ocurrencia.

Por otro lado, TRANBORDER al ser un operador de comercio exterior de la DIAN, se ve obligado a dar cumplimiento a la nueva regulación aduanera - Decreto 390 de 2016, del estado colombiano donde en su artículo 53 establece la obligatoriedad de “Definir una metodología e implementar mecanismos en materia de identificación, medición, control y monitoreo riesgos de lavado activos, financiación terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva”. El plazo de implementación es marzo de 2018 y la metodología aplicada es SARLAFT.

#### Antecedentes aplicados en otras empresas

En la Universidad Autónoma de Madrid, se encuentra un artículo denominado El proceso de gestión de riesgos como componente integral de la gestión empresarial<sup>1</sup>, donde se muestran los avances y la relación de la Norma ISO 31000 con el documento COSO II (2004), dejando ver que la gestión de riesgos en las compañías sin importar su tamaño, hace parte de la estrategia financiera y corporativa, brindando ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado. Asimismo, deja ver que la aplicación del estándar de ISO 31000, permite una gestión de riesgos más efectiva respecto a otros estándares como COSO.

---

<sup>1</sup> Torre-Enciso, M., & San José-Martí, M., Isabel Casares. (2011). EL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS COMO COMPONENTE INTEGRAL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. Boletín De Estudios Económicos, 66(202), 73-93. Retrieved from <https://search.proquest.com.sibulgem.unilibre.edu.co/docview/1314736320?accountid=49777>

Por otro lado, se encuentra una investigación de la aplicación de la gestión de riesgos realizada en la ciudad de Medellín a las Pymes Comercializadoras, en esta investigación se identificaron riesgos de los procesos de las organizaciones, sin embargo, se indica que la falta de estructura organizacional, definición de políticas y procedimientos, dificulta la labor, adicionalmente se hace énfasis que la gestión exitosa de los riesgos está estrechamente relacionada con el compromiso gerencial y capacitación del personal en la aplicación de los controles.<sup>2</sup>

Al confrontar las dos investigaciones anteriores y los antecedentes teóricos, se puede inferir que la gestión integral de riesgos redundará en ventaja competitiva para las empresas, dado que permite el logro de sus objetivos estratégicos, sin embargo, esta gestión se debe realizar en el marco de metodologías o estándares internacionales apoyado de guías aplicables a los sectores en los cuales se desempeña la organización.

## **1.2 Planteamiento del problema**

### **a. Descripción del problema**

“Las organizaciones, no importa cuál sea su actividad y tamaño, afrontan una serie de riesgos que pueden afectar a la consecución de sus objetivos. Todas las actividades de una organización están sometidas de forma permanente a una serie de amenazas, lo cual las hace vulnerables, comprometiendo su estabilidad. Accidentes operacionales, enfermedades, incendios, pérdidas de

---

<sup>2</sup> García, Y., Marcela Hern, & Lochmüller, C. (2012). APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LOS PRINCIPALES PROCESOS DE UNA PYME COMERCIALIZADORA/APPLICATION OF RISK MANAGEMENT IN THE MAIN PROCESSES OF AN PYME TRADING. Revista Soluciones De Postgrado EIA, (9), 144-165. Retrieved from <https://search.proquest.com.sibulgem.unilibre.edu.co/docview/1433304907?accountid=49777>

beneficios, catástrofes naturales, etc., son una muestra de este panorama, sin olvidar las amenazas propias del negocio. Hablar sobre gestión de riesgos ya no se limita al enfoque financiero tradicional o de cobertura. La gerencia de riesgos en realidad posee una visión holística de la compañía que contempla aspectos muy variados como la pérdida de control, la seguridad, así como diversas estrategias para prevenir, reducir o transferir el riesgo.

La gerencia de riesgos en un entorno global se está perfilando como una estrategia financiera y empresarial que proporciona una importante ventaja competitiva a las empresas que disponen de ella, así como un importante incremento de valor en el mercado. En este sentido, la norma básica y de obligado cumplimiento aplicada en el ámbito de las empresas cotizadas es COSO II (2004), si bien hasta ahora no existía una norma global y amplia que pudiese aplicarse a todo tipo de empresas, todo tipo de sectores, a lo largo de toda la vida de una organización, y a la práctica totalidad de sus actividades.”<sup>3</sup>

Actualmente, el Sistema de Gestión de la Calidad de la compañía TRANSBORDER S.A.S., se encuentra implementado bajo la norma ISO 9001 versión 2008 y de acuerdo a la vigencia de la normatividad internacional se debe migrar a última versión de las mismas generada en el 2015, la cual está enfocada en la gestión de riesgos del sistema de calidad, por lo tanto, la empresa se ve obligada a hacer la planificación y gestión de riesgos asociados con la prestación del servicio de agenciamiento de carga internacional.

---

<sup>3</sup> Tomado de: Torre-Enciso, M., & San José-Martí, M., Isabel Casares. (2011). EL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS COMO COMPONENTE INTEGRAL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. Boletín De Estudios Económicos, 66(202), 73-93. Retrieved from <http://search.proquest.com.sibulgem.unilibre.edu.co:2048/docview/1314736320?accountid=49777>

Asimismo, la organización cuenta con otros dos sistemas de gestión documentados, implementados y mantenidos de forma independiente, como lo son: Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC bajo BASC 04 versión 2012 y Manual SIPLA (Sistema de prevención de lavado de activos), lo cuales cuentan con metodologías de identificación y gestión de riesgos independientes.

La planificación de estos sistemas se realiza de manera independiente y la gestión de riesgos actual solo se aplica para el sistema BASC, lo cual no permite que la gestión de riesgos para la consecución de los objetivos organizacionales sea centralizada de tal forma que permita concentrar la identificación de vulnerabilidades y toma de decisiones a fin de mejorar la competitividad de la empresa

Por otro lado, a partir de marzo de 2016 y mediante la nueva regulación aduanera (Decreto 390 de 2016), es un requisito de ley implementar sistemas de gestión de riesgos en el sector de comercio exterior, incluyendo lo relacionado a prevención de lavado de activos, financiación del terrorismo y armas de destrucción masiva.

#### **b. Formulación del Problema**

Por lo anterior, se observa la necesidad de diseñar una propuesta para una nueva planificación integral de los sistemas de gestión, para la compañía TRANSBORDER, de acuerdo a los requisitos de las normas ISO, BASC y nuevo Estatuto Aduanero. Para esto se desarrollará a lo largo del trabajo la identificación de las partes interesadas de la compañía y sus necesidades, así como el contexto interno y externo de la compañía y por último diseñar una metodología para

abordar los riesgos y las oportunidades con las que cuenta la empresa para la planificación de los sistemas de gestión.

El tratamiento de los riesgos de la organización y el objetivo de hacer una mejora continua en la competitividad de la organización, no lleva a preguntarnos:

***¿La implementación de una propuesta para la planificación integral de la gestión de riesgo, bajo los lineamientos de los sistemas de seguridad (BASC), LA/FT y Gestión de calidad, permite el tratamiento de los riesgos de la organización de una forma controlada y por ende la mejora continua en la empresa TRANSBORDER S.A.S?***

### **1.3 Objetivos**

#### **c. Objetivo general.**

Elaborar una propuesta de implementación de la gestión del riesgo integral, aplicable a los sistemas de seguridad (BASC), LA/FT y Gestión de calidad, bajo la norma ISO 31000 para TRANSBORDER S.A.S., con el fin de tratar los riesgos de la organización en una forma controlada.

#### **d. Objetivos específicos**

- Identificar los factores del contexto interno y externo y partes interesadas de la empresa, que impactan la capacidad para lograr los resultados previstos en sus sistemas de gestión, mediante metodologías de identificación y determinación del entorno.

- Diseñar la metodología para la identificación de riesgos de los sistemas de gestión de la empresa, bajo la norma ISO 31000 aplicado a la empresa TRANSBORDER SAS, mediante la integración del sistema de calidad y sistema de gestión en control y seguridad.
- Socializar los planes de acción para el tratamiento de los riesgos, obtenidos en las dos etapas anteriores a fin de lograr aceptación de la propuesta de la planificación de la gestión integral de riesgos.

#### **1.4 Justificación**

Este proyecto se basa en la necesidad de integrar la gestión de riesgos de los diferentes sistemas de gestión y requisitos legales aplicables a la Agencia de Carga Internacional TRANSBORDER S.A.S., con el fin de mejorar el tratamiento de los riesgos y por ende la toma de decisiones y competitividad de la organización.

Teniendo en cuenta que las problemáticas relacionadas anteriormente afectan el desarrollo de las operaciones y servicios prestados por la organización, se hace necesario plantear estrategias que apunten a la identificación del contexto, las partes interesadas y una metodología de gestión de riesgos adecuada para la organización, de tal forma que redunde en el mejoramiento continuo de la organización. De no hacerlo, difícilmente se podrá tratar adecuadamente los riesgos de la organización, dado que se duplicarían controles, documentos, políticas y la gestión de los recursos no sería la adecuada.

En este contexto, este trabajo se propone analizar la gestión de riesgos como un componente integral parte de la gestión empresarial, utilizando para ello la norma internacional ISO 3100 en su versión vigente.

## **1.5 Delimitación**

### **e. Espacio:**

Este proyecto será ejecutado en la oficina principal de la Agencia de Carga Internacional TRANSBORDER S.A.S.

#### **1.5.1 Tiempo:**

El tiempo destinado para este proyecto es de cuatro meses en total.

#### **1.5.2 Contenido**

Incluye la bibliografía relacionada a la gestión de riesgos, normatividad legal, identificación de contexto interno y externo de la organización, contexto de los riesgos, identificación y medición de los riesgos.

#### **1.5.3 Alcance**

Este proyecto inicia desde la investigación de las diferentes metodologías de gestión de riesgos y marco legal aplicable, hasta la medición de riesgos de la empresa TRANSBORDER S.A.S, en temas de calidad y seguridad en la cadena de suministro, incluyendo los riesgos relacionados a la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo. Aplica para los servicios de Agenciamiento de Carga Internacional (A.C.I) y Operación de Transporte Multimodal (O.T.M.) en la oficina principal

## **1.6 Marco de Referencia**

### **1.6.1 Marco teórico**

El marco teórico de este proyecto se desarrolla teniendo en cuenta la literatura descrita en estándares internacionales usados por las organizaciones para los procesos de gestión de riesgos, así como en la legislación colombiana y estudios realizados por entes gubernamentales como la Dirección de Impuestos y Aduanas DIAN.

#### **1.6.1.1 GESTION DEL RIESGO BAJO LA NORMA NTC - ISO 31000: 2011**

Esta norma suministra las directrices sobre la selección y aplicación de técnicas para la valoración y gestión de riesgos en general; puede ser aplicada por cualquier organización y no es certificable.

Los elementos a desarrollar para la gestión de riesgos de acuerdo a la norma son:

- Comunicación y consulta con las partes involucradas
- Establecimiento del contexto interno, externo y de la gestión de riesgos de la organización.  
El contexto externo hace referencia al entorno en el cual opera la organización, mientras que el contexto interno implica identificar el mapa estratégico, políticas, procesos, estructura organizacional, entre otros. El contexto del proceso de gestión de riesgos tiene en cuenta la definición de metodologías, criterios y escalas para la valoración del riesgo, asignación de recursos y definición de roles y rendición de cuentas.
- Valoración del riesgo. Hace referencia a la identificación, análisis y evaluación del riesgo, utilizando diferentes herramientas o técnicas.
- Tratamiento del riesgo. Esta fase se hace con el fin de seleccionar sobre las acciones a tomar para cambiar la probabilidad de ocurrencia y/o su impacto, esta parte de la gestión debe ser permanente.
- Monitoreo y revisión. Implica la revisión periódica de los controles y la verificación de la eficacia de las acciones definidas para tratar los riesgos en la organización



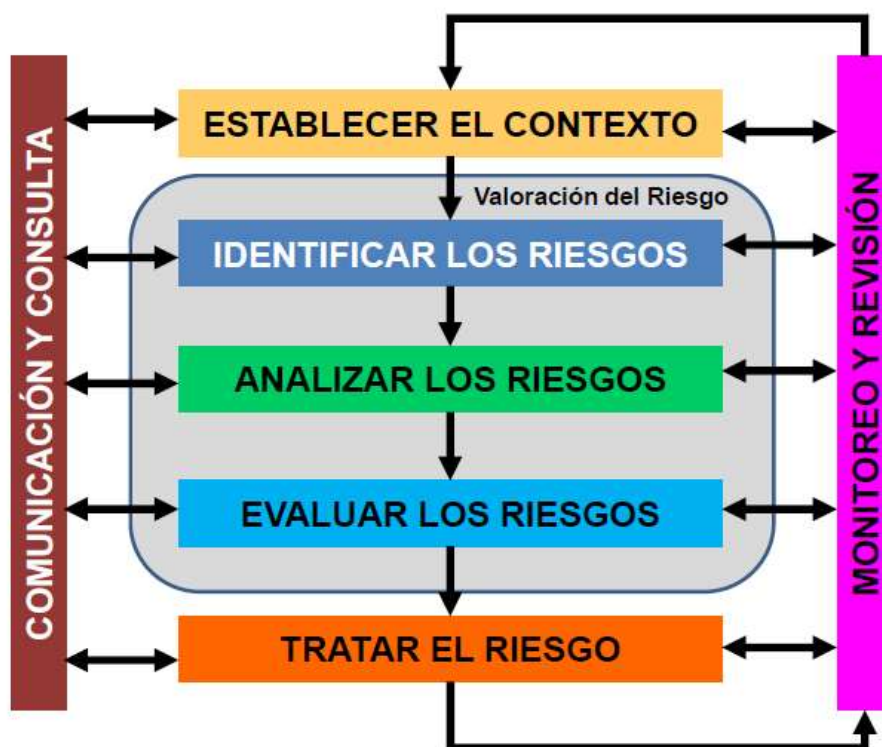


Gráfico 1 Contribución de la valoración del riesgo al proceso de gestión de riesgos<sup>4</sup>

### 1.6.1.2 TÉCNICAS PARA LA VALORACIÓN DEL RIESGO

En los anexos de ISO 31000:2011, se describen las técnicas de valoración de riesgos que podrían utilizar las organizaciones de acuerdo a sus objetivos. Para esta investigación se tendrán en cuenta las siguientes técnicas

- Lluvia de ideas.
- Entrevistas estructuradas o semiestructuradas
- Análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC)
- Análisis de escenario

<sup>4</sup> NTC - ISO 31000: 2011

- Análisis del impacto en el negocio
- Análisis de Causa Efecto
- Análisis en esquema corbatín
- Matriz de consecuencia y probabilidad

### 1.6.1.3 MODELO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO COMERCIO EXTERIOR.

El Modelo en referencia, corresponde a una guía empresarial del sector de comercio exterior, en lo referente a la elaboración y aplicación de sistemas de gestión de riesgos asociados al lavado de activos (LA), financiación del terrorismo (FT) y contrabando. De igual forma, a través de esta guía, la DIAN como ente de control brinda herramientas de apoyo para el cumplimiento de legislación nacional e internacional en materia de prevención de LA/FT, así como para los procesos de detección y reporte de operaciones sospechosas.

El modelo se desarrolla a través de la siguiente metodología por etapas:



**Gráfico 2** Etapas de la estructura del sistema de administración del riesgo LA/FT y contrabando, adaptado para el sector de comercio exterior.<sup>5</sup>

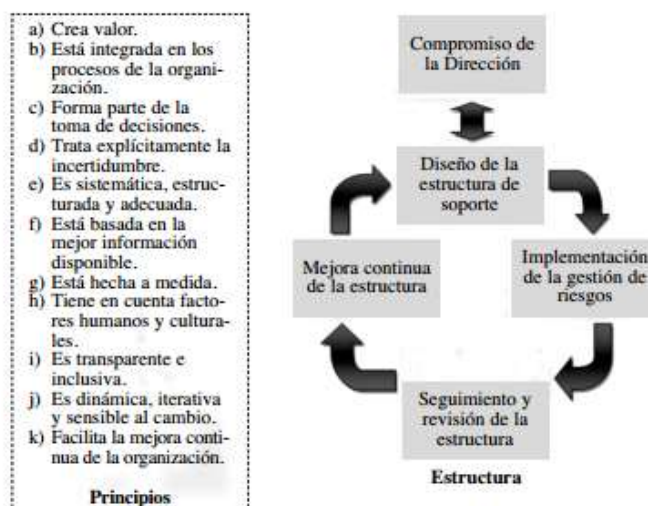
<sup>5</sup> Tomado de Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito –UNODC– y La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN (2015). MODELO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO DE LA/FT Y CONTRABANDO PARA EL SECTOR DE COMERCIO EXTERIOR, Pag 26.

## 1.6.2 Marco Conceptual

Dentro del contexto de la investigación se identifican como elementos teóricos utilizados directamente en el desarrollo de la investigación de la gestión de riesgos en los sistemas de seguridad y control y sistema de calidad, los siguientes.

**Gestión de riesgos:** Con el fin de comprender el tema central de este proyecto es necesario comprender los principios de la gestión de riesgo para establecer un enfoque de gestión en toda la organización.

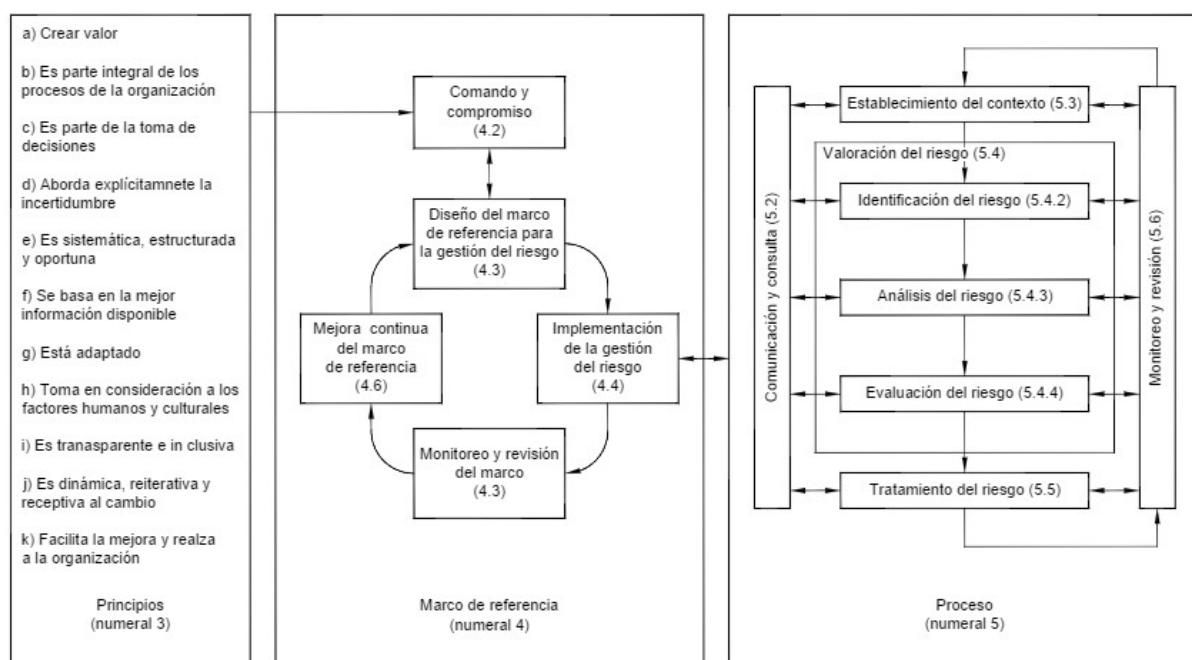
### Principios y la estructura organizativa propuestos en la norma ISO 31000



Fuente: UNE-ISO 31000 (2009): *Gestión del riesgo. Principios y directrices*, p. 7.

Gráfico 3 Gestión del riesgo<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Tomado de Torre-Enciso, M., & San José-Martí, M., Isabel Casares. (2011). EL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS COMO COMPONENTE INTEGRAL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. Boletín De Estudios Económicos, 66(202), 73-93. Retrieved from <http://search.proquest.com.sibulgem.unilibre.edu.co:2048/docview/1314736320?accountid=49777>



**Figura 1. Relaciones entre los principios, el marco de referencia y los procesos para la gestión del riesgo**

**Gráfico 4 Relaciones entre los principios, el marco de referencia y los procesos para la gestión del riesgo**

A continuación, se relacionan las definiciones básicas para el desarrollo del presente proyecto, tomadas de la norma ISO 31000:2011 y BASC versión 04 de 2012<sup>7</sup>

**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGO:** Uso sistemático de la información disponible para determinar las posibles amenazas, sus causas, probabilidad de manifestación y la magnitud de sus consecuencias.

**ASOCIADO DE NEGOCIO:** Cliente, proveedor o tercero vinculado a la cadena de suministro considerado con algún nivel de criticidad de acuerdo al modelo de gestión de riesgo de la organización.

<sup>7</sup> ISO 31000: 2009

**CADENA DE SUMINISTRO:** Es la secuencia e interacción entre los generadores de productos y servicios con sus proveedores que contribuyen en la realización, comercialización y entrega de una mercancía o un servicio a un cliente final en cualquier destino.

**CLASE DE RIESGOS:**

- Riesgo legal
- Riesgo reputacional (Imagen corporativa)
- Riesgo financiero
- Riesgo operacional
- Riesgo de mercado
- Riesgo de contagio
- Riesgo estratégico

**EVENTO CRÍTICO:** Acontecimiento imprevisto (relativo a un punto de transición en que alguna propiedad sufre pérdida de valor).

**FACTORES EXTERNOS:** Son las fuerzas que se generan fuera de la organización, wque inciden en los asuntos de control y seguridad, y que deben tenerse en cuenta de manera apropiada; incluye aspectos tales como: legislación, innovaciones tecnológicas y normatividades sectoriales.

**FACTORES INTERNOS:** Son los aspectos de la organización que inciden en su capacidad de cumplir con la gestión de control y seguridad; incluye aspectos tales como: reorganización interna, cambio en la tecnología, cultura en materia de prevención de riesgos y modificaciones a procesos.

**GESTIÓN DE RIESGO:** Proceso definido para identificar, analizar, tratar, monitorear y controlar la exposición y las consecuencias de los diferentes riesgos que puedan afectar negativamente a las personas, activos y procesos de la organización.

**IMPACTO:** Conjunto de consecuencias provocadas por un hecho.

**MANEJO DEL RIESGO:** forma en que el Sistema de Gestión es aplicado en un riesgo específico o particular.

**PLANES DE CONTINGENCIA:** Son los procedimientos alternativos utilizados cuando una situación se presenta en forma diferente a como fue planificada. EL objetivo es recuperar el normal funcionamiento de la organización como a su cadena de suministro.

**PLANES DE EMERGENCIA:** Conjunto de acciones previstas a aplicar cuando se materialice un riesgo (eventos críticos). El objetivo final debe ser minimizar en lo posible los daños generados a la organización como a su cadena de suministro

**RIESGO:** Efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos

**VULNERABILIDAD:** Son todos los factores internos a la organización que facilitan la materialización de un evento de pérdida (riesgos) sobre los cuales se deberán determinar alternativas de control.

Por otro lado, a continuación, se relacionan las definiciones aplicables a la gestión de riesgos en materia de prevención de Lavado de Activos (LA), financiación del terrorismo (FT) y contrabando:

- Control del riesgo de LA/FT: Comprende la implementación de políticas, procesos, prácticas u otras acciones existentes que actúan para minimizar el riesgo LA/FT en las operaciones, negocios o contratos que realice la empresa.

- Financiación del terrorismo (FT): Financiación de terrorismo es la recolección o suministro de fondos con el conocimiento que van a ser usados total o parcialmente para cometer actos de terrorismo o para contribuir en la comisión de actos terroristas. Corresponde a las conductas contempladas en el artículo 345 del Código Penal, modificado por el artículo 16 de la Ley 1121 de 2006

### **1.6.3 Marco Legal**

En este estudio se observa la legislación desde dos niveles, nacional e internacional. A continuación, se relaciona la normatividad vigente aplicable a esta investigación:

#### **a. Normatividad internacional**

- 40 recomendaciones del Grupo de Acción Financiera – GAFI
- GAFI - Guidance on the risk-based approach to combating money laundering and terrorist financing.
- Convención Interamericana contra el Terrorismo del 2002 de la Organización de los Estados Americanos – OEA
- Resolución 1373 de 2001 del Consejo de Seguridad de la Organización de las Naciones Unidas-ONU
- Guía técnica sobre la aplicación de la Resolución 1373 (2001) del Consejo de Seguridad Dirección Ejecutiva del Comité contra el Terrorismo de la ONU
- Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas (Convención de Viena de 1988)

- Convención de Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada del 2000 (Convención de Palermo del 2000)
- Plan de Acción contra la Financiación del Terrorismo. GAFISUD

**b. Normatividad Nacional:**

- Decreto 390 de 2016. Estatuto Aduanero
- Circular 011 de 2012. Superintendencia de puertos y transportes
- Ley 526 de 1999 mediante la cual se crea la Unidad de Información y Análisis Financiero.
- Ley 190 de 1995 mediante la cual adopta el Estatuto Anticorrupción.
- Decreto 663 de 1993. Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. (Arts. 102 a 107)
- Decreto 1497 de 2002 mediante el cual se reglamenta la Ley 526 de 1999
- Resolución 285 de 2007 UIAF, Obligación de reportar
- Ley 1072 de 2015, Por medio de la cual se adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal.
- Circular DIAN 170 de 2002, Prevención y Control de LA/FT entidades vigiladas
- Resolución 212 de 2009 UIAF, Reporte ausencia

## **1.7 Metodología**

### **1.7.1 Tipo de estudio**

El método de investigación será descriptivo y de análisis y síntesis dado que son procesos que permiten conocer la realidad a partir de la identificación de partes que conforman el tema de estudio. Eso se logra a través de instrumentos o fuentes de información primarias y secundarias

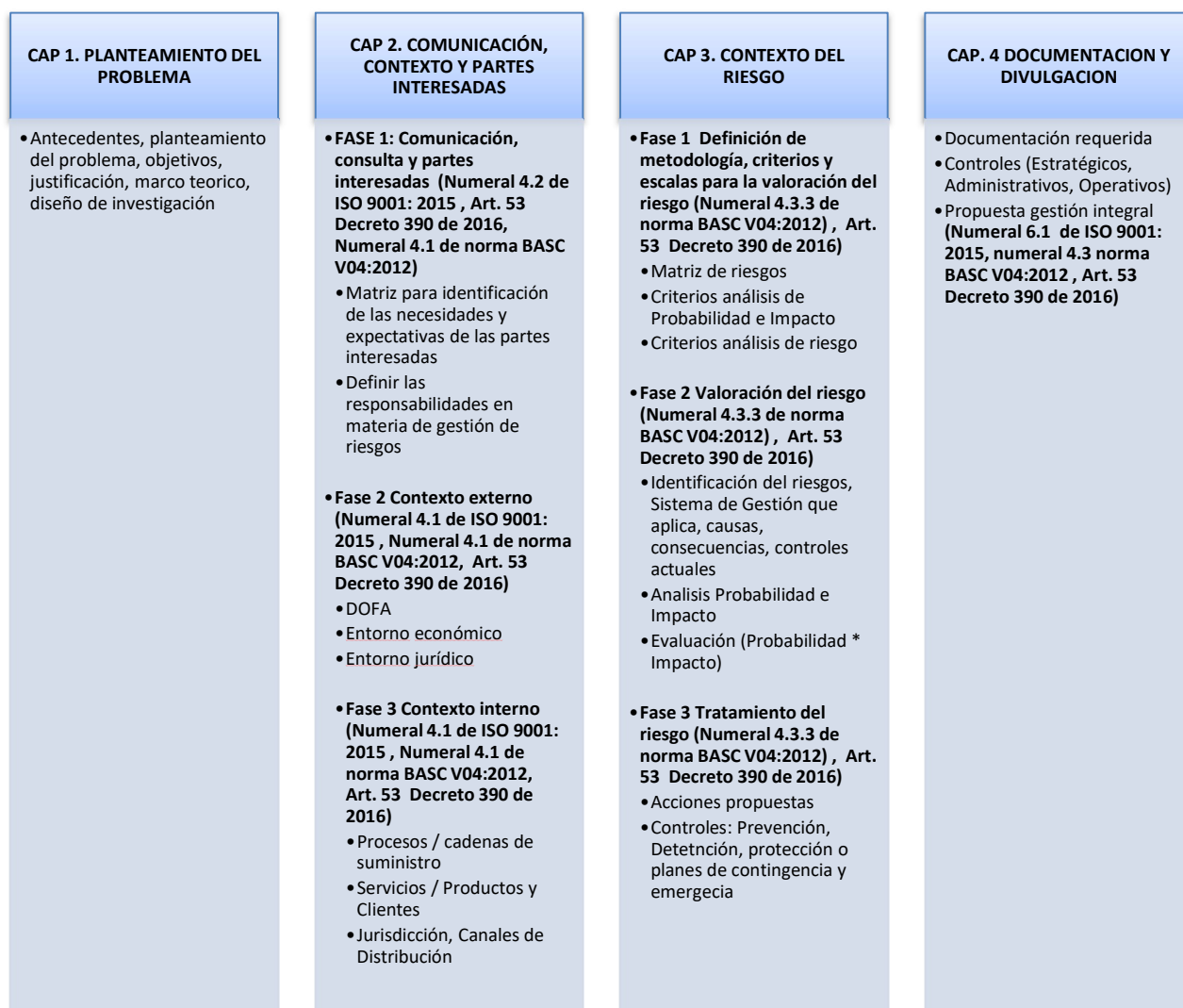


tales como, entrevistas estructuradas con líderes de área, datos e informes históricos que contribuyan a la identificación del contexto y técnicas para recolecta, clasificar y organizar la información.

**Es cualitativa y cuantitativa**, ya que se centra en conocer el contexto interno y externo de la compañía, así como la identificación de las partes interesadas y sus necesidades. Esto se logra, en el caso de este estudio, al ejecutar entrevistas con líderes de área y revisión de informes y estadísticas de los procesos, así como la consulta de las expectativas y visión de la alta gerencia.

## **1.8 Diseño Metodológico**

La metodología de investigación se estructuró teniendo en cuenta los antecedentes teóricos del proyecto de investigación y se definieron cuatro capítulos y fases que desarrollan los objetivos específicos definidos para este trabajo.

Gráfico 5 Diseño metodológico<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Diseño propio del autor en función de ISO 31000 Y Modelo de gestión de Riegos de la DIAN

## CAPITULO 2 1. COMUNICACIÓN, CONTEXTO Y PARTES INTERESADAS

El objetivo de este capítulo es identificar los factores del contexto interno y externo y partes interesadas de la empresa, que impactan la capacidad para lograr los resultados previstos en sus sistemas de gestión, mediante metodologías de identificación y determinación del entorno.

### 2.1 Fase 1 Comunicación, consulta y partes interesadas

A continuación se presenta la matriz elaborada para la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas de la empresa, la cual puede ser usada por cualquier organización.

#### 2.1.1 Matriz para identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

<b>PARTES INTERESADAS</b>	<b>NECESIDADES</b>	<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>CUMPLIMIENTO ACTUAL</b>	<b>RIESGOS</b>
<b>JUNTA DIRECTIVA / ACCIONISTAS</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>PROVEEDORES</b>				
<b>TRABAJADORES</b>				
<b>ENTES DE CONTROL</b>				

Tabla 1. Partes Interesadas<sup>9</sup>

Las partes interesadas definidas para la organización son:

- Accionistas / Junta Directiva
- Trabajadores
- Clientes
- Proveedores: Operativos de transporte internacional, operativos nacionales, de apoyo.

<sup>9</sup> Fuente: Diseño del Autor autorizado por la empresa

- Entes de control: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, Superintendencia de Puertos y Transporte, Superintendencia de Sociedades

### 2.1.2 Compromiso de la dirección

De acuerdo a la normatividad legal vigente aplicable en materia de gestión de riesgos y la estructura organizacional se definen responsabilidades a todo el personal de tal forma que la gestión de riesgos no sea exclusiva del oficial de cumplimiento exigido por DIAN. La asignación de responsabilidades se hace a los siguientes roles

ROL	RESPONSABILIDADES
PRESIDENCIA / REPRESENTANTE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer las políticas del Sistema de Administración de Riesgos de LA/FT y contrabando.</li> <li>• Adoptar el código de ética en relación con el Sistema</li> <li>• Aprobar el manual de procedimientos y sus actualizaciones.</li> <li>• Designar al responsable del cumplimiento</li> <li>• Hacer seguimiento y pronunciarse periódicamente sobre el perfil de riesgo de LA/ FT y contrabando de la empresa.</li> <li>• Pronunciarse respecto de cada uno de los puntos que contengan los informes que presente el responsable de Cumplimiento a fin de gestionar los planes de acción para contrarrestar las deficiencias detectadas o implementar las mejoras requeridas</li> <li>• Pronunciarse sobre los informes presentados por la Revisoría Fiscal y Aria Jurídica y hacer seguimiento a las observaciones o recomendaciones adoptadas.</li> <li>• Proveer los recursos técnicos y humanos necesarios para implementar y mantener en funcionamiento el Sistema de Administración de Riesgos de LA/FT y contrabando</li> <li>• Aprobar los criterios objetivos y establecer los procedimientos y las instancias responsables de la determinación y reporte de las operaciones que deben realizarse a las autoridades.</li> <li>• Prestar efectivo, eficiente y oportuno apoyo al responsable de cumplimiento.</li> </ul>

ROL	RESPONSABILIDADES
COMITÉ DE RIESGO (CRO, G.OPERACIONES, LIDER COMERCIAL, LIDER FINANCIERO, G. SERVICIO AL CLIENTE, DIR. KISS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las operaciones inusuales detectadas por el Oficial de Cumplimiento con el fin de determinar si realmente se trata de una operación sospechosa que deba ser reportada a la UIAF.</li> <li>• Revisar el informe presentado por el responsable de cumplimiento.</li> <li>• Recomendar mecanismos que fortalezcan el control de los mecanismos de prevención y administración del riesgo de LA/FT y el contrabando.</li> <li>• Analizar los casos de incumplimiento de los empleados a las Políticas, Código de ética y el Manual SARLAFT y recomendar a la instancia que corresponda las sanciones a que haya lugar, en concordancia con los manuales y reglamentos internos.</li> <li>• Velar por el estricto cumplimiento de todas las normas relacionadas con la prevención de actividades ilícitas y administración de riesgos.</li> <li>• Soportar activamente el proceso de gestión del riesgo de LA/FT y contrabando.</li> <li>• Supervisar el desarrollo y actualización continua de los objetivos, lineamientos, políticas y procedimientos de administración del riesgo de LA/FT y contrabando.</li> </ul>
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO (DIR. KISS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el oportuno y estricto cumplimiento de las normas legales establecidas para la prevención de actividades delictivas en el comercio internacional y en la operación cambiaria;</li> <li>• Implementar los procedimientos generales y específicos que considere adecuados para hacer más efectiva esta labor;</li> <li>• Controlar y verificar periódicamente la ejecución de las medidas adoptadas en este campo, así como la información suministrada por los clientes activos de la sociedad;</li> <li>• Realizar los estudios necesarios para determinar si una operación inusual en las operaciones de comercio exterior o cambiaria, reviste el carácter de sospechosa;</li> <li>• Informar a las directivas de la empresa acerca de las posibles fallas u omisiones en los controles para la prevención de actividades delictivas, que comprometan la responsabilidad de los empleados y de la empresa;</li> <li>• Presentar a la Junta Directiva, o a quien haga sus veces, un informe mensual detallado acerca del cumplimiento de las labores a su cargo. Si el órgano aludido no sesiona con la periodicidad referida, el informe deberá presentarse ante el Representante Legal;</li> <li>• Diseñar, programar y coordinar los planes de capacitación sobre el tema, necesarios para que los diferentes empleados de la institución estén debidamente informados y actualizados.</li> <li>• Atender y coordinar cualquier requerimiento, solicitud o diligencia de autoridad judicial o administrativa en materia de prevención y control de actividades delictivas.</li> <li>• Informar a la UIAF sobre las operaciones sospechosas</li> </ul>
ASESORIA JURIDICA /	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer vigilancia externa y global del cumplimiento de la normatividad vigente (contable, fiscal y aduanera), velando porque las</li> </ul>

ROL	RESPONSABILIDADES
REVISORIA FISCAL	<p>actividades internas sean coherentes con las mismas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar al representante legal los reportes que consideren pertinentes para asegurar el cumplimiento de la normatividad externa, tomando como base el conocimiento, la experiencia y el criterio profesional, a fin de defender los intereses de la compañía.</li> <li>• Brindar asesoría legal al Comité de Riesgo, al responsable de cumplimiento y a las otras instancias de la organización sobre todos los aspectos de contenido legal del Sistema de Administración de Riesgos de LA/FT y contrabando de la empresa y en general sobre los aspectos jurídicos relacionados con el LA/FT.</li> <li>• Es el área responsable de la administración de todos los riesgos legales asociados a LA/FT y el contrabando.</li> </ul>
LÍDERES DE ÁREA	<p>Teniendo presente que los eventos de riesgo se pueden presentar en todas las áreas de la empresa, se definen funciones y responsabilidades a estos cargos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y validar los riesgos de LA/FT asociados a sus procesos.</li> <li>• Gestionar la exposición a los riesgos del área en función de los límites de riesgo establecidos.</li> <li>• Establecer estrategias propias de administración del riesgo de LA/FT.</li> <li>• Participar en el control y mitigación de los riesgos de sus procesos.</li> <li>• Colaborar activamente en la implementación de una cultura organizacional que impulse el recaudo de eventos de riesgo de LA/FT una vez que estos se presenten en el desarrollo normal de las actividades.</li> <li>• Son responsables por la información registrada en la base de riesgos de LA/FT y contrabando, respecto de los procesos a su cargo, debiendo promover el correcto diligenciamiento de la base y la identificación de riesgos en las actividades de los procesos, así como de controles, indicadores y contingencias que eventualmente pudieran presentarse.</li> <li>• Deben realizar reuniones con sus equipos de trabajo respecto a políticas, controles y/o monitoreo de la gestión de sus riesgos</li> <li>• Deben promover la cultura de prevención del Riesgo de LA/FT y contrabando, como un hábito a tener en cuenta dentro de las personas que tiene a cargo en su área.</li> </ul>

ROL	RESPONSABILIDADES
<p>TODOS LOS EMPLEADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y entender el alcance y sus responsabilidades frente al Sistema de Administración de Riesgos de LA/FT y contrabando.</li> <li>• Aplicar las políticas y procedimientos del área disponibles en Documentos ISO, de conformidad con sus funciones y responsabilidades y la efectividad preventiva requerida.</li> <li>• Dar cumplimiento a las políticas y procedimientos.</li> <li>• Acatar los principios éticos y las normas de conducta contenidas en los códigos de ética y gobierno corporativo.</li> <li>• Anteponer el cumplimiento de los principios éticos al logro de las metas comerciales</li> <li>• Acatar los deberes de reserva.</li> <li>• Informar con la debida oportunidad todas las operaciones inusuales y/o sospechosas que identifiquen, de conformidad con sus funciones y responsabilidades y la efectividad preventiva requerida.</li> <li>• Participar activamente en las reuniones de riesgo de LA/FT y contrabando que se desarrollen en cada una de sus áreas.</li> </ul>

## 2.2. Fase 2 Contexto externo

“Para conocer el riesgo inherente de LA/FT y contrabando e implementar un Sistema de Administración de estos riesgos, es necesario determinar la relación entre la empresa y el ambiente en el que opera, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. En la etapa de definición del contexto, se deben determinar los elementos cruciales que podrían sustentar o dificultar la administración de los riesgos asociados al LA/FT y el contrabando que la empresa enfrenta, para lo cual debe llevarse a cabo un análisis estratégico. Debe existir una estrecha relación y alineación entre la misión u objetivos estratégicos de la empresa y la administración de los riesgos asociados al LA/FT y el contrabando, a los cuales está expuesta”<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Tomado de Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito –UNODC– y La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN (2015). MODELO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO DE LA/FT Y CONTRABANDO PARA EL SECTOR DE COMERCIO EXTERIOR, Pag 30

### 2.2.1 DOFA

A continuación se muestra un ejemplo de matriz DOFA aplicable a esta investigación

Matriz para determinar la relación entre la empresa y el ambiente en el que opera

DESCRIPCION	
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con oficinas en otros países del mundo</li> <li>• Subcontratación de servicios de transporte</li> <li>• Procesos débiles de evaluación de desempeño de los trabajadores</li> <li>• Procesos débiles de entrenamiento y capacitación en las sucursales</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector económico de alto crecimiento</li> <li>• Acuerdos de promoción comercial con 13 países de la Unión Europea y Estados Unidos</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es uno de los 10 Agentes de Carga Internacional más grandes en el país</li> <li>• Experiencia de 23 años como A.C.I. y más de 10 como O.T.M.</li> <li>• Sistema de información adecuado a las necesidades de la empresa</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluctuación de la Tasa representativa del mercado</li> <li>• Presencia de grupos al margen de la ley en distintas regiones del país</li> <li>•</li> </ul>

Matriz 2. DOFA<sup>11</sup>

### 2.2.3 Entorno económico

Estadísticas del sector de comercio exterior y los riesgos asociados a la cadena de suministro de un agente de carga internacional y operador de transporte multimodal

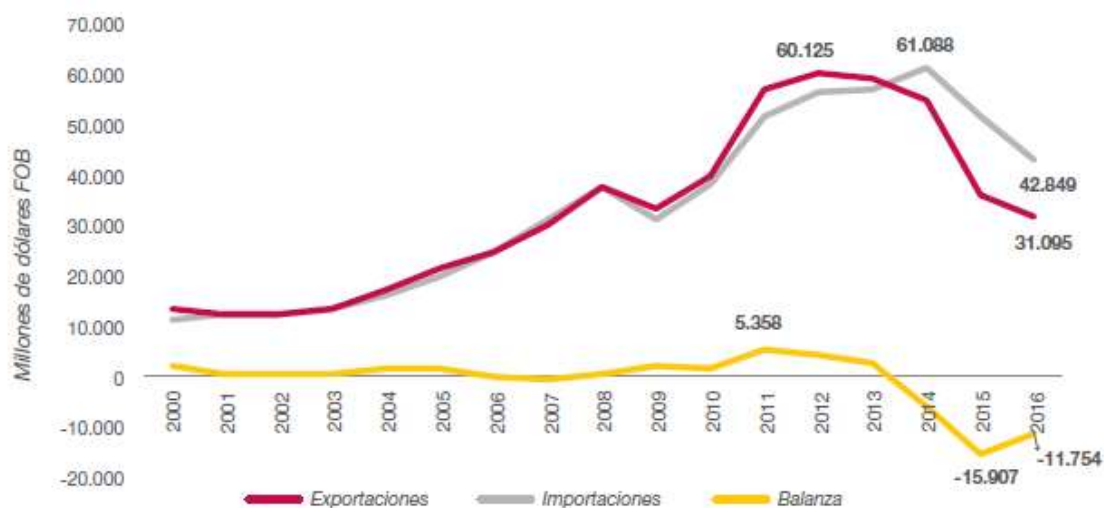
#### Estadísticas

<sup>11</sup> Fuente: Diseño del Autor autorizado por la empresa



La economía colombiana en 2016 presentó una balanza comercial deficitaria por cerca de US\$12 mil millones FOB, ver gráfico 1.

**GRÁFICO 1** BALANZA COMERCIAL DE COLOMBIA



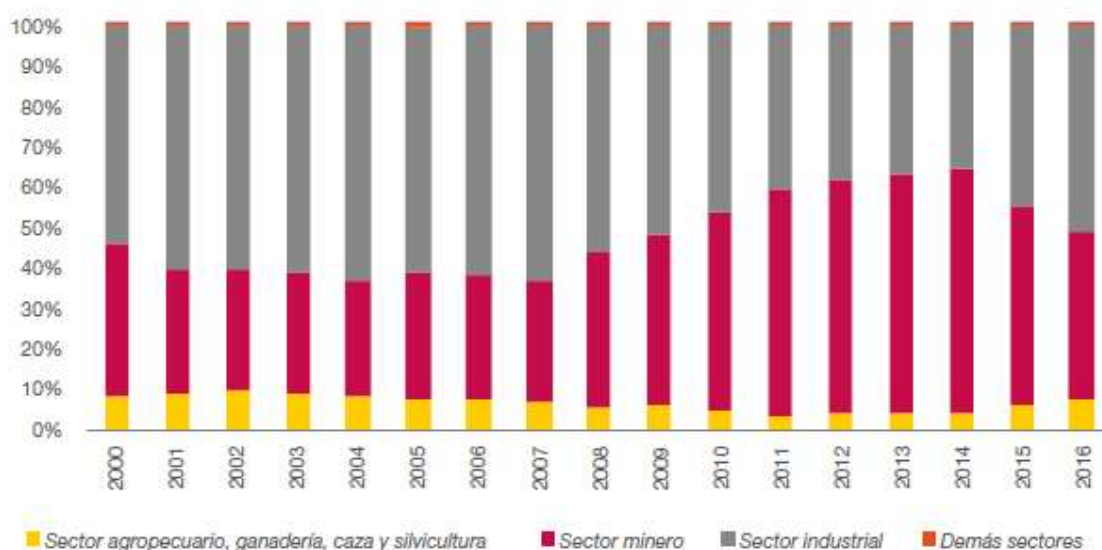
**Fuente:** Elaboración Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF), con base en DIAN – DANE  
**Cifras:** diciembre de cada año.

**Gráfico 6 Balanza Comercial de Colombia**<sup>12</sup>

“Las importaciones alcanzaron los US\$42.8 mil millones mientras que las exportaciones fueron de apenas US\$31 mil millones, constituyéndose en uno de los déficits más profundos que se ha experimentado en el presente siglo. Sin embargo, en 12 de los 17 años del periodo de estudio la balanza comercial fue superavitaria, por lo que el promedio de déficit entre 2000 y 2016 no supera los US\$1.000 millones FOB”<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Tomado de Asociación Bancaria y Entidades Financieras de Colombia (2017). PREVENCIÓN DEL LAVADO DE ACTIVOS Y LA FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO EN EL COMERCIO EXTERIOR Y SUS OPERACIONES INTERNACIONALES RELACIONADAS, Pag 35 – 43.

<sup>13</sup> Ídem.

**GRÁFICO 2** DISTRIBUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES POR SECTOR

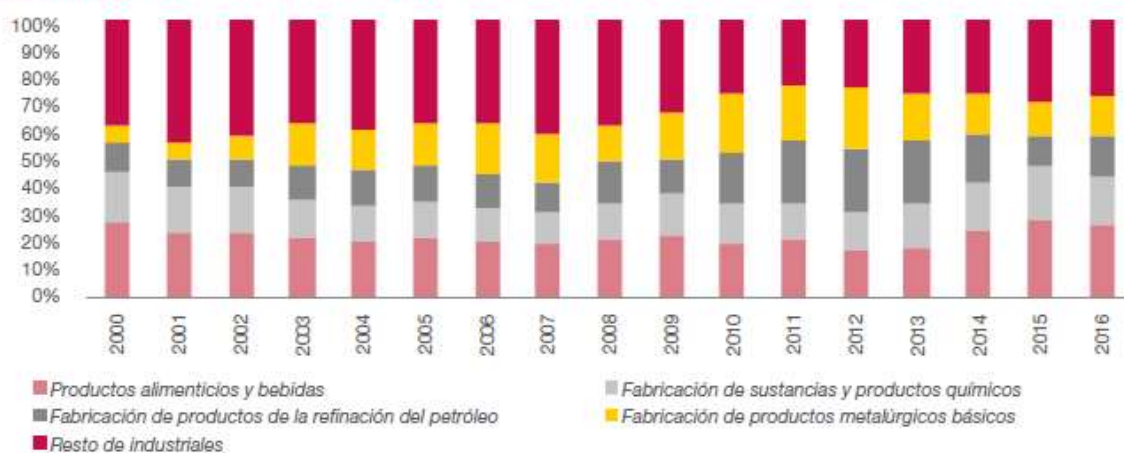
**Fuente:** Elaboración UIAF, con base en DIAN – DANE  
**Cifras:** diciembre de cada año.

**Gráfico 7** Balanza Comercial de Colombia <sup>14</sup>

“Las exportaciones mineras fueron superiores a las industriales entre 2010 y 2015. En 2014 las exportaciones mineras alcanzaron el 59.3% de las exportaciones totales, en 2015 mostraron un descenso de más de 10 puntos porcentuales (48,4%) y para 2016 representaron apenas el 40,3% del total exportado. La tendencia decreciente del sector minero ha dado lugar a mayor visibilidad de los sectores industrial y agropecuario”<sup>15</sup>

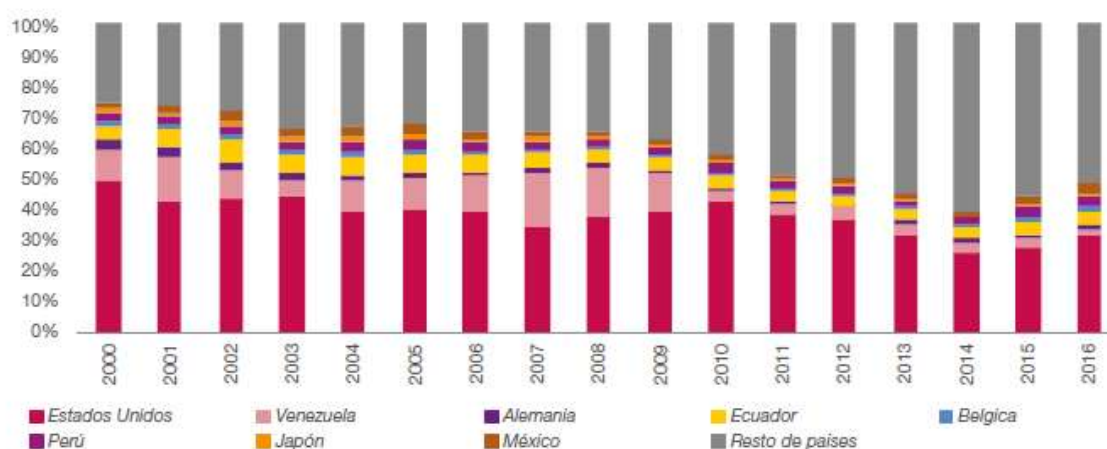
<sup>14</sup> Tomado de Asociación Bancaria y Entidades Financieras de Colombia (2017). PREVENIÓN DEL LAVADO DE ACTIVOS Y LA FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO EN EL COMERCIO EXTERIOR Y SUS OPERACIONES INTERNACIONALES RELACIONADAS, Pag 35 – 43.

<sup>15</sup> Idem

**GRÁFICO 3** PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL

**Fuente:** Elaboración UIAF, con base en DIAN – DANE  
**Cifras:** diciembre de cada año.

El gráfico 4 muestra la estructura de las exportaciones por país de destino para lo corrido del siglo XXI.

**Gráfico 8 Principales productos de exportación del sector industrial**<sup>16</sup>**GRÁFICO 4** EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS PAÍSES DESTINO DE EXPORTACIÓN

**Fuente:** Elaboración UIAF, con base en DIAN – DANE  
**Cifras:** diciembre de cada año.

**Gráfico 9 Evolución de la participación de los países destino de exportación**<sup>17</sup>

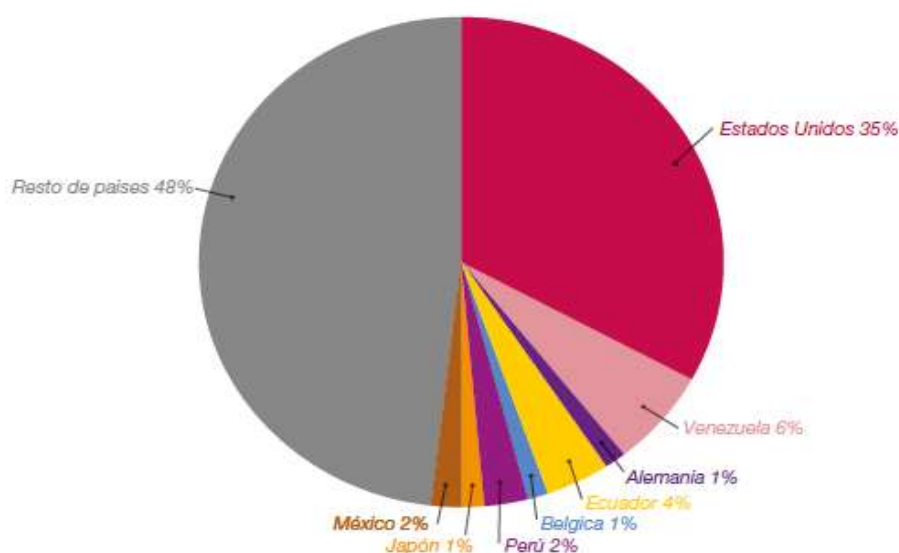
“Se destaca que las exportaciones de Colombia presentaban alta concentración respecto a su destino, en el 2000 el 60% de las exportaciones se dirigían a dos países, 50% para Estados Unidos

<sup>16</sup> Tomado de Asociación Bancaria y Entidades Financieras de Colombia (2017). PREVENCIÓN DEL LAVADO DE ACTIVOS Y LA FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO EN EL COMERCIO EXTERIOR Y SUS OPERACIONES INTERNACIONALES RELACIONADAS, Pag 35 – 43.

<sup>17</sup> Idem

y 10% para Venezuela. No obstante, durante los últimos años analizados se observa una desconcentración con la entrada de nuevos socios comerciales provenientes de Asia, específicamente China e India, lo cual se tradujo en una disminución en la relación comercial con Estados Unidos y Venezuela que para el 2016 recibieron apenas el 29,4% y el 0,7% del total de las exportaciones colombianas, respectivamente. En promedio para el periodo entre 2006 y 2016 los principales compradores de los productos colombianos fueron Estados Unidos (35%), Venezuela (6%), Ecuador (4%), Perú (2%), México (2%), Alemania (1%), Bélgica (1%) y Japón (1%)”.

**GRÁFICO 5** PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES DE EXPORTACIÓN, PROMEDIO 2006-2016

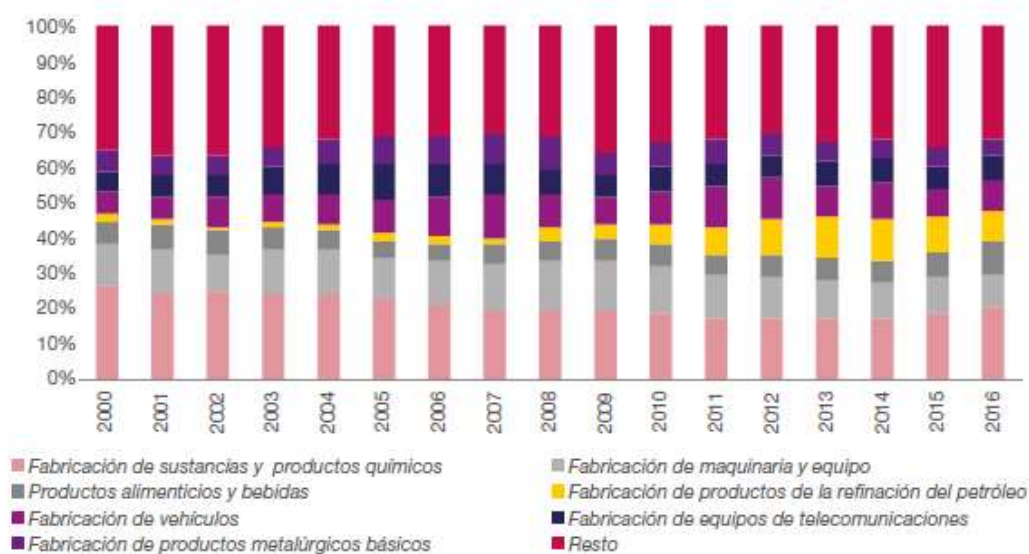


**Fuente:** Elaboración UIAF, con base en DIAN – DANE

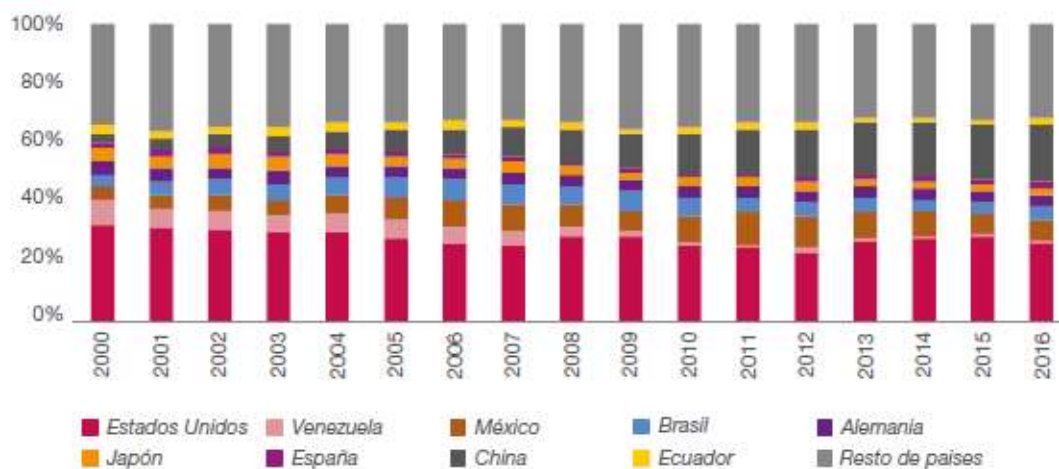
En términos monetarios, el gráfico 6 permite observar que el monto total exportado en 2016 fue de US\$31.095 millones FOB, esto es, US\$29.030 millones menos que en 2012, cuando las exportaciones se ubicaron en US\$60.125 millones FOB.

**Gráfico 10 Principales socios comerciales de exportación**<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Tomado de Asociación Bancaria y Entidades Financieras de Colombia (2017). PREVENCIÓN DEL LAVADO DE ACTIVOS Y LA FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO EN EL COMERCIO EXTERIOR Y SUS OPERACIONES INTERNACIONALES RELACIONADAS, Pag 35 – 43.

**GRÁFICO 8** PRINCIPALES PRODUCTOS INDUSTRIALES IMPORTADOS

**Fuente:** Elaboración UIAF, con base en DIAN – DANE  
**Cifras:** diciembre de cada año.

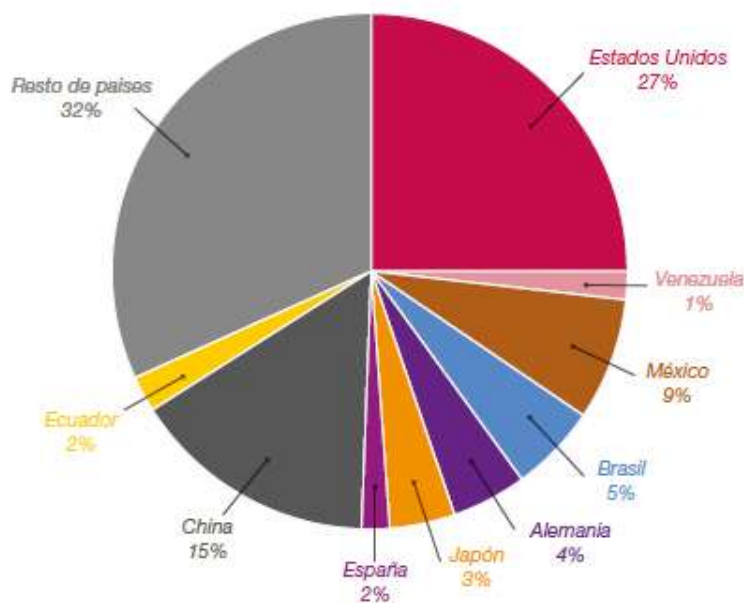
**Gráfico 11 Principales productos industriales importación <sup>19</sup>****GRÁFICO 10** PRINCIPALES PAÍSES ORIGEN DE IMPORTACIÓN

**Fuente:** Elaboración UIAF, con base en DIAN – DANE  
**Cifras:** diciembre de cada año.

**Gráfico 12 Principales países origen de importación <sup>20</sup>**

<sup>19</sup> Idem

<sup>20</sup> Idem

**GRÁFICO 11** PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES DE IMPORTACIÓN, PROMEDIO 2006-2016

Fuente: Elaboración UIAF, con base en DIAN – DANE

**Gráfico 13 Principales socios comerciales de importación**<sup>21</sup>

## 2.2.4 Entorno jurídico

A continuación, se relaciona la normatividad del sector de comercio exterior y aquellas sobre prevención, detección y reporte de lavado de activos y financiación del terrorismo en el sector de comercio exterior, aplicable a la empresa

JERARQUÍA DE LA NORMA	FECHA	TÍTULO / TEMA	ARTÍCULOS / CAPÍTULOS QUE APLICAN	DESCRIPCIÓN DE LA OBLIGACIÓN
Circular Externa 011	2011	Sistema Integral para la Prevención del Lavado de activos y Financiación del terrorismo	Todos	Implementar SIPLA - Sistema de Prevención de Lavado de Activos

<sup>21</sup> Tomado de Asociación Bancaria y Entidades Financieras de Colombia (2017). PREVENCIÓN DEL LAVADO DE ACTIVOS Y LA FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO EN EL COMERCIO EXTERIOR Y SUS OPERACIONES INTERNACIONALES RELACIONADAS, Pag 35 – 43.



JERARQUÍA DE LA NORMA	FECHA	TITULO / TEMA	ARTICULOS / CAPITULOS QUE APLICAN	DESCRIPCION DE LA OBLIGACIÓN
Decreto 2685/1999 Resolución 4240/2000	1999	Carta de Garantía como A.C.I	85 501	Carta de Garantía como A.C.I
Decreto 2586 de 1999	1999	Renovación Inscripcion como A.C.I	Todos	Renovación Inscripcion como A.C.I
Decreto 2586 de 1999	1999	Resolución # 011093 DIAN como O.T.M.	Todos	Resolución # 011093 DIAN como O.T.M.
Decreto 2685/1999 Resolución 4240/2000	1999	Renovación Garantía como O.T.M.	85 501	Renovación Garantía como O.T.M.
Decisiones de la Comision del acuerdo de Cartagena	1997	Certificado Registro como O.T.M.	Todos	Certificado Registro como O.T.M.
Decreto 1377	2013	Tratamiento de datos personales	Todos	Autorización y politicas para la protección de datos personales
Ley 1581	2012	Tratamiento de datos personales	Todos	Autorización y politicas para la protección de datos personales
Circular Externa 002	2015	Inscripción de bases de datos	Todos	Inscripción de bases de datos en el Registro Nacional de las bases de Datos
Decreto 1759	2016	Ampliación plazo inscripción bases de datos	Todos	Nuevo plazo para la Inscripción de bases de datos en el Registro Nacional de las bases de Datos hasta Junio 2017
Circular Externa 0170	2002	Prevención y Control al Lavado de Activos	Todos	Empleado de cumplimiento Conocimiento de Cliente Reportes ROS Capacitación Código de ética
Ley 1778	2016	Anticorrupción	1, 2, 21,	Políticas de prevención de corrupción
Resolución 285	2007	Reportes UIAF	Todos	Reportes ROS Reportes Transacciones en Efectivo
Resolución 17	2016	Reportes UIAF	Todos	Cambio periodicidad reportes a mensual
Ley 1762	2015	Adopción de instrumentos para prevenir, controlar y sancionar, el contrabando, Lavado de activos y evacion fiscal	Todos	Cambio en definicioens, sanciones Se incluye el contrabando y freaude como delit o fuente de LA

JERARQUÍA DE LA NORMA	FECHA	TITULO / TEMA	ARTICULOS / CAPITULOS QUE APLICAN	DESCRIPCION DE LA OBLIGACIÓN
Circular Externa 006	2012	Sistema Integral para la Prevención del Lavado de activos y Fiananciación del terrorismo	Todos	Plazo de Implementar SIPLA - Sistema de Prevención de Lavado de Activos 31.Mayo.2012
Resolucion 212	2009	Reportes UIAF	Todos	Reportes ROS Reportes Transacciones en Efectivo, se incluye el reporte de las ausencias
Decreto 390	2016	Por el cual se establece la regulación aduanera	Art. 52 y 54	Sistema de gestion de riesgo de prevención de lavado de activos, financiación de terrorismo y proliferacion de armas de destrucción masiva

Matriz 3. Requisitos legales de funcionamiento <sup>22</sup>

## 2.3 Fase 3 Contexto interno

### 2.3.1 Planeación Estratégica

Se hace necesario relacionar la descripción de la empresa<sup>23</sup>:

“Somos una compañía 100% Colombiana, establecida en 1.993 y dedicada a la prestación del servicio de agenciamiento de transporte internacional, importación, exportación y transporte multimodal, las cuales cuentan con soluciones complementarias para el manejo, desarrollo y coordinación integral de carga desde y hacia más de 200 puertos y aeropuertos en el mundo.

Contamos con oficinas en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cartagena, Cali y Buenaventura, con las que fortalecemos nuestras labores en atención de nuestros clientes alrededor del país.

Participamos activamente en programas de seguridad y control en el Comercio Internacional según lineamientos de los estándares BASC”

<sup>22</sup> Fuente: Diseño del Autor autorizado por la empresa

<sup>23</sup> Fuente: Página web empresa TRANSBORDER: <http://www.transborder.com.co/acerca-de/>



## **Valores corporativos**

- Enfoque permanente en nuestros clientes.
- Trabajo en equipo.
- Transparencia.
- Honestidad.
- Respeto.
- Pasión por lo que hacemos

## **Misión**

- Ofrecer óptimas soluciones logísticas buscando incrementar la competitividad de nuestros clientes.
- Conocimiento profundo del mercado, nuestros clientes y sus necesidades.
- Mantener niveles óptimos de rentabilidad y crecimiento sostenido.
- Innovación constante en nuestros servicios. Ser más y más eficientes continuamente.
- Ofrecer excelentes condiciones de trabajo que permitan el crecimiento de nuestros empleados.
- Ser una compañía responsable y solidaria con su entorno.

## **Visión**

Ser la mejor entre las mejores en la creación y prestación de servicios de agente de carga y soluciones logísticas para el comercio internacional colombiano.

## **Mapa de procesos**

- Procesos estratégicos: Gestión estratégica, mercadeo, Sistemas de Gestión.

- Procesos Misionales: Procurement, Comercial, Operaciones (Procurement<sup>i</sup>, Importaciones, Exportaciones, OTM<sup>ii</sup>), Servicio al Cliente
- Procesos de apoyo: Gerencia de la felicidad, Talento Humano y Administrativo, Financiero y Tecnología.

### 2.3.2 Identificación y clasificación Factores Determinantes (Servicios / Productos y Clientes)

**Servicios y productos:** A continuación una guía para segmentar los productos o servicios de la empresa y su relación con riesgo de LA/FT

LINEAS DE NEGOCIO	CARACTERISTICA	#	PRODUCTOS	CARACTERISTICA	SALDO PRODUCTO		NIVEL OPERACIÓN		RELACIONADO CON DELITOS FUENTE					USO EN TIPOLOGIAS LA					USO EN TIPOLOGIAS FT					TOTAL INCIDENCIA					
					VALOR	%	CANTIDAD	%	CONT	TPR	TIM	SEC	RGASO	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E						
1	IMPORTACION	1	FCL																						0				
		2	LCL																							0			
		3	Triangulación																								0		
		4	Ruteados																								0		
2	EXPÓRTACION	1	FCL																							0			
		2	LCL																								0		
		3	Ruteados																									0	
		4	Andinos																									0	
3	OTM	1	OTM																								0		
		2	Continuación de Viaje																									0	
		3	Nacionalizado																										0
		4																										0	

Matriz 4. Clasificación servicios /Productos<sup>24</sup>

Para el caso específico de Transborde se identifican:

PRODUCTOS DE TB	Importación	Exportación	OTM
SUBPRODUCTOS	Aéreo	Aéreo	OTM Coordinado con TB
	Marítimo FCL	Marítimo FCL	Directo
	Marítimo LCL	Marítimo LCL	Carga Nacionalizada
	Proyectos	Andinos	Proyectos
		Proyectos	

Matriz 5. Clasificación Productos<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Fuente: Seminario Administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo. Cámara de Comercio de Bogotá. Octubre 2016. Facilitador: Gente. Linares Galván

<sup>25</sup> Diseño autor, fuente datos de empresa TRANSBORDER

**Clientes:**Cuál es el nicho de mercado de la empresa, cuáles son los clientes actuales y potenciales y el perfil de los mismos.

En la matriz 6 Clasificación, se dan a conocer los criterios de segmentación de clientes usado actualmente por la empresa, los cuales pueden ser ampliados o no por la organización. Estos criterios son un referente para clasificar por riesgo a los clientes y así definir los controles aplicables.

#	CLIENTE	TIPO DE SOCIEDAD	TIEMPO CONSTITUCION	CAPITAL SUSCRITO	UBICACIÓN	TIPO DE CLIENTE	ACTIVIDAD ECONOMICA	RIESGO	SEGMENTACION
1									
2									
3									
4									
5									

Matriz 6. Clasificación clientes<sup>26</sup>

### 2.3.2 Identificación y clasificación Factores Potencializadores (Jurisdicción, Canales de Distribución)

**Canales de distribución:** Precisar cuáles son los canales de distribución internos y externos, las perspectivas de nuevos canales de distribución, cuál es su operatividad y la clase de vínculo jurídico con la entidad.

NOMBRE	TIPO	CARACTERISTICA DE OPERACIÓN	JURISDICCION DONDE OPERA	CLIENTES				PRODUCTO					
				JURIDICAS		NATURAL		PRODUCTO A					
				TOTAL	%	TOTAL	%	VALOR	%	No. OPERA.	%		

Matriz 7. Clasificación canales de distribución<sup>27</sup>

**Aéreas geográficas:** En qué áreas geográficas locales o internacionales la entidad presta sus servicios o vende sus productos y las perspectivas de expansión.

<sup>26</sup> Fuente: Diseño del Autor autorizado por la empresa

<sup>27</sup> Fuente: Seminario Administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo. Cámara de Comercio de Bogotá. Octubre 2016. Facilitador: JenithE. Linares Galván

REGION	DEPTO	MUNICIPIO	OPERACIÓN CLIENTES				PRODUCTO			
			JURIDICAS		NATURAL		PRODUCTO A			
			TOTAL	%	TOTAL	%	VALOR	%	No. OPERA.	%

Matriz 8. Clasificación Jurisdicción<sup>28</sup>

Corresponde a las áreas geográficas en donde la empresa presta los servicios y los canales a través de los cuales puede conseguir la venta. En la matriz 9, se relacionan los aplicables a la empresa.

JURISDICCION	CANALES DE DISTRIBUCIÓN
BOGOTA	* Directo * Intermediario
CALI	* Directo * Intermediario
MEDELLIN	* Directo * Intermediario
BARRANQUILLA	* Directo * Intermediario
CARTAGENA	* Directo
BUENAVENTURA	* Directo

Matriz 9. Clasificación Jurisdicción<sup>29</sup>


---

<sup>28</sup> Ídem.

<sup>29</sup> Diseño del Autor autorizado por la empresa

## CAPITULO 3 CONTEXTO DEL RIESGO

El objetivo de este capítulo es diseñar la metodología para la identificación de riesgos de los sistemas de gestión de la empresa, bajo la norma ISO 31000 y modelos de gestión definidos por la DIAN,

### 3.1 Fase 1 Definición de metodología, criterios y escalas para la valoración del riesgo

#### 3.1.1 Matriz de riesgos

El formato de matriz de riesgos definido conforme a la investigación y consulta bibliográfica contiene los campos que se muestran en la grafico 14.



Grafico 6. Componentes Matriz de riesgos propuesta<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Fuente: Diseño del Autor en función de la norma ISO 31000 y aprobado por la empresa

### 3.1.2 Criterios análisis de Probabilidad

A continuación se describen los criterios de análisis de probabilidad e impacto usado para este estudio. En los referentes bibliográficos encontramos un sinnúmero de ejemplos de escalas de probabilidad, sin embargo, las organizaciones pueden construir su propio diseño.

CRITERIOS CALIFICACION DE PROBABILIDAD			
Nivel	Descriptor	Descripción	Frecuencia
1	Muy Baja	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales	No se ha presentado en los últimos 5 años
2	Baja	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años
3	Media	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 2 años
4	Alta	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos una vez en el último año
5	Muy Alta	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año

Grafico 7. Criterios de calificación de probabilidad propuesta<sup>31</sup>

### 3.1.3 Criterios análisis de Impacto

CRITERIOS CALIFICACION DE IMPACTO		
Nivel	Descriptor	Descripción
1	Nulo	<b>Sin pérdida o daño.</b> Si el evento llega a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la empresa. No causa pérdida de clientes, pérdidas económicas o mala imagen. Servicios no conformes en el servicio.
2	Mínimo	<b>Baja pérdida o daño.</b> No causa indemnización de perjuicios. No causa pérdida de clientes. Poca disminución de ingresos. No produce efecto contagio, mala imagen o desprestigio. Demoras en la prestación del servicio.
3	Aceptable /Moderado	<b>Pérdida o daño media.</b> Baja o media probabilidad de indemnización de perjuicios. Poca o media probabilidad de pérdida de clientes, disminución de ingresos. Desprestigio, mala imagen o publicidad negativa. Puede producir efecto contagio. Puede afectar o interrumpir la prestación del servicio por algunas horas.

<sup>31</sup> Fuente: Diseño del autor autorizado por la empresa, tomando como base la norma ISO 31000 y Modelo de Gestión de Riesgos de la DIAN

CRITERIOS CALIFICACION DE IMPACTO		
Nivel	Descriptor	Descripción
4	Severo	<b>Alta pérdida o daño.</b> Alta probabilidad de indemnización de perjuicios. Alta probabilidad de pérdida de clientes y disminución de ingresos. Desprestigio, mala imagen o publicidad negativa. Puede producir efecto contagio. Puede afectar o interrumpir la prestación del servicio por varios días.
5	Crítico	<b>Pérdida o daños catastróficos.</b> Suceptible de cuantiosas multas y sanciones. Alta probabilidad de procesos penales. Alta probabilidad de pérdida de clientes, disminución de ingresos. Desprestigio, mala imagen o publicidad negativa. Puede colocar en peligro la solvencia de la entidad. Puede producir efecto contagio en todo el sector en el que opere. Puede afectar la prestación del servicio definitivamente.

Gráfico 8. Criterios de calificación de impacto propuesta<sup>32</sup>

### 3.1.4 Criterios análisis de riesgos

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE RIESGOS						
		TOLERABLE	MODERADO	INACEPTABLE		
PROBABILIDAD	Muy Alta (5)	5	10	15	20	25
	Alta (4)	4	8	12	16	20
	Media (3)	3	6	9	12	15
	Baja (2)	2	4	6	8	10
	Muy Baja (1)	1	2	3	4	5
		Nulo (1)	Mínimo (2)	Moderado (3)	Severo (4)	Crítico (5)
IMPACTO						

Gráfico 9. Criterios de calificación de impacto propuesta<sup>33</sup>

### 3.2. Fase 2 Valoración del riesgo

Una vez definida la metodología, se realiza el diligenciamiento de la matriz con apoyo de los líderes a través de las siguientes técnicas definidas en la norma ISO 31000:

- Lluvia de ideas.

<sup>32</sup> Fuente: Diseño del autor autorizado por la empresa, tomando como base la norma ISO 31000 y Modelo de Gestión de Riesgos de la DIAN

<sup>33</sup> Fuente: Diseño del autor autorizado por la empresa, tomando como base la norma ISO 31000

- Entrevistas estructuradas o semi-estructuradas
- Análisis de escenario
- Análisis del impacto en el negocio
- Matriz de consecuencia y probabilidad



## **CAPITULO 4 DOCUMENTACION Y DIVULGACION**

El objetivo de este capítulo es socializar los planes de acción para el tratamiento de los riesgos, obtenidos en las dos etapas anteriores a fin de lograr aceptación de la propuesta de la planificación de la gestión integral de riesgos.

A partir de la identificación, análisis, evaluación, definición de tratamiento, monitoreo y revisión de los riesgos aplicables la empresa bajo la metodología descrita en los puntos anteriores, se propone gestionar los riesgos de forma integral para la empresa bajo los siguientes parámetros:

### **a. Documentación requerida**

En la organización es necesario diseñar y/o actualizar la documentación requerida para la administración de los riesgos, esta debe comprender:

- Política General de Prevención de riesgos
- Manual con sus respectivos anexos
- Diagnóstico que comprende como mínimo el contexto interno y externo
- Documentos soporte del diseño, desarrollo e implementación
- Procedimiento conocimiento contrapartes (Clientes, proveedores, accionistas, trabajadores)
- Procedimiento Operaciones inusuales y sospechosas
- Informe de rendición de cuentas
- Plan de comunicaciones y divulgación a interesados externos
- Código de ética y conducta
- Procedimiento de sanciones por incumplimiento de controles
- Planes de capacitación, inducción y re inducción anual

### **Controles (Estratégicos, Administrativos, Operativos)**

A partir del análisis, es necesario diseñar planes de trabajo para la implementación y mantenimiento de los controles a nivel estratégicos, administrativo y operativo en las áreas o procesos correspondientes.

### **Propuesta gestión integral**

La gestión integral de riesgos en la empresa TRANSBORDER se podrá llevar a cabo si los tratamientos definidos en la matriz de riesgos se implementan y/o mantienen en forma controlada por los líderes de área. Dentro de las principales acciones a tomar para mitigar los riesgos de la empresa se encuentra:

- Capacitación permanente a equipo Comercial y Procurement<sup>iii</sup> acerca de los procesos de conocimiento de cliente / Proveedores
- Mejorar herramientas de verificación de listas vinculantes / restrictivas
- Finalizar el proyecto de reestructuración del proceso de Control de Negocios
- Continuar con el desarrollo de todas las fases del CRM
- Continuar con la puesta en marcha de la Gerencia de la Felicidad
- Redefinir esquema de atención de peticiones, quejas y reclamos.

### **Resultados**

Como resultado de la aplicación de la metodología anterior, se identificaron en total 52 riesgos para la empresa, clasificados de la siguiente manera:

- Riesgos Tolerables: 9

- Riesgos Moderados: 41
- Riesgos Intolerables: 0

En el Anexo 1, se da a conocer parte de la matriz de riesgos aplicada a la empresa .

## **Conclusiones**

De acuerdo a los resultados del estudio se concluye:

- La gestión integral de riesgos permite la creación de valor de las empresas dado que es una entrada fundamental para la toma de decisiones no solo a nivel organizacional sino por procesos, facilitando la gestión eficiente de los recursos.
- La identificación, análisis, evaluación y tratamiento integral de riesgos permite definir planes de emergencia y contingencia más efectivos para la organización, fortaleciendo los procesos de continuidad del negocio en una forma global, integral y sistemática, de tal forma que ante la materialización de los riesgos la respuesta genere el menor impacto para la empresa.
- La integración de la gestión de riesgos permite a la empresa fortalecer la toma de decisiones, definición de controles y la gestión eficiente de los recursos.
- El uso de la matriz de riesgos que contempla la identificación, análisis, evaluación y tratamiento integral de riesgos permite definir planes de emergencia y contingencia integrales, de tal forma que la respuesta a los riesgos que se presentan disminuye el impacto negativo que estos puedan tener.

- Aunque la norma ISO 9001:2015, BASC 04:2012, el Decreto 390 de 2016 y el Modelo de administración del Riesgos de Lavado de Activos, financiación del Terrorismo y Contrabando para el Sector de Comercio Exterior no cuentan con la misma estructura, se pudo identificar elementos comunes aplicables a ISO 31000, lo cual permitió definir una única metodología de gestión de riesgos aplicable a la Agencia de Carga Internacional.
- El contexto externo en el cual se encuentra una Agencia de Carga Internacional implica una exposición a riesgos de calidad y seguridad que pueden afectar positiva o negativamente la prestación del servicio y la consecución de sus objetivos estratégicos, por lo tanto, la gestión de riesgos enfocados a la continuidad del negocio y la satisfacción de sus clientes es un factor clave para el éxito organizacional.
- Los antecedentes teóricos brindan referencias de criterios para el análisis de probabilidad e impacto, sin embargo, en el ejercicio con algunos líderes de área los criterios definidos se quedaron cortos para el análisis, por lo tanto, se hizo necesario crear una escala propia de análisis y se recomienda mejorar los criterios ajustándolos a las realidades de los procesos apoyándose cuando sea viable en indicadores ya existentes, así como medir el impacto en términos financieros, legales, de imagen, operacional y de calidad.

## **Bibliografía**

- Asociación gremial financiera colombiana, ASOBANCARIA. 2017. Prevención del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo en el Comercio Exterior y sus operaciones internacionales relacionadas, Bogotá D.C, Colombia.
- Bussines Alliance for Secure Commerce (BASC). 2012. Norma BASC. Bogotá D.C. World BASC Organization. Colombia.
- Bussines Alliance for Secure Commerce (BASC). 2012. Estándares de Seguridad Agente de Carga. Bogotá D.C. World BASC Organization. Colombia.
- Decreto 390 de 2016. Por la cual se establece la regulación aduanera. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. República de Colombia. Bogotá D.C, Colombia. 40 pp.
- Departamento Administrativo de la Función Pública, Guía Administración del Riesgos. Bogotá, D.C., Junio 2012
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. 2015. Modelo de administración del Riegos de Lavado de Activos, financiación del Terrorismo y Contrabando para el Sector de Comercio Exterior. Bogotá D.C, Colombia

- García, Y., Marcela Hern, & Lochmüller, C. (2012). APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LOS PRINCIPALES PROCESOS DE UNA PYME COMERCIALIZADORA/APPLICATION OF RISK MANAGEMENT IN THE MAIN PROCESSES OF AN PYME TRADING. Revista Soluciones De Postgrado EIA (9), 144-165. Retrieved from <https://search.proquest.com.sibulgem.unilibre.edu.co/docview/1433304907?accountid=49777>
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, and Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la investigación (4a. ed.). Distrito Federal, MÉXICO: McGraw-Hill Interamericana, 2006. ProQuest ebrary. Web. 25 September 2017.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. 2011. Gestión de riesgo. Principios y directrices NTC ISO 31000. Bogotá D.C. ICONTEC. Bogotá D.C, Colombia.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. 2015. Sistemas de Gestión de la calidad. Requisitos. NTC ISO 9001. Bogotá D.C. ICONTEC. Bogotá D.C, Colombia.
- Seminario Administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo. Cámara de Comercio de Bogotá. Octubre 2016. Facilitador: JenithE. Linares Galván
- Torre-Enciso, M., & San José-Martí, M., Isabel Casares. (2011). EL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS COMO COMPONENTE INTEGRAL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. Boletín De Estudios Económicos, 66(202), 73-93. Retrieved from <https://search.proquest.com.sibulgem.unilibre.edu.co/docview/1314736320?accountid=49777>

## Glosario

- **Apetito de riesgo:** Nivel de riesgo que la entidad tolera.
- **Autoridad aduanera:** Es la persona de la administración aduanera que en virtud de la ley y en ejercicio de sus funciones, ejerce la potestad aduanera
- **Carga:** Conjunto de mercancías que son objeto de una operación de transporte, desde un puerto, aeropuerto, terminal terrestre o lugar de entrega, con destino a otro puerto, aeropuerto, terminal terrestre o lugar de destino, amparadas en un documento de transporte o documento que haga sus veces.
- **Comercio ilícito:** Es toda práctica o conducta prohibida por las normas, relativa a la producción, envío, recepción, posesión, distribución, venta o compra, incluida cualquier práctica o conducta destinada a facilitar esa actividad, tal como, el contrabando, la violación de la propiedad intelectual, la fabricación ilícita de determinados productos y la subfacturación.
- **Contrabando:** El ingreso de mercancías al territorio colombiano, o la salida desde él, por lugares no habilitados, o se oculten, disimulen o sustraigan de la intervención y control aduanero.

ANEXO 1. MATRIZ DE RIESGOS, EMPRESA TRANSBORDER

ANÁLISIS DEL CONTEXTO		IDENTIFICACIÓN										ANÁLISIS			EVALUACIÓN
PROCESO / ÁREA	FUENTE DEL RIESGO (Amenaza / Peligro)	ID DEL RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO ¿Cómo sucede el riesgo?	SISTEMA DE GESTIÓN			CAUSA(S) / VULNERABILIDADES	CONSECUENCIAS	CONTROLES ACTUALES	ANÁLISIS DEL RIESGO			EVALUACIÓN DEL RIESGO	
					CALIDAD	BASC	SARLAFT				Probabilidad	Impacto	Calificación		
COMERCIAL	Asociados de negocio en la ilegalidad Políticas internas Crimen organizado	R03	Ser objeto de sanciones y pérdida de reputación por no contar con procedimientos efectivos para conocer a los ASOCIADOS DE NEGOCIO	No contar ni aplicar políticas o procesos eficaces para conocer los asociados de negocio		X	X	- Omisión a procesos de la compañía - Error humano	Requerimientos de entes de control por vínculos comerciales con clientes bajo investigación Multas y sanciones Pérdida de reputación y nombre en el mercado	Proceso de creación, actualización y vinculación de clientes y proveedores - Verificación y control de proceso por parte del área de Sistemas de Gestión y registro en base de clientes nacionales - Evaluación de indicador de riesgo por cliente con base en el formato establecido	Baja	Crítico	10	MODERADO	
FINANCIERO	Error Humano Políticas internas	R07	Radicar o entregar inoportuna o incorrectamente Facturas de Venta	Emisión y entrega de Facturas de venta	X			- Error humano - Insumo incorrecto (datos de contacto)	Molestia e insatisfacción del cliente Incremento en número de quejas y reclamaciones Pérdida económica para la compañía	- Cumplir y mantener actualizado el Proceso Emisión contable de facturas - Actualización y desarrollo de habilidades del equipo de facturación y mensajería.	Baja	Mínimo	4	TOLERABLE	
FINANCIERO	Error Humano Políticas internas	R09	Interrupción de prestación de servicios por parte de los proveedores	Pago de cuentas por cobrar de proveedores	X	X		- Ausencia e incumplimiento de Acuerdos comerciales con los proveedores (Proyectos, Procurement, operaciones especiales) - Disponibilidad de recursos	Pérdida de reputación y nombre en el mercado Incremento en número de quejas y reclamaciones Pérdida de condiciones comerciales	- Cumplir y mantener actualizado el Proceso de Liberaciones - Implementación de la medición y monitoreo a través del indicador de Problemas de Liberación - Conciliación de Proveedores (semanal o mensual)	Baja	Severo	8	MODERADO	
OPERACIONES	Error humano Falla sistema de información	R15	Averías, faltantes y/o sobrantes (totales o parciales)	Cargue y descargue de la mercancía en los puntos de transferencia en los que se tengan responsabilidades legales	X	X		- Errores de embalaje y llenado de la unidad de carga por parte de terceros - Demoras en los tránsitos de operación - Ausencia de seguimiento de ruta de las operaciones OTM	Molestia e insatisfacción del cliente Incremento en número de quejas y reclamaciones Pérdida económica para la compañía Demoras en finalización de continuación de viaje	- Mantenimiento y gestión de pólizas de seguro - Reclamaciones a los terceros generadores o implicados - Mantenimiento y verificación de los contratos comerciales suscritos con los proveedores operativos	Baja	Severo	8	MODERADO	
OPERACIONES	Narcotráfico Terrorismo Organizaciones criminales	R16	Contaminación de la carga	Cargue y descargue de la mercancía en los puntos de transferencia en los que se tengan responsabilidades legales	X	X	X	- Errores de embalaje y llenado de la unidad de carga por parte de terceros - Demoras en los tránsitos de operación - Ausencia de seguimiento de ruta de las operaciones OTM	Molestia e insatisfacción del cliente Incremento en número de quejas y reclamaciones Pérdida económica para la compañía Demoras en finalización de continuación de viaje	- Proceso seguimiento de creación, vinculación y actualización de clientes - Acuerdos de seguridad y SOP con transportadores terrestres y clientes - Precintos en las unidades de carga - Capacitación al personal en inspección de vehículos y contenedores - Reporte de operaciones sospechosas - Acuerdos de seguridad y confiabilidad con asociados de negocio * Inspección de contenedores antes del cargue (Expo)	Baja	Severo	8	MODERADO	



TRATAMIENTO					MONITOREO Y REVISIÓN
ACCIONES PROPUESTAS	CONTROLES			TRATAMIENTO SERVICIO NO CONFORME	1. Seguimiento a la eficacia de los controles existentes 2. Inspecciones aleatorias 3. Simulacros 4. Otros (Defina)
1. Evitar, 2. Transferir, 3. Mitigar, 4. Prevenir, 5. Asumir	CONTROL PREVENCIÓN	CONTROL DETECCIÓN	CONTROL PROTECCIÓN PLAN DE CONTINGENCIA / EMERGENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitación a equipo Comercial y Pricing acerca de los procesos de conocimiento de cliente / Proveedores</li> <li>* Diseño e implementación Manual SARLAFT</li> <li>* Mejorar herramientas de verificación de listas vinculantes / restrictivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proceso de selección, vinculación y actualización de clientes / proveedores</li> <li>* Circular 170</li> <li>* Formato identificación proveedores</li> <li>* Verificaciones listas vinculantes y restrictivas</li> <li>* Acuerdos de seguridad con clientes y proveedores</li> <li>* Manual SIPLAFT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificación de señales de alarma a través del Reporte de Operaciones Sospechosas</li> </ul>	<p>PLAN EMERGENCIA: Una vez confirmado el evento crítico, se reporta al área jurídica, Gerente Controller, Representantes Legales y oficial de cumplimiento, se realiza la investigación del caso. Las declaraciones a prensa y entidades ÚNICAMENTE podrán darlas los representantes legales y/o área Jurídica.</p> <p>PLAN DE CONTINGENCIA: Una vez identificado el riesgo, se hace el reporte al oficial de cumplimiento, se aplica Debida Diligencia Ampliada y de acuerdo al análisis se hace reporte a UIAF y se bloquean negociaciones con el asociados de negocio. Ver Manual procedimientos SIPLAFT.</p>	<p><i>Condición interna que no implica un Servicio No Conforme</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Seguimiento ROS / ROI</li> <li>* Indicador ROS / ROI</li> </ul>
Mantener los controles existentes	* Insumos correctos por parte de comercial	* Devolución de facturas por parte del cliente	Aplicación instructivo manejo facturación devuelta por parte de Servicio al cliente	<i>Condición interna que no implica un Servicio No Conforme</i>	Auditorías internas Revisoría Fiscal
Mantener los controles existentes	* Gestión pago a proveedores acorde a proceso de Tesorería	Reporte de las áreas	Aplicación procesos tesorería	Reproceso: Acción tomada sobre un Servicio No Conforme para que cumpla con los requisitos.	Auditorías internas Indicador Problemas de Liberación
Se acepta el riesgo y se mantienen los controles existentes Documentar plan de contingencia y emergencia para este riesgo	Aplicación procesos operativos (Seguimiento trazabilidad de la carga)	N.A.	Confirmar con el cliente o proveedor la cantidad de bultos efectivamente despachados y su forma de embalaje, solicitar los soportes necesarios para justificar los sobrantes o los faltantes.	Concesión: Autorización para utilizar o liberar un Servicio No Conforme de acuerdo a los requisitos especificados.	Auditorías internas Control Alarmas
Mantener los controles existentes	* Proceso de Exportaciones	Reporte de operaciones sospechosas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reportar al área jurídica y oficial de cumplimiento y seguir instrucciones</li> <li>* Realizar la investigación del caso</li> <li>* Reportar a las autoridades</li> <li>* De acuerdo al análisis bloqueo del cliente</li> <li>* Lecciones aprendidas a Equipo Comercial</li> </ul>	Concesión: Autorización para utilizar o liberar un Servicio No Conforme de acuerdo a los requisitos especificados.	Planear y ejecutar simulacros para verificar eficacia de los controles Auditorías internas * Seguimiento a trazabilidad de vehículos emitido por el proveedor

<sup>i</sup> Procurement: Hace referencia al nombre dado al proceso de compra no administrativa de la organización.

<sup>ii</sup> OTM: Operación de Transporte Multimodal