



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias Jurídicas**

**Escuela de Estudios Internacionales**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de  
Licenciado en Estudios Internacionales, mención bilingüe en  
Comercio Exterior

PROPUESTA PARA LA OBTENCIÓN DE LA  
CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL BASC DEL  
AGENTE DE ADUANAS CONSORCIO MALO Y  
ARÍZAGA – COMAR CIA.LTDA

Autor:

**Carlos Enrique Cárdenas Palacio**

Director:

**Ing. Antonio Torres Dávila**

**Cuenca – Ecuador**

**2020**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo en primer lugar a mi familia, mis padres Enrique y Sara, mi hermana Daniela y mi sobrina Sofía por siempre estar conmigo cuando más los he necesitado. Sin ellos este esfuerzo no habría sido posible, porque me han ayudado a forjarme como ser humano y lograr ser en la medida de lo posible, una mejor persona.

También, dedico este trabajo a dos ángeles que tengo en el cielo, mis dos abuelos, Daniel Alberto y Luis Carlos, quienes han sido grandes ejemplos para enseñarme que la vida se trata de empeño, dedicación y responsabilidad. Gracias a ellos he comprendido que la vida continúa a pesar de todo y que las experiencias vividas, son lo que marcarán mi destino y mi futuro.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a mi director de tesis, el Ing. Antonio Torres, o cariñosamente como le digo “Toñito”, por ser el principal guía en la elaboración de este trabajo, además de convertirse en un amigo, apoyo y consejero incondicional para mí.

En segundo lugar, agradecer a mis mejores amigos Santiago Castillo y Víctor Delgado, quienes han sido un apoyo fundamental para seguir adelante, progresando y sobresaliendo con mis conocimientos y hacer frente a cualquier desafío que se presente en el camino.

Del mismo modo, agradezco a todos mis compañeros de curso, por haber compartido cuatro años de estudios, se convirtieron en una segunda familia, que sin ella, no hubiera sido posible sobrellevar la vida universitaria. Especialmente a mis compañeros más cercanos, Amanda, Sofía, Denisse, Edgar, Santiago, Marissa, Annie, Sofía, Paz, Mateo, Jonnathan y Esteban, con quienes pude compartir más cercanamente mi experiencia universitaria.

Finalmente, agradecer a la Lista 4 Integración Universitaria y al Club de Comercio y Negocios Internacionales, quienes definitivamente marcaron mi vida en la universidad, gracias a ellos pude formarme y desarrollarme profesionalmente, crear mi propia ideología de vida y sobre todas las cosas, luchar por tener una mejor Universidad del Azuay y cambiar paradigmas para tener una mejor universidad y por consiguiente una mejor sociedad.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se centra en la propuesta de obtención de la certificación internacional BASC para el agente de aduanas Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA. La certificación consta de la implementación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Control al interior de la empresa. Debido a esto, fue necesario la revisión de la evolución del comercio internacional hasta la relevancia que ha adquirido la seguridad en el comercio internacional y surgimiento de la World BASC Organization y la Certificación Internacional BASC. Posteriormente, se realizó un análisis de la situación actual de la empresa para identificar su estructura y funcionamiento interno, así como la gestión de los procesos que se llevan a cabo. Finalmente, y acorde al objetivo de la investigación se elaboró un diagnóstico interno de la empresa frente a los requerimientos que se necesita para obtener la certificación internacional BASC, y un plan de acción que necesita la empresa para mejorar su sistema de gestión en control y seguridad y poder optar por el proceso de aplicación de la Certificación Internacional BASC.

**Palabras Clave:** Certificación Internacional BASC, Control y Seguridad, Sistema de Gestión, Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA, Comercio Internacional

## **ABSTRACT**

This research work focuses on the proposal to obtain the BASC international certification for the customs agent Consorcio Malo y Arízaga - COMAR CIA.LTDA. The certification consists of the implementation of a Security and Control Management System within the company. Due to this, it was necessary to review the evolution of international trade to the relevance that security in international trade has gained and the emergence of the World BASC Organization and the International BASC Certification. Subsequently, an analysis of the current situation of the company was carried out to identify its internal structure and operation, as well as the management of the processes that are carried out. Finally, and in accordance with the objective of the investigation, an internal diagnosis of the company was prepared against the requirements needed to obtain the international BASC certification, and an action plan that the company needs to improve its management system in control and safety and be able to opt for the application process of the BASC International Certification.

**Keywords:** International BASC Certification, Control and Security, Management System, Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA, International Trade

# ÍNDICE

## Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
CAPÍTULO 1.....	1
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Definición de Comercio Internacional.....	1
1.2. Historia del Comercio Internacional.....	2
1.3. Principales Teorías del Comercio Internacional.....	3
1.3.1. Mercantilismo (Siglo XV):.....	3
1.3.2. Ventaja Absoluta (1776):.....	3
1.3.3. Ventaja Comparativa (1817):.....	4
1.3.4. Teoría de Heckscher-Ohlin (1919-1933):.....	4
1.3.5. Paradoja de Leontief (1953):.....	5
1.3.6. Teoría Centro-Periferia de Prebisch (1986):.....	5
1.3.7. Diamante de Porter (1990):.....	6
1.4. Logística y Supply Chain Management.....	7
1.4.1. Definición de Logística:.....	7
1.4.2. Definición de Supply Chain Management:.....	7
1.4.3. Procesos Clave del Supply Chain Management:.....	7
1.4.4. Logística vs Supply Chain Management.....	10
1.5. Seguridad Industrial en la Cadena de Suministros.....	10
1.5.1. Definición de Seguridad Industrial:.....	11
1.5.2. Historia de la Seguridad Industrial:.....	11
1.5.3. Riesgos de la Seguridad Industrial en la Cadena de Suministros:.....	12
1.6. Certificaciones de Seguridad para Empresas.....	13
1.6.1. Certificación ISO/IEC 27001. Sistemas de gestión de seguridad de la información:.....	14
1.6.2. Certificación ISO 28001: 2007. Sistemas de gestión de seguridad para la cadena de suministro.....	15
1.6.3. Estándar ISO 31000: 2018. Gestión de Riesgos:.....	15

1.6.4.	Certificación ISO 45001. Sistema de Gestión de Salud Ocupacional y Seguridad Laboral: .....	16
1.7.	Contrabando y Narcotráfico en el Comercio Internacional .....	16
1.7.1.	Definición de Contrabando y su configuración como delito:.....	16
1.7.2.	Definición de Narcotráfico y su configuración como delito: .....	17
1.7.3.	Contexto del contrabando y narcotráfico en el Ecuador: .....	17
1.8.	Certificación Internacional BASC .....	19
1.8.1.	¿Qué significa BASC y de qué se trata?:.....	19
1.8.2.	Historia de BASC:.....	20
1.8.3.	Certificación BASC:.....	20
1.8.4.	Normas y Estándares Internacionales BASC: .....	21
1.8.5.	Beneficios de la Certificación BASC:.....	23
CAPÍTULO 2. ....		25
2.	CONSORCIO MALO Y ARÍZAGA – COMAR CIA.LTDA.....	25
2.1.	Descripción e Historia .....	25
2.2.	Misión .....	26
2.3.	Visión.....	26
2.4.	Valores .....	26
2.5.	Oferta de Servicios.....	27
2.6.	Estrategia Comercial .....	27
2.6.1.	Estrategia de Producto:.....	28
2.6.2.	Estrategia de precio: .....	28
2.6.3.	Estrategia de Crecimiento: .....	29
2.6.4.	Estrategia de Promoción:.....	29
2.7.	Análisis FODA .....	29
2.7.1.	Fortalezas:.....	30
2.7.2.	Oportunidades: .....	30
2.7.3.	Debilidades:.....	31
2.7.4.	Amenazas: .....	31
2.8.	Estructura Organizacional.....	32
2.8.1.	Cadena de Valor: .....	32
2.8.2.	Organigrama Estructural: .....	32
2.8.3.	Flujograma de Procesos COMAR CIA.LTDA: .....	35
2.9.	Situación Actual de la Empresa .....	36

CAPÍTULO 3. ....	38
3. AUDITORÍA INTERNA Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL BASC DEL CONSORCIO MALO Y ARÍZAGA – COMAR CIA.LTDA .....	38
5.1. Auditoría Interna y Diagnóstico .....	38
5.2. Plan de Acción para COMAR CIA.LTDA .....	46
5.3. Cronograma de Cumplimiento del Plan de Acción .....	58
5.4. Costos de Implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC.....	59
CONCLUSIONES.- .....	63
RECOMENDACIONES.- .....	65
BIBLIOGRAFÍA.-.....	67
ANEXOS.-.....	70

## Índice de Tablas

Tabla 1. Diferencias entre Supply Chain Management y Logística .....	10
Tabla 2. <i>Resumen de la Auditoría Interna del cumplimiento de la Norma Internacional BASC V5-2017 del Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA.</i> ....	40
Tabla 3. <i>Resumen de la Auditoría Interna del cumplimiento del Estándar Internacional BASC 5.02 – Versión 5-2017 del Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA.</i> .....	43
Tabla 4. <i>Plan de Acción del Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA para el cumplimiento de la Norma Internacional BASC V5-2017</i> .....	48
Tabla 5. <i>Plan de Acción del Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA para el cumplimiento del Estándar Internacional 5.02 V5-2017</i> .....	52
Tabla 6. <i>Cronograma de Aplicación del Plan de Acción de la Norma Internacional BASC V5-2017.</i> .....	58
Tabla 7. <i>Cronograma de Aplicación del Plan de Acción de la Norma Internacional BASC V5-2017.</i> .....	59
Tabla 8. <i>Costos de Implementación (Requisitos Materiales Faltantes):</i> .....	60
Tabla 9. <i>Afiliación al Capítulo BASC:</i> .....	60
Tabla 10. <i>Costo de Auditorías BASC:</i> .....	60
Tabla 11. <i>Capacitaciones previo a la Certificación BASC:</i> .....	61
Tabla 12. <i>Costo Total Aproximado para el Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA (Año Inicial):</i> .....	61

## Índice de Figuras

Figura 1. Procesos Clave del Supply Chain Management.....	8
Figura 2. Logo de la Organización Internacional de Normalización (ISO) .....	13
Figura 3. Aprehensiones Totales 2010-2015 (Millones de dólares).....	18
Figura 4. Aprehensión de droga en Ecuador 1991-2014 (En kilogramos).....	19
Figura 5. Logotipo de Business Alliance for Secure Commerce (BASC) .....	20
Figura 6. <i>Cadena de Valor del Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA</i> .....	32
Figura 7. <i>Organigrama Estructural de Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA</i> .....	33
Figura 8. <i>Flujograma de Procesos del Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA</i> .....	35
Figura 9. <i>Resumen de la Auditoría Interna del cumplimiento de la Norma Internacional BASC V5-2017 del Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA.</i> .....	40
Figura 10. <i>Resumen de la Auditoría Interna del cumplimiento del Estándar Internacional BASC 5.02 – Versión 5-2017 del Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA.</i> .....	44

## **Índice de Anexos**

Anexo 1. Norma Internacional BASC Versión 5-2017.....	70
Anexo 2. Estándar Internacional BASC 5.0.2 V5-2017.....	83
Anexo 3. Lista de Chequeo - Auditoría Interna de la Norma Internacional BASC V5-2017 para el Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA.....	92
Anexo 4. Lista de Chequeo - Auditoría Interna del Estándar Internacional BASC 5.0.2 V5-2017, para el Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA .....	95

# **CAPÍTULO 1.**

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **Introducción.-**

En el presente capítulo, se contextualizará la evolución del comercio internacional, desde sus inicios hasta la actual época contemporánea. Posteriormente a esta historia, se analizará la aparición del término Supply Chain Management, y como el mismo empezó a tomar relevancia en las actividades comerciales y su estricta relación con la logística. Luego de esto, se expondrá como actualmente se considera a la seguridad industrial, como un aspecto elemental a la hora de cualquier operación comercial, y por lo tanto, se convirtió en un requisito casi obligatorio la certificación de seguridad para las empresas. La Organización Internacional de Normalización (ISO), jugó un papel muy importante para empezar a certificar la seguridad en las empresas, todo esto con el objetivo de evitar acciones ilícitas, delitos y problemas legales. Acorde el objetivo de la presente investigación, el cual detalla acerca de la propuesta de implementación de la certificación BASC en una empresa, es necesario entender los campos de acción de dicha certificación, en este caso concreto, el contrabando y el narcotráfico, por los cuales se analizará sus definiciones, sus regulaciones en el Ecuador y su contexto actual en el comercio internacional. Finalmente, y cumpliendo con los objetivos de la investigación, se analizará a la Certificación Internacional BASC, sus orígenes, los beneficios y objetivos de la misma, así como también sus estándares de aplicación.

### **1.1. Definición de Comercio Internacional**

Para empezar, es necesario definir al comercio internacional, ya que este es el concepto fundamental sobre el cual se desarrollará la presente investigación. Acorde a Paula Andrea de la Hoz, en su libro “Generalidades del Comercio Internacional” (2013, pág. 15), define al Comercio Internacional como “el estudio del intercambio de bienes y servicios entre los habitantes de los diferentes países, para satisfacer sus necesidades de recursos escasos”. Además, la autora identifica a que para ser catalogado como comercio internacional, debe obviamente traspasar las fronteras de cada uno de los países.

## **1.2. Historia del Comercio Internacional**

Luego de haber definido al comercio internacional, es necesario conocer cuál ha sido su origen y cómo ha ido evolucionando con el pasar del tiempo. Aunque el comercio internacional existe desde el final del periodo Neolítico, esto sucedió debido a que la agricultura de aquellas épocas fue de subsistencia en un inicio, con la posterior especialización de la población en otras actividades económicas, el exceso de la producción agrícola se comercializaba con otros productos y servicios que no tenía una determinada comunidad, por lo que de esa manera surgió el ciclo comercial del producto, dando como origen al comercio. Aunque este fue el inicio del comercio, según (De La Hoz , 2013, pág. 17), el mismo empezó a traspasar fronteras a partir de la Revolución Industrial, debido a que se realizaron mejoras tecnológicas en la maquinaria que se usaba en aquel entonces para sustituir la mano de obra del hombre en ciertas actividades económicas.

Durante el desarrollo de la Revolución Industrial, cuyo origen fue en Inglaterra, se pudo evidenciar como aumentó la creación de nuevas máquinas, por ejemplo, el telégrafo, la máquina de telar, la máquina de vapor y entre otros inventos. Esto permitió incrementar la producción de una gran cantidad de materias primas, y a su vez como punto de inflexión para el comercio internacional, los inventos como la máquina de vapor, la locomotora y el barco a vapor, permitieron la creación de nuevas rutas de transporte terrestres y marítimas que agilizaron y permitieron una mayor apertura de mercados para las empresas de aquel entonces, por lo que paulatinamente se vieron adentradas a participar del comercio internacional.

Desde esa época hasta la actualidad, el comercio internacional ha crecido inmensurablemente. De aquellos métodos empleados en la revolución industrial, ya que se continúa empleando la producción en línea, lo cual, con la modernización y creación de nuevas máquinas, permiten la creación de nuevos materiales en muchas más cantidades y a menores precios. Uno de los pioneros en este tipo de producción fue Estados Unidos, ya que cuenta con una economía basada en la industria, por lo que se podría catalogar a este país como uno de los principales causantes de la oleada comercial que se vive en la actualidad. Este tipo de producción continua, permitió que una variedad de países adopte las mismas acciones, por lo que eso trajo consigo que ya no haya tantos mercados de productos dependientes, sino que ocurrió una descentralización de los recursos que

terminó generando mayores actividades comerciales, mayores fuentes de empleo y sobre todo mayor oferta y variedad de productos a nivel mundial.

### **1.3. Principales Teorías del Comercio Internacional**

Luego de haber analizado resumidamente la historia del comercio internacional, es necesario identificar bajo que conceptos y realidades ha evolucionado el comercio internacional hasta llegar a la actualidad. Debido a eso, es importante resaltar como las corrientes de pensamiento del comercio internacional surgieron y empezaron a crear los conceptos bajo los cuales todas las actividades comerciales se realizan, todo esto desde los primeros años en los cuales el comercio internacional adquirió relevancia hasta las actuales corrientes de pensamiento. De acuerdo con el Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa de México (INITE, 2008), cataloga a las principales teorías del comercio internacional como las siguientes:

#### **1.3.1. Mercantilismo (Siglo XV):**

El mercantilismo fue una teoría que inició a mediados del siglo XV, el principio fundamental de esta teoría fue el manejo y acumulación de las piedras preciosas como principal motor de la economía. Al hablar de esta teoría, se fundamentaba en la sustitución de las importaciones por la acumulación de piedras preciosas como según esta teoría esto daría lugar a un incremento la balanza comercial de los países ya que podían exportar en vez de importar. Es decir, esta teoría al ser de carácter proteccionista, promulgaba la ostentación y riqueza de un país a través de estas piedras preciosas, por lo consiguiente, la promoción de la industria local. La teoría cometió muchos errores, debido a que consideraba que siempre un país iba a obtener mayores ganancias que otro país. No obstante, con teorías posteriores, se comprobó que los países inmiscuidos en el comercio internacional, podían tener ganancias tal vez en menor proporción unos que otros, pero podrían igualmente obtener ganancias. (INITE, 2008)

#### **1.3.2. Ventaja Absoluta (1776):**

Esta teoría comenzó alrededor del año 1776, su principal proponente fue Adam Smith. Los principios de esta teoría están recopilados en la máxima obra de este autor “La riqueza de las naciones”. En esta obra, se resaltaba que cada país podría tener la producción eficiente de un producto o de una serie de productos. Para esto Adam Smith proponía la especialización, es decir que cada país se centrara en lo que mejor sabía hacer,

por lo tanto, proponía que los países se especializarán en estos productos y los comercializaran con otros países. Esto fomentaba que se importaran únicamente los bienes que un país no podía producir, por lo que se dinamizaba el comercio internacional de una manera eficiente, y a razón de eso, los distintos países podrían ubicarse en el mercado internacional como los únicos productores de un producto en específico. No obstante, el principal inconveniente de esta teoría se centraba en un análisis unilateral, ya que solo se estudiaba las potencialidades que tenían los países en base a su producto más fuerte, y no qué ventajas podían obtener del intercambio con otros países para fomentar el libre comercio. (INITE, 2008)

### **1.3.3. Ventaja Comparativa (1817):**

El principal exponente de esta categoría es David Ricardo, este autor llevo más allá la teoría de Adam Smith, ya que propone también la especialización de los países, pero afirma que estos pueden obtener ventajas del intercambio de productos que no haya en estos países con los productos de otros países. Inclusive, se puede realizar la importación de estos productos siempre y cuando el país de origen no tenga la ventaja absoluta en la producción de estos. La teoría de la ventaja comparativa se le puede catalogar como una teoría del libre comercio, ya que asimila que el beneficio por la comercialización de los productos que tengan ventaja comparativa, puede causar un beneficio generalizado para todos los países, debido a que los volúmenes de producción serían mucho más eficientes y mucho más concretos, sin desperdiciar producto y aumentando las ventas de estos, evitando así restricciones comerciales. La ventaja comparativa estimula según Ricardo, el crecimiento económico de un estado, ya que a su vez de la misma manera dinamiza y mueve la economía mundial.

Cabe resaltar que a David Ricardo y Adam Smith se los considera como parte de los principales padres del comercio internacional, debido a que teorías posteriores se crearon a través de los principios que afirmaron en su momento estos dos autores.

### **1.3.4. Teoría de Heckscher-Ohlin (1919-1933):**

Esta teoría es presentada por los economistas suecos Heckscher y Ohlin, esta teoría se diferencia de la ventaja comparativa, debido a que estos economistas asimilan que la ventaja que tienen los países sobre otros es a razón de la dotación de factores. Esto implica que los factores que son netamente propios de la producción, han beneficiado a unos países y han producido desventajas para otros países. Estos factores pueden ser la tierra,

la mano de obra y el capital. Algunos países tendrán mayores ventajas, esto explica por qué unos países tienen mayores ingresos económicos y por qué otros países tienen menores ingresos económicos. A su vez estos economistas suecos asimilan que aquellos países que hagan uso de los factores que tienen en abundancia, irán de la mano con los productos que produzcan en mayor cantidad, por lo tanto, importaran los productos que utilicen factores de producción en los cuales ellos no tengan una ventaja, o no cuenten con la producción de esos productos.

#### **1.3.5. Paradoja de Leontief (1953):**

El propulsor de esta teoría fue Wassily Leontief, un economista alemán que propuso analizar el modelo económico de Heckscher y Ohlin y mejorarlo en el año 1953. Según el Centro de Referencia de Capacitación Emprendedora (CRECE, 2017), este economista argumentaba que los recursos como la mano de obra, no eran iguales en ninguna parte del mundo. Según Leontief, los países desarrollados contribuían con mano de obra mucho más calificada y capacitada en algunos aspectos, por lo que era una gran contradicción, que estos países exporten bienes intensivos en mano de obra, mientras que los bienes producidos en países en desarrollo, no eran excesivos en este tipo de recursos.

#### **1.3.6. Teoría Centro-Periferia de Prebisch (1986):**

Esta teoría fue impulsada y expresada por el economista argentino Raúl Prebisch. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 1986), este economista concibió al sistema económico internacional, como una estructura de un centro y una periferia. Se afirmaba que los países industrializados y con bastantes avances en la creación e impulso de nuevas tecnologías, eran los países del centro de la estructura. Por otro lado, los países que se encuentren ubicados en la periferia de la estructura, son aquellos que sean primario exportadores y cuenten con una dotación de factores bastante económica. La interrogante que se planteaba Prebisch en su teoría para apoyar acciones de política económica, y a razón del cual se generó el modelo centro-periferia, era acerca de la brecha de desigualdad que existía entre los países céntricos y los periféricos. Bajo los preceptos de este economista, la relación de los precios de los productos, entre los países periféricos y los del centro, era la causante principal de esta disparidad y desigualdad de beneficios de esta estructura económica. Una vez identificada la causa, la primera explicación que provee Prebisch, es acerca del ciclo comercial de un producto. Esto se debe a que cuando la demanda de los productos está al alza, los precios que

imponen los países desarrollados, sobrepasan enormemente a los precios de los países primarios, por lo que estos países se llevan mejores beneficios que los países que producen desde el origen. En cambio, cuando la demanda está a la baja, existe una sobreoferta de producto por parte de los países periféricos, por lo que tienen que vender sus productos a los países industrializados (centro), a mucho menor precio. (CEPAL, 1986)

### **1.3.7. Diamante de Porter (1990):**

En el año de 1990, Michael Porter según (INITE, 2008), publicó una investigación en la cual databa las principales ventajas por las cuales unos países tenían más ventajas competitivas que otros países. El estadounidense Michael Porter, afirmó en aquel entonces, que existen ciertos atributos que cumplen las distintas naciones para diferenciarse de otras. Estos atributos son los siguientes:

- *Dotación de Factores:* Este atributo se refiere a los factores de la producción que intervienen en el comercio internacional, cómo la mano de obra capacitada y la infraestructura necesaria que tiene cada uno de los países para poder obtener mayores ventajas que sus países competidores.
- *Condiciones de la Demanda:* Este atributo hace referencia a las peticiones de los distintos tipos de consumidores en los distintos países, por lo que esto afectaría a que unos países, tengan mayores ingresos que otros, dependiendo de cuanto demanden sus productos.
- *Sectores Afines y de Apoyo:* Este atributo menciona a aquellas empresas o industrias que sean un apoyo para la producción de los distintos productos en los cuales se especialice cada país, esto determina que un país cuente con apoyo del sector industrial-privado y sea mucho más competitivo que otros.
- *Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas:* Este último atributo se inmiscuye en el manejo local de las industrias de cada país, esto permite que se genere mayor competitividad, para ubicar a la mejor empresa dentro de un país. Esto permitiría identificar distintas opciones de producción y que un país adopte la mejor opción posible, evaluando las rivalidades de cada una de las empresas.

Debido a esto, Porter analizaba que aquella nación y cuyas empresas que evaluaran de mejor manera estos 4 atributos, llamado el diamante, podrían tener mejores

condiciones a comparación de otros países, teniendo en cuenta que cada uno de los atributos es dependiente del otro.

## **1.4. Logística y Supply Chain Management**

### **1.4.1. Definición de Logística:**

El Consejo de Administración de Logística (CLM, bajo sus siglas en inglés), el cual fue el ente que discutía a nivel mundial los temas relacionados con la logística empresarial a nivel mundial hasta el año 2005, para luego pasar a ser el Consejo de Profesionales de la Administración de la Cadena de Suministros (CSCMP), definía que la definición de logística era antigua y válida hasta los años 90, por lo que presentaba a la logística con la siguiente definición:

El proceso de planear, implementar y controlar eficientemente el flujo y almacenamiento de materia prima, inventario en proceso, productos terminados y su información relacionada desde el origen hasta el punto de consumo, en forma eficiente y al menor costo posible, para satisfacer los requerimientos de los clientes.

### **1.4.2. Definición de Supply Chain Management:**

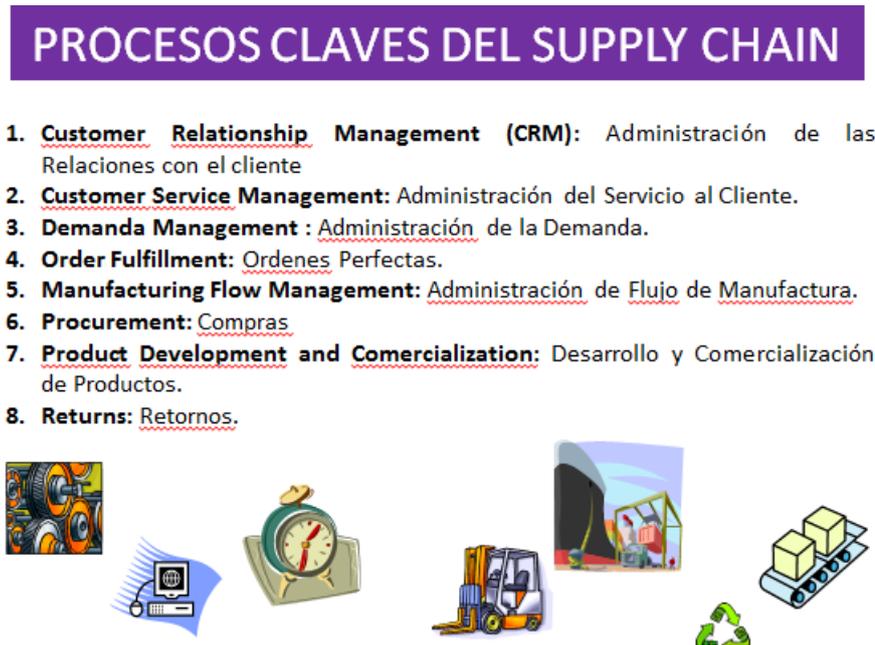
La Administración de la Cadena de Suministros (Supply Chain Management, en inglés), se la podría renombrar como un concepto actual y mejorado de logística, se puede definir a este concepto, como lo siguiente:

La administración de la cadena de suministros (SC, por sus siglas en inglés) abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados. Los materiales y la información fluyen en sentido ascendente y descendente en la cadena de suministros. (Ballou, 2004, pág. 5)

### **1.4.3. Procesos Clave del Supply Chain Management:**

Dentro del Supply Chain Management, se puede observar que al ser un concepto que se adentra de principio a fin en la administración de la cadena de suministros, cuenta con procesos clave dentro de su procedimiento que son importantes de resaltar. Según (Universidad Santo Tomás de Colombia, 2019), estos procesos claves son:

Figura 1. *Procesos Clave del Supply Chain Management*



Fuente: (Universidad Santo Tomás de Colombia, 2019)

- *Administración de las Relaciones con el Cliente:* Es el primer proceso clave de la cadena de suministros, esto debido a que es sumamente necesario identificar los clientes potenciales de la empresa, esto con el afán de entablar las relaciones comerciales que van a llevar al fortalecimiento de la relación vendedor-cliente. Este procedimiento a su vez irá de la mano con una evaluación de servicio al cliente, para valorar la confianza y credibilidad del cliente en la empresa.
- *Administración de Servicio al Cliente:* Este segundo proceso, es muy importante, debido a la comunicación e interacción que hay entre cliente y el departamento de servicio al cliente de la empresa. En este proceso, se da a su vez la comunicación entre los departamentos internos de la empresa, ya que se brinda el soporte técnico y personal de la empresa para los clientes, apoyado en las recomendaciones de los departamentos de producción y distribución de la empresa.
- *Administración de la Demanda:* Este proceso se refiere claramente al manejo y administración del inventario, ya que se necesita poseer un stock esencial que pueda cubrir lo justo en el momento adecuado. No obstante, esta administración puede ser variable, ya que se encuentra supeditada a la capacidad de producción de las mercaderías, así como la oferta y la demanda. Este factor tiene una característica fundamental, la variabilidad de la demanda, esto debido a que la solicitud y pedidos

de los clientes son realmente imprevistos, por lo que las empresas deben pronosticar los pedidos para poder tener el aprovisionamiento en la cantidad justa, y en el tiempo y momento adecuado.

- *Ordenes Perfectas*: Este procedimiento es clave y esencial para el Supply Chain Management, ya que data acerca de cumplir con las exigencias y requerimientos de los clientes. Este cumplimiento requiere de una integración total de los procesos de fabricación, distribución y entrega de los productos. Todo este procedimiento debe ser continuo para poder cumplir con pactos de compraventa de productos entre la empresa y los clientes.
- *Administración de Flujo de Manufactura*: El sistema de manufactura que usan las empresas tradicionales se centra en la producción, almacenamiento y distribución de las mercancías, no obstante, en este tipo de sistemas ocurren muchas situaciones en las cuales se dan inventarios excesivos o innecesarios, lo cual genera altos costos de producción para las empresas. Debido a esta situación, estos sistemas han evolucionado para la administración de estos inventarios con los principios “Just in Time”, para producir las cantidades adecuadas y con una entrega determinada para el cliente. Esto conlleva a un flujo de procesos mucho más corto, con beneficios para la empresa, ya que se procura la satisfacción del cliente.
- *Compras*: Aquí se trata específicamente la relación de la empresa con sus proveedores para la administración y aprovisionamiento de materias primas o necesarias para elaborar los distintos productos. Durante este proceso clave, se busca la generación de alianzas estratégicas con los proveedores, con el objetivo de mejorar una relación comercial, al igual que ayude a reducir el ciclo de la comercialización del producto, y a su vez, fomentar que los proveedores más cercanos puedan tener una relación confiable y asegurar volúmenes de compraventa para ellos.
- *Desarrollo y Comercialización de Productos*: Este proceso es fundamental, aquí los coordinadores de comercialización de cada una de las empresas, se encargan de coordinar todas las actividades que conciernan a la atención al cliente y la solicitud de los pedidos que los mismos efectúen, seleccionar al mejor proveedor que realice en el mejor tiempo posible los productos y con los mejores materiales, y a su vez, contar con la capacidad del uso de herramientas que puedan facilitar la integración de la red empresa-cliente para poder crear los mejores productos para el mercado.

- *Retornos*: Este último proceso se refiere a las devoluciones de los productos, estos asociados cuando en una determinada ocasión, el producto tenga una falla, por lo que el cliente exige una reposición o devolución inmediatamente. Esta situación puede generar una alta ventaja competitiva, ya que si se presenta un suceso de devolución de productos, y este es eficiente y rápido, los clientes van a tener una opinión positiva de la empresa. Esto generará una base de información para la empresa, para identificar fallas y poder elaborar un sistema de mejoras en la productividad.

#### 1.4.4. Logística vs Supply Chain Management

Aunque los conceptos y definiciones de Logística y Supply Chain Management fueron provistos anteriormente, es necesario precisar exactamente cuáles son el origen, las diferencias y el alcance de cada una de ellas. Acorda a (EAE Business School, 2018), la logística tuvo su origen en la época militar, con el transporte, almacenamiento y manejo de personas y armas. En cambio, el Supply Chain Management, es un término mucho más moderno, pluridimensional y que abarca aparte del transporte y almacenamiento de mercaderías, algunas otras acciones. Para definir la perspectiva y el alcance de los dos conceptos, es necesario hacer la siguiente distinción basados en lo que dice l EAE Business School de España:

Tabla 1. Diferencias entre Supply Chain Management y Logística

	<b>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</b>	<b>GESTIÓN DE LOGÍSTICA</b>
<b>PERSPECTIVA</b>	Administración Integral de todas las actividades de la cadena de suministro.	Almacenamiento y distribución de los bienes dentro y fuera de la empresa.
<b>ALCANCE</b>	Aparte de la empresa involucra a actores internos y externos de la misma.	Involucra únicamente a los actores que forman parte de la empresa.
<b>CONTROL</b>	El control para asegurar toda la cadena de suministros es de inicio a fin.	Es una actividad interna que forma parte del proceso de Supply Chain Management
<b>OBJETIVO</b>	Lograr objetivos comerciales y empresariales para obtener una ventaja competitiva.	Poder cumplir con las órdenes y poder satisfacer los requerimientos de los clientes.

Fuente: (EAE Business School, 2018)

Elaboración: Cárdenas, Carlos

### 1.5. Seguridad Industrial en la Cadena de Suministros

Luego de haber contextualizado a la logística y al Supply Chain Management, y para contenido del presente trabajo de titulación, se debe definir a la seguridad a la seguridad industrial y como la misma interactúa en la cadena de suministros en cada una de las empresas.

### **1.5.1. Definición de Seguridad Industrial:**

Para empezar, es necesario conocer la definición de Seguridad Industrial, por lo que se la puede definir como:

La Seguridad Industrial es el sistema de disposiciones obligatorias que tienen por objeto la prevención y limitación de riesgos, así como la protección contra accidentes capaces de producir daños a las personas, a los bienes o al medio ambiente derivados de la actividad industrial o de la utilización, funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones o equipos y de la producción, uso o consumo, almacenamiento o rehecho de los productos industriales. (Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras, 2013)

### **1.5.2. Historia de la Seguridad Industrial:**

Una vez que se ha definido a la seguridad industrial, es necesario identificar como ha venido adquiriendo relevancia a través de los tiempos. Según (Arias Gallegos, 2012), la seguridad industrial empezó a ser tomada en cuenta parcialmente a partir de la Revolución Industrial. Tras la creación de nuevas maquinarias y la creación de nuevas industrias, en aquella época los índices de migración desde la ruralidad hacia el sector urbano, incrementaron en gran cantidad, debido a que un sinnúmero de personas buscaba una oportunidad laboral en este creciente sector.

Debido a la creciente demanda de empleo que había en las urbes, y la escasa oferta laboral, muchas personas que habían migrado hacia la ciudad, ofertaban sus servicios profesionales a muy bajo costo, lo penoso era que estas personas laboraban en condiciones de trabajo inhumanas. El escaso manejo de protocolos de seguridad, por parte de los empleadores y los empleados, generó la expansión de pandemias y epidemias, debido a la insalubridad con la cual estas personas laboraban en sus espacios de trabajo, esto trajo consigo un gran número de muertes por las insalubres condiciones laborales a las que se enfrentaban estas personas.

Desde ese momento, se comenzaron a promulgar leyes que protegieran a los trabajadores, a pesar de que se realizaron algunos avances en ciertos países europeos, no fue hasta el año 1874, en el cual Inglaterra y Francia fueron los principales precursores de la formalización de la seguridad industrial y salud ocupacional. Dentro de estos inicios de la legalización de la Seguridad Industrial, surgieron dos personajes muy icónicos en la

historia del trabajo, como fueron Karl Marx y Frederic Engels, los cuales promovían la sindicalización de los trabajadores, como una manera de protesta por parte de los trabajadores, para que los empleadores mejoraran la condición de trabajo de sus empleados, incluyendo medidas de seguridad industrial. Todas estas ideas han tenido una gran trascendencia, y han sido promovidos a lo largo de toda Europa y posteriormente en América.

Aunque específicamente no se puede definir en qué año exacto, la seguridad industrial pudo institucionalizarse. Por otro lado, en 1931, H.W. Heinrich publicó su obra “Prevención de accidentes laborales”, obra por la cual se hizo acreedor al título del “Padre de la Seguridad Industrial”. En su obra, Heinrich plantea la situación similar a un iceberg, en la cual se indicaba que tras los accidentes laborales, los incidentes por los cuales fueron causados, de haber sido reportados o considerados en un modelo de gestión para la prevención de accidentes, estos incidentes pudieron ser evitados. Esta obra marcó el hito histórico para que la seguridad industrial pueda ser considerada como una problemática de interés para la industria a nivel mundial.

### **1.5.3. Riesgos de la Seguridad Industrial en la Cadena de Suministros:**

Dentro de la cadena de suministros, como en cualquier actividad comercial, existen riesgos a lo largo de todo el proceso de la cadena, desde la extracción de la materia prima para algunas mercaderías, hasta que el producto final llegue al cliente. Según el análisis de (Zapata & García, 2012), a la hora de administrar una cadena de suministros, siempre se debe tener en cuenta que existen riesgos y amenazas. Según los autores, se puede calificar a una amenaza como “todo aquello que tenga una posibilidad o probabilidad de ocurrir, como causante de daño, mientras que el riesgo es el producto de la ocurrencia de la amenaza y su respectiva consecuencia”.

De la misma manera, existen distintos tipos de riesgos que pueden estar presentes en la cadena de suministros:

- Operacional
- Amenazas Físicas
- Social o humano
- Causas Naturales
- Por la competencia

- Legales o políticos

Debido a que los riesgos y amenazas, son un factor real que se dan en las cadenas de suministro, son determinantes en algunas ocasiones para la definición de los costos de las operaciones, también juegan un papel fundamental en el valor del producto que se entrega a los clientes. En el mundo globalizado que nos encontramos actualmente, y como consecuencia de estos riesgos y amenazas, la industria, ha creado programas de gestión de riesgos para las empresas, esto con el objetivo de que se pueda prevenir los mismos, a través de un análisis y sistematización de estos. Esto ha generado el inicio para los sistemas de gestión en control y seguridad, para prevenir cualquier tipo de riesgo y amenaza que pueda surgir en los distintos tipos de industria.

## **1.6. Certificaciones de Seguridad para Empresas**

Con el paso de los tiempos, y a razón de la globalización, existe mucha preocupación por asegurar el control y la seguridad en los procesos de las empresas, y más aún en la industria. En la actualidad, existe la Organización Internacional de Normalización (por su abreviatura, ISO), a la cual se la podría catalogar como la institución líder para la creación de estándares internacionales que brinden orientación a las personas y a las empresas, sobre cómo realizar distintas actividades a nivel empresarial. Esta organización pionera surgió en el año de 1946, cuando diversos profesionales ingleses del área de la construcción, propusieron la integración de distintos estándares industriales que pudieran ser coordinados a nivel internacional. Posterior a este suceso, la organización empezó a operar de manera oficial en 1947. Hasta hoy, la organización cuenta con 164 países miembros que intervienen directamente en la creación de las normas internacionales. (ISO, 2019)

Figura 2. *Logo de la Organización Internacional de Normalización (ISO)*



Fuente: (ISO, 2019)

Hasta el presente, ISO ha logrado publicar alrededor de 22500 normas internacionales y documentos que brindan orientación para las empresas en distintas temáticas como industria, tecnología, agricultura, responsabilidad social, etc. Las empresas pueden utilizar estas normas para poder asegurar estándares de calidad, seguridad y eficiencia. El utilizar estas normas internacionales permite obtener ventajas competitivas entre sus competidores, además de asegurar un producto o un servicio confiable para cada uno de sus clientes.

Para fines de estudio, se analizarán cuatro estándares de seguridad para las empresas que provee ISO, ya que es la organización conocida a nivel mundial por brindar estas certificaciones para los distintos tipos de empresas, a través de un gran número de empresas certificadoras a nivel mundial, ya que ISO es la empresa creadora de los estándares de certificación, pero no se ve involucrada directamente en el proceso de certificaciones de las empresas, ya que para eso están las empresas certificadoras mencionadas anteriormente. Cabe mencionar de igual manera, que es necesario que las certificaciones se renueven año tras año, todo esto con el objetivo de una capacitación constante y la mejora en los procesos de las empresas. En el caso de Ecuador, por ejemplo, algunas empresas certificadoras son: COTECNA, ICONTEC, SGS del Ecuador S.A, entre otras.

#### **1.6.1. Certificación ISO/IEC 27001. Sistemas de gestión de seguridad de la información:**

Dentro de esta certificación, se pretende implementar en las distintas empresas, para ayudar a mantener segura toda la información que se genere en cada una de las empresas. Algunos de los tipos de información que busca proteger, son aquellos relacionados con información financiera, información sobre derechos de autor o propiedad industrial de las empresas, nómina de empleados, planificación estratégica, etc. (ISO, 2019)

Toda esta protección, se puede realizar mediante la implementación de un Sistema de Gestión para Seguridad de la Información (SGSI), cuyos objetivos se centran en proporcionar ciertas ventajas competitivas para las empresas que utilicen este sistema. Por ejemplo, brinda confianza a los clientes, ya que asegura que cualquier información de estos, estará protegida de cualquier tipo de riesgo o amenaza. También, es una garantía

de cumplir con el derecho a la intimidad y a la privacidad tanto de la empresa como de sus clientes. (ISO, 2019)

Las empresas pueden optar por implementar el estándar de la certificación, ya que no es obligatorio solicitar la certificación, sin embargo, esta certificación asegura el cumplimiento, tanto de los estándares de la certificación 27001, como los de las demás certificaciones.

### **1.6.2. Certificación ISO 28001: 2007. Sistemas de gestión de seguridad para la cadena de suministro.**

Entorno a esta certificación, ISO propone requisitos y orientación para las empresas en el ámbito de seguridad para la cadena de suministros. Dentro de estos requisitos se encuentran el desarrollo de procesos de seguridad para la cadena de suministros. Estos procesos deberán rectificadas y documentados obligatoriamente, ya sea en un mínimo de seguridad, siempre y cuando se especifique en que parte de la cadena de suministros se está efectuando el sistema de gestión.

Otro aspecto fundamental en el cual se desempeña la certificación ISO 28001, es acerca de la asistencia que brinda a las empresas, para que estas puedan cumplir con los criterios aplicables para certificarse como Operadores Económicos Autorizados (OEA) del programa de la Organización Mundial de Aduanas (OMA). Finalmente, como último requisito, ISO dictamina que las empresas interesadas en obtener la certificación ISO 28001, deben capacitar constantemente a su personal de seguridad de la empresa, para que puedan realizar las actividades de seguridad contempladas en los estándares de la certificación. (ISO, 2019)

### **1.6.3. Estándar ISO 31000: 2018. Gestión de Riesgos:**

Este estándar se encarga de orientar a las empresas, acerca de los numerosos riesgos y amenazas de los cuales pueden ser sujetos las empresas. Estos riesgos pueden ser de distintos aspectos como: riesgos de seguridad, riesgos ambientales, riesgos económicos, etc. La curiosidad de este estándar es que no se puede ser objeto de certificación, por lo que únicamente puede ser utilizado como una guía, para que las empresas puedan afrontar procesos de auditoría interna y externa para distintos tipos de certificación para la prevención de riesgos específicos.

La ventaja de este estándar es que permite que cualquier organización pueda hacer uso de sus lineamientos para poder planificar objetivos, metas y prevención de riesgos, para que los recursos de cada una de las empresas, pueda ser utilizado de manera eficiente, debido a que, al ser un estándar internacional, el alcance de sus lineamientos, es global. (ISO, 2019)

#### **1.6.4. Certificación ISO 45001. Sistema de Gestión de Salud Ocupacional y Seguridad Laboral:**

El estándar 45001 proporciona un marco de referencia con los lineamientos para reducir los riesgos laborales en el trabajo, a su vez de poder mejorar el bienestar de los trabajadores en el espacio de trabajo, por lo que aumenta la proactividad y el desempeño de las empresas en el ámbito de salud ocupacional y seguridad laboral. En el área de esta certificación, el estándar 45001 es el pionero, por lo cual es el más conocido y el más utilizado actualmente. (ISO, 2018)

Por otro lado, al ser un estándar globalizado, el mismo puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa, sin importar el tamaño de la empresa, por lo cual puede acoplarse en conjunto a otros estándares ISO como el 9001 (gestión de calidad) y 14001 (gestión ambiental).

Las empresas que deciden certificarse con este estándar, permiten la implementación de un Sistema de Gestión que produce ciertos beneficios como: reducir incidentes laborales, reducir el ausentismo para poder incrementar la productividad, incrementar el liderazgo del personal procurando su bienestar y seguridad laboral, entre otros. (ISO, 2018)

### **1.7. Contrabando y Narcotráfico en el Comercio Internacional**

#### **1.7.1. Definición de Contrabando y su configuración como delito:**

Es importante analizar al contrabando, como una actividad ilegal que se da en el comercio internacional, y que según el Art. 175 del COPCI, se configura como un delito aduanero dentro de las infracciones aduaneras que existen. (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010). Según Indriago (1976, p. 2), y citado por (Peña Cuervo, Martínez Espinosa, & Peña Cuervo, 2018), se puede definir al contrabando

como “un delito que consiste en la introducción y extracción del territorio aduanero nacional de mercancías sin el pago de los derechos de aduana”.

Además, es importante analizar cuál es la tipificación de este delito en el sistema legal del Ecuador. Según el Código Orgánico Integral Penal (2014, art. 301), para que el delito de contrabando sea tipificado en el sistema penal ecuatoriano, la mercadería debe tener un valor igual o mayor a diez salarios básicos unificados y se cumplan ciertas causales que dictamina el artículo mencionado. Si se configura el delito, esa persona será sancionada con privación de la libertad de tres a cinco años, así como una multa del valor en aduana de la mercadería objetivo del delito, multiplicada por tres veces.

### **1.7.2. Definición de Narcotráfico y su configuración como delito:**

El narcotráfico como tal, constituye una de las prácticas ilegal con mayor crecimiento en la actualidad, no solo a nivel local, si no a nivel nacional e internacional. Es ya considerado un problema de estado en la gran mayoría de países a nivel mundial, por lo que es necesario conceptualizar su definición. Acorde a Contreras (2010, pág. 1), se puede definir al narcotráfico como “el tráfico de drogas ilegales que son transportadas clandestinamente de un lugar a otro”.

Según el Código Integral Penal (2014, art. 220), la persona que esté involucrada directa o indirectamente “oferte, almacene, intermedie, distribuya, compre, venda, envíe, transporte, comercialice, importe, exporte, tenga, posea o en general efectúe tráfico ilícito de sustancias estupefacientes y psicotrópicas o preparados que las contengan”, podrá ser sometido a penas de privación de la libertad desde dos meses hasta trece años.

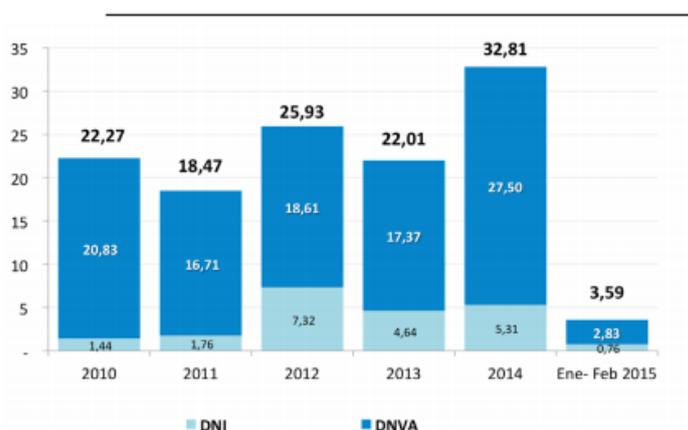
### **1.7.3. Contexto del contrabando y narcotráfico en el Ecuador:**

Actualmente, no es un secreto el gran alcance que han tenido las actividades ilícitas con la globalización. La interconectividad que hay entre estados así estén al otro lado del mundo, es impresionante, todo es debido a las mejoras en todos los procesos, desde producción de mercancías ilícitas, hasta innovación en las formas de transporte de estas mercancías. Sin embargo, el contrabando como el narcotráfico, son dos actividades ilegales que apañen al Ecuador y lo afectan seriamente. De acuerdo con un perfil criminológico elaborado conjuntamente por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO, 2015, pág. 15) y la Fiscalía General del Estado, según datos

obtenidos por parte de la Dirección Nacional de Inteligencia (DNI) y la Dirección Nacional Antinarcoóticos (DNA-DNVA), desde el año 2010, hasta febrero del 2015, se pudo conocer las siguientes cifras de contrabando en nuestro país:

Figura 3. *Aprehensiones Totales 2010-2015 (Millones de dólares)*

**Gráfico 1: Aprehensiones Totales 2010-2015  
(en millones de dólares)**

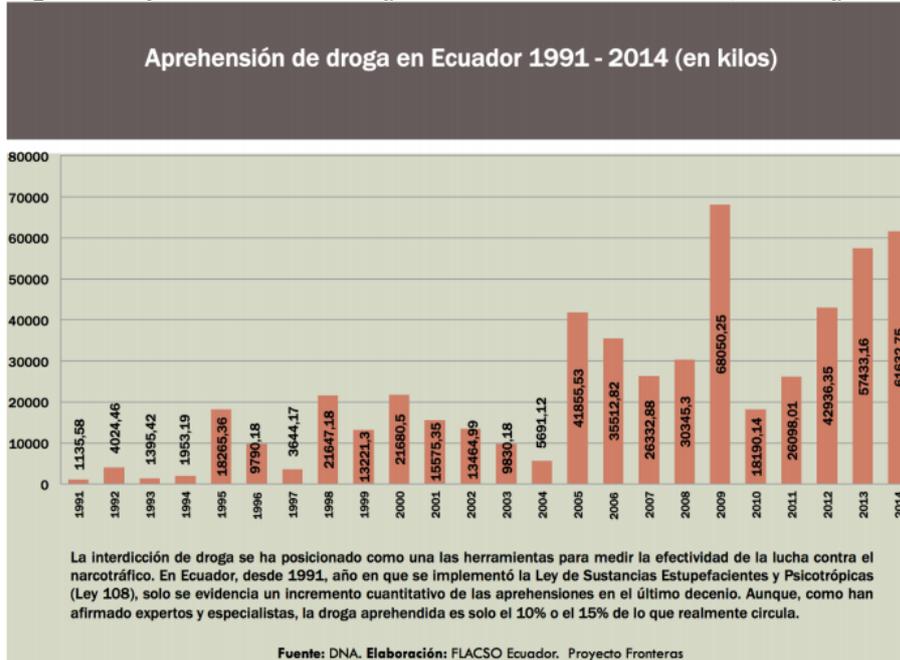


Fuente: (FLACSO, 2015)

Con estas cifras, aunque no se encuentran actualizadas, se puede constatar certeramente que el contrabando es una problemática real de nuestro país. Según últimos reportes de prensa, estas cifras pueden verse aumentadas considerablemente, sin embargo, todavía no hay reportes oficiales actualizados de las entidades gubernamentales competentes de informar sobre este tipo de casos.

En cuanto al narcotráfico, se ha podido visualizar también como uno de los principales problemas que tiene el país en los actuales momentos. Ecuador ha sido un país predilecto para los traficantes de estupefacientes, para poder transportar la mercadería ilegal, debido a la conectividad marítima y aérea del país, ya que se sitúa como un país intermediario para estas actividades ilegales. Acorde a otro Perfil Criminológico elaborado por la FLACSO (2015, pág. 15), y según los datos de la Dirección Nacional Antinarcoóticos (DNA), se pueden apreciar las siguientes cifras, acerca de la aprehensión de drogas en el Ecuador, durante un periodo de 23 años:

Figura 4. *Aprehensión de droga en Ecuador 1991-2014 (En kilogramos)*



Fuente: (FLACSO, 2015)

En el gráfico, se puede apreciar como las aprehensiones de droga en el Ecuador han ido en aumento total, lo cual constituye un problema real para el país. Aunque las cifras no se encuentran actualizadas, por el patrón de crecimiento de las aprehensiones, se puede proyectar que hasta el presente año, las cifras pueden mantenerse en los mismos márgenes o pudieron haber aumentado, no obstante, aún no se encuentra información oficial sobre las estadísticas de estas actividades.

## 1.8. Certificación Internacional BASC

### 1.8.1. ¿Qué significa BASC y de qué se trata?:

BASC significa Business Alliance for Secure Commerce, es una alianza de empresas a nivel internacional, para promover un comercio seguro en cooperación con entidades gubernamentales y organizaciones internacionales. La misión principal de BASC es empezar a crear una cultura de seguridad en el manejo y administración de la cadena de suministros, esto mediante la aplicación de estándares y protocolos de seguridad para la implementación de sistemas de gestión de seguridad en el comercio internacional. (WBASCO, 2019)

Figura 5. Logotipo de Business Alliance for Secure Commerce (BASC)



Fuente: (WBASCO, 2019)

### **1.8.2. Historia de BASC:**

BASC surgió como una alianza anti-contrabando, ya que, en el año de 1996, representantes de algunas empresas norteamericanas, propusieron a la Aduana de Estados Unidos, mecanismos que puedan prevenir la utilización de estas empresas como transporte de narcóticos y mercadería robada, con el objetivo de que pudiera prevenirse tales actividades ilícitas. Posteriormente, una empresa de Colombia se contactó con la Aduana de Estados Unidos, para poder participar de la iniciativa, por lo cual fue la primera empresa piloto del programa. Hacia el año 2002, se constituyó formalmente la Organización Mundial BASC en Estados Unidos, con el objetivo de promulgar esta cultura de seguridad y la expansión del programa BASC a lo largo de Latinoamérica. Hacia la actualidad, la sede oficial de la Organización Mundial BASC se encuentra en Miami, Florida y según sus estadísticas, hasta el año 2017, BASC estaba presente en 25 países a lo largo de todo el continente americano.

### **1.8.3. Certificación BASC:**

Según BASC, hasta el año 2017, 3407 empresas a nivel del continente americano contaban con la certificación BASC, de las cuales, 668 se encontraban en el Ecuador. Para poder obtener la certificación BASC, las empresas interesadas deben cumplir algunos requisitos:

- Ser una empresa constituida legalmente en su país de origen, así como de participar en actividades relacionadas con la cadena logística y de suministros del comercio internacional.
- Contar con antecedentes que avalen la honestidad y rectitud de la empresa, ya sean de carácter comercial o legal. También, no deben contar con ningún antecedente legal

en su país de origen o en cualquier país del exterior, que pongan en tela de juicio su reputación legal.

- Realizar el proceso de aplicación o admisión de los capítulos BASC y que sean conforme a las políticas y lineamientos de la Organización Mundial BASC.

Una vez que se cuente con estos requisitos, según el sitio web de BASC (2019), el procedimiento que deben seguir las empresas para poder certificarse es el siguiente:

1. La empresa interesada deberá presentar toda la información requerida en la solicitud de admisión, ya sea del Capítulo BASC o de la Matriz de WBASCO.
2. Después del análisis documental, se le concederá un tiempo a la empresa para que pueda implementar el Sistema de Gestión de Control y Seguridad BASC (SGSC).
3. Posterior al tiempo asignado, BASC coordinará una auditoría de seguridad para verificar el cumplimiento de los estándares de seguridad mínimos exigidos por la organización. Esta auditoría será a través de auditores internacionales que se encargarán de avalar la correcta implementación del Sistema.
4. Según los resultados de la auditoría, BASC puede clasificar a las empresas de la siguiente manera:
  - *Certificadas*: Serán aquellas empresas que cumplan a cabalidad con el Sistema de Gestión y Seguridad de Control BASC, acorde a las normas y lineamientos establecidos.
  - *Preseleccionados o en proceso*: Aquellas empresas que deben aún implementar ciertos aspectos del Sistema de Gestión para ser sometida a una auditoría de certificación. Sin embargo, se aprueba el ingreso de la empresa al capítulo para poder cumplir las políticas propuestas por BASC.
5. La certificación tiene una validez de 1 año, por lo que BASC auditará anualmente a las empresas para verificar el mantenimiento del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC.

#### **1.8.4. Normas y Estándares Internacionales BASC:**

La norma internacional BASC es un marco general y referencial para que las empresas, indistintamente de su naturaleza de actividades o tamaño, puedan implementar un Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS). La dirección de esta norma está enfocada en una gestión de los procesos, los riesgos y promover una mejora continua y

constante. Las empresas interesadas en obtener la certificación BASC, quienes cumplan con todos los requisitos establecidos en la norma internacional. Algunos de los aspectos y conceptos que deben tener en cuenta las empresas basadas en la norma internacional V5 del año 2017 según BASC (2017) y el Glosario de Términos de la misma norma (WBASCO, 2017), son:

- *Contexto de la Empresa:* La situación actual de la empresa, sumado a los factores internos y externos que puede afectar a la seguridad de la cadena de suministros.
- *Liderazgo:* Actuación de la dirección de la empresa frente al compromiso y a las políticas de BASC referente al Sistema de Seguridad en Control y Seguridad (SGCS).
- *Planificación:* La manera en la cual la empresa busca prevenir los riesgos de la empresa, además de la realización de un protocolo de comunicación de estos riesgos, teniendo en cuenta los requisitos legales de la norma.
- *Apoyo:* Recursos y documentación claves que brindarán soporte a la implementación del sistema.
- *Desempeño:* Dar el seguimiento necesario a través de la realización de auditorías internas y externas, para alcanzar los resultados esperados.
- *Auditoría:* Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y determinar de manera objetiva, el grado en que se cumplen los criterios del Sistema de Gestión de Control y Seguridad (SGCS) BASC y su capacidad para alcanzar los resultados planificados.
- *Auditor:* Persona que evidencia el debido cumplimiento de las competencias que son necesarias para desarrollar auditorías internas.
- *Criterio:* Requisitos de la Norma y Estándares Internacionales de Seguridad BASC aplicables, así como la documentación declarada en el SGCS, contra los cuales se compara la evidencia de auditoría.
- *No conformidad mayor:* Ausencia total de evidencia con respecto al cumplimiento de un criterio de auditoría, o que pone en riesgo la integridad o eficacia del SGCS BASC. Según WBASCO, una no conformidad mayor puede estar constituida por tres no conformidades menores en un mismo proceso de auditoría.
- *No conformidad menor:* Incumplimiento parcial de un criterio de auditoría que no pone en riesgo la integridad o eficacia del SGCS- BASC.

- *Mejora:* Elaborar acciones de mejora y corrección que se den como resultado de las auditorías, para fortalecer el sistema de gestión.

Adicional al cumplimiento de esta norma internacional, las empresas según su naturaleza de sus actividades, deberán cumplir acciones y actividades detalladas en estándares específicos que BASC promueve para el tipo de empresa en específico. Los estándares son los siguientes:

- Estándar 5.0.1: Empresas con relación directa con la carga y con las unidades de transporte de carga.
- Estándar 5.0.2: Empresas con relación indirecta con la carga y con las unidades de transporte de carga.
- Estándar 5.0.3: Empresas que deseen gestionar controles operacionales básicos de seguridad.

#### **1.8.5. Beneficios de la Certificación BASC:**

Existen ciertos beneficios de la certificación BASC para diferentes actores de la cadena logística y de suministros en el comercio internacional, según sitio web de BASC (WBASCO, 2019), algunos beneficios para los actores son los siguientes:

*Empresas:*

- Reconocimiento internacional al pertenecer a WBASCO y sus capítulos.
- Diferenciación y ventaja competitiva al implementar el Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS) BASC.
- Mayor confianza por parte de las autoridades.
- Disminución de costos y riesgos derivados del control a sus procesos.
- Transferencia de conocimiento y experiencia en Seguridad de la Cadena de Suministro.

*Aduanas:*

- Mejoras en los perfiles de riesgo y amenaza que exista en los sistemas de la aduana.
- Optimizar el flujo eficiente del comercio internacional, sin tener que disminuir los controles respectivos.
- Maximizar los recursos de la institución y trabajar en conjunto a las empresas para mejorar los procedimientos internos.

*País:*

- Incrementar de manera segura el comercio internacional, el flujo comercial de una manera óptima, ágil y segura.
- Evitar constantemente las actividades ilícitas que pueden generarse en el comercio internacional, como el contrabando, narcotráfico, defraudación aduanera, etc.

## **Conclusiones.-**

Como conclusión del presente capítulo, se puede analizar que el comercio internacional ha evolucionado totalmente desde sus inicios, ya no solo importa la acumulación de riqueza, ni el intercambio de productos, si no que actualmente aspectos de soporte como la seguridad y el manejo adecuado de la cadena de suministros, hacen que una operación comercial pueda ser exitosa. También, es evidenciable que cada día, la inseguridad en el comercio internacional es cada vez más grande, es por eso, que las empresas necesitan procesos y un adecuado sistema de gestión de seguridad y control para poder efectuar sus distintas operaciones y evitar pérdidas materiales y económicas. Es por eso, que frente a las principales problemáticas que afectan al comercio, como son el narcotráfico y el contrabando, la certificación internacional BASC surge como una alternativa para las empresas de evitar ser víctimas de estos problemas, si bien es cierto, la certificación no asegura que se evite el 100% de problemas, si ayuda a generar una cultura de control y seguridad a nivel empresarial y gubernamental que ayuda a mejorar los procesos y por lo tanto incrementar la confianza entre las empresas cuando se da una compra-venta de bienes y servicios.

## **CAPÍTULO 2.**

### **2. CONSORCIO MALO Y ARÍZAGA – COMAR CIA.LTDA**

#### **Introducción.-**

En el presente capítulo, se realizará el diagnóstico de la situación actual del Agente de Aduanas, Consorcio Malo y Arízaga. Esto significa analizar el funcionamiento interno de la empresa y como se encuentra en la actualidad el manejo de los procesos y si a su vez existe ya en el Consorcio un Sistema de Gestión de Control y Seguridad (SGCS). Todo esto con la intención de realizar posteriormente el análisis de la posible implementación de la Certificación Internacional BASC. Para el correcto desarrollo del presente capítulo, se realizó un taller de estrategia empresarial en las instalaciones de la empresa, con el objetivo de desarrollar junto a la gerencia y parte del personal, los aspectos más relevantes del presente capítulo.

#### **2.1. Descripción e Historia**

El Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CÍA.LTDA es una persona jurídica que funge como Agente Afianzado de Aduana (AAA), y está ubicado en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Acorde al concepto que data el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, los agentes de aduana son las personas que están autorizadas a gestionar habitualmente y de manera ajena, el despacho de las mercancías, a través de la firma de las declaraciones aduaneras. Además, al ser un Agente Afianzado de Aduana, puede contratar con cualquier otro operador del comercio internacional y quedará obligado a responder ante la SENAE, por la información que se consigne en los documentos que se utilicen en los procedimientos aduaneros (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010).

Sus oficinas están ubicadas en la Calle Lorenzo Piedra 4-25 y Remigio Crespo, en la planta baja del edificio ORDOVIV. La empresa surgió hace más de 20 años bajo la iniciativa de sus gerentes, Santiago Malo y Jorge Arízaga, y que a lo largo de todos estos años, han tenido como clientes a importantes grupos económicos en la ciudad de Cuenca y de la provincia del Azuay.

## 2.2. Misión

El Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA, busca brindar de manera responsable, eficiente y honesta, soluciones integrales a todos sus clientes en los procedimientos aduaneros y la logística que necesiten, generando una relación comercial efectiva y satisfaciendo las necesidades y requerimientos de los operadores de comercio exterior a nivel de todo el país.

## 2.3. Visión

Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA, pretende llegar a ser el Agente Afianzado de Aduana líder en todo el Ecuador, brindando un servicio óptimo, de calidad y con seguridad en las operaciones aduaneras de nuestros clientes.

## 2.4. Valores

Los Valores que definen al Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA son los siguientes, y que a su vez, van de la mano junto a lo que se detalló en su misión y visión:

- *Ética:* Sus acciones siempre van apegadas a la ley, al ser considerados fedatarios de la función pública, en este caso del SENA, siempre sus acciones estarán determinadas por la legalidad de las operaciones comerciales de sus clientes.
- *Solidaridad:* Por ley, el Consorcio Malo y Arízaga es responsable solidario y subsidiario por los procedimientos aduaneros de sus clientes, por lo que este valor es fundamental, ya que la empresa se responsabiliza por cualquier anomalía que haya con los bienes de sus clientes, fomentando de manera mutua la confianza en su oferta de servicios.
- *Responsabilidad:* Al realizar el despacho de las mercancías de sus clientes, COMAR CIA.LTDA, asume el 100% de la responsabilidad en el llenado de las declaraciones aduaneras de sus clientes, para que la salida de las mercancías sea de una manera rápida y efectiva.
- *Eficiencia:* La empresa pone a disposición de sus clientes, un personal altamente capacitado para sus funciones, además de contar con recursos físicos y tecnológicos

de alta calidad para brindar un servicio de manera rápida y optimizando tiempo y recursos.

- *Confianza*: Es quizás uno de los valores más importantes de la empresa, ya que es el valor clave para entablar las relaciones comerciales a largo plazo con sus clientes a través de un servicio de calidad y garantizado.
- *Privacidad e Intimidad*: La empresa se compromete a guardar una estricta y privada relación con sus clientes, a través del resguardo de la información detallada en los distintos procedimientos aduaneros.

## **2.5. Oferta de Servicios**

El Consorcio Malo y Arízaga ofrece a sus clientes una gama de servicios relacionados con distintos procedimientos aduaneros, como los siguientes:

- *Asesoría en Procedimientos Aduaneros*: Asesoría gratuita para los clientes que recién quieran empezar a importar o exportar un determinado bien. Explicación de todos los procedimientos a seguir para poder empezar una actividad comercial relacionada con el comercio exterior.
- *Procedimientos y Declaraciones Aduaneras*: Realización del llenado de declaraciones aduaneras de importación y exportación para sus clientes.
- *Logística*: Servicio complementario al de los procedimientos aduaneros, en los cuales luego del despacho de las mercancías y bajo alianzas con operadores de logística, se le da la posibilidad al cliente de tener un servicio complementario de recibimiento, nacionalización de las mercancías, despacho, y operación logística para poder trasladar su mercancía desde las instalaciones del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador a su empresa en el caso de la importación de productos, o viceversa si se trata de exportación de bienes.

## **2.6. Estrategia Comercial**

Para poder identificar y definir la estrategia que usa actualmente el Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA para entablar relaciones con sus clientes, nos centraremos en los siguientes aspectos fundamentales.

### **2.6.1. Estrategia de Producto:**

- La empresa brinda la primera asesoría para identificar los requerimientos y necesidades imperantes de los clientes.
- El personal de la empresa es altamente capacitado para responder a la solicitud de trámites de la manera más rápida posible. Además, cuenta con un protocolo claro para la solicitud de documentos necesarios para la realización de las distintas declaraciones aduaneras, esto facilita el trabajo y optimiza el tiempo.
- Utilización de plataformas electrónicas externas (e-ComEx) para optimizar el tiempo de los procedimientos aduaneros y poder gestionar de manera mucho más activa y dinámica los procesos y las notificaciones por parte de la autoridad aduanera.
- Al brindar un servicio personalizado, el personal de la empresa se mantiene en constante comunicación con los clientes para avisarles de cualquier notificación que proceda por parte del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

### **2.6.2. Estrategia de precio:**

- En base al precio, la empresa no tiene mucho rango de movimiento, debido a que sus tarifas mínimas por el cobro de servicios, se encuentran regidas por la autoridad aduanera competente (SENAE), sin embargo, la estrategia que adopta la empresa es de que según el cliente y la cantidad de procedimientos aduaneros en los que necesiten ser asesorados, el Consorcio negocia una tarifa fija para cada uno de estos trámites, ya que si se negociara los trámites individualmente, estos podrían ser más costosos para los distintos clientes.
- En base a un análisis de sus posibles nuevos clientes, sus necesidades, su nivel económico y sus requerimientos, la empresa puede analizar el realizar un descuento especial para ciertas ocasiones, lo cual les permita fidelizar a los clientes para futuras asesorías y prestaciones de servicios.
- A los clientes con los cuales se cuenta con una relación comercial confiable y con antecedentes de buenos clientes, la empresa en determinadas ocasiones suele aceptar el realizar un préstamo momentáneo de dinero, para agilizar el pago de los tributos aduaneros para que se autorice el despacho y salida de las mercancías. Para esto, el Consorcio cuenta con un fondo de emergencia por si se presenta una situación como esta, y poder realizar de manera ágil los procedimientos aduaneros.

### **2.6.3. Estrategia de Crecimiento:**

- Para poder potenciar su oferta de servicios, el Consorcio Malo y Arízaga contrató una plataforma digital llamada e-ComEx, la cual está autorizada a operar por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, para poder realizar a través de su plataforma las declaraciones aduaneras, las liquidaciones de tributos y si se presentara el caso, las declaraciones correctivas o sustitutivas, todo esto sin la necesidad de ingresar al portal de ECUAPASS, optimizando el tiempo de la presentación de documentos y requerimientos para efectuar el despacho de las mercancías.
- A su vez, por las alianzas estratégicas que tiene la empresa con distintas operadoras logísticas y compañías de seguros, le permite ampliar su portafolio de servicios, así como la obtención de nuevos clientes que necesiten la asesoría, y los cuales son redireccionados por las empresas antes mencionadas.

### **2.6.4. Estrategia de Promoción:**

- En cuanto a lo observado, y para analizar la estrategia de promoción, se ha podido notar que la empresa no cuenta con una promoción activa para ofertar sus servicios, sino más bien los nuevos clientes que acuden a las instalaciones del Consorcio, son recomendados por otros clientes del Consorcio, esto deja entrever que la oferta de servicios es buena para que sea suficiente que por recomendaciones de otros clientes, familiares o amigos, el Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA, obtenga nuevos clientes. Esto también muestra que su estrategia de promoción se basa fundamentalmente en la fidelización de los clientes, para que a través de la promoción indirecta, estos requieran los servicios profesionales de la empresa.

## **2.7. Análisis FODA**

Tras lo especificado anteriormente, a continuación se procederá a realizar el análisis FODA del Consorcio Malo y Arízaga-COMAR CIA.LTDA en conjunto al personal administrativo y los gerentes de la misma, con la finalidad de establecer como se sitúa propiamente la empresa en el entorno.

### **2.7.1. Fortalezas:**

- Una de sus principales fortalezas es que el Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA cuenta con más de 20 años de experiencia como Agentes Afianzados de Aduana, por lo que tiene una reputación muy buena entre los operadores de Comercio Exterior.
- Cuenta con un personal altamente capacitado para poder realizar los procedimientos de despacho de las mercancías y nacionalización de las mismas.
- Las oficinas del Consorcio Malo y Arízaga están ubicadas en la zona comercial más importante de la ciudad de Cuenca (Av. Remigio Crespo Toral), por lo que a los clientes se les hace más fácil el poder acudir a las instalaciones para adquirir sus servicios. De igual manera con los nuevos clientes, ya que es una zona de fácil acceso y buena ubicación.
- Otra fortaleza que tiene la empresa, es que en la actualidad, trabaja con varios grupos económicos importantes en la ciudad, esto conlleva a que tenga un flujo constante de procedimientos aduaneros por cumplir, generando así ingresos fijos para la empresa.
- El Consorcio da la posibilidad de brindar ciertos descuentos a nuevos clientes que recién adquieren los servicios de la empresa, esto con la intención de fidelizarlos y poder tener clientes a un largo plazo.
- Con la utilización de herramientas tecnológicas para realizar cada uno de los procedimientos aduaneros a su cargo (Plataforma e-ComEx), pueden atender las solicitudes de sus clientes mucho más rápido.

### **2.7.2. Oportunidades:**

- En la ciudad de Cuenca solo existe un número muy limitado de Agentes Afianzados de Aduana, por lo que la utilización de recursos tecnológicos extras, ayudaría a mejorar su carta de presentación frente a nuevos clientes, y por lo tanto, aumentar su cuota de mercado en la misma ciudad de Cuenca.
- Como consecuencia de las nuevas medidas económicas por parte del gobierno central, se ha impulsado a la reducción de aranceles para distintas mercaderías, esto generaría mayores procedimientos aduaneros de importación por una mayor demanda de productos importados, y esto a su vez desencadena en un incremento en la oferta de servicios para los Agentes Afianzados de Aduana, en este caso específicamente el Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA.

### **2.7.3. Debilidades:**

- La principal debilidad de la empresa es que no realiza mucha promoción de sus servicios, si no que fue se mencionó anteriormente, la obtención de nuevos clientes se debe por la publicidad indirecta que se ha realizado a través de sus clientes ya fidelizados.
- El estar ubicado en la ciudad de Cuenca, y que haya los principales controles aduaneros en Quito y Guayaquil, en ciertas ocasiones cuando sucede un acontecimiento en el que es necesario la presencia de alguno de los gerentes del Consorcio, genera un costo adicional por el concepto de viáticos, algo que no sucede por ejemplo con Agentes Afianzados de Aduana ubicados en las dos ciudades antes mencionadas.

### **2.7.4. Amenazas:**

- A nivel de todo el país, existe mucha competencia en el campo de los Agentes Afianzados de Aduana, debido a que existen más de 300 Agentes de Aduana, por lo que se puede dificultar la posibilidad del Consorcio Malo y Arízaga de poder expandirse geográficamente y tener más clientes en diferentes ciudades del país.
- Debido a la situación económica del país, el gobierno central puede decidir el incrementar las garantías que deben pagar los Agentes Afianzados de Aduana para poder ofertar sus servicios, eso significaría un aumento del gasto anual que debe pagar el Consorcio Malo y Arízaga para poder mantener la licencia de Agente Afianzado y continuar ofertando servicios.
- Debido a las constantes innovaciones tecnológicas, y la optimización de procesos en la oferta de servicios públicos, como es el caso del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), en ciertos procedimientos puede dejar de ser necesario los servicios de los Agentes Afianzados de Aduana, por lo que eventualmente si esto sucede, podría reducirse en algunos casos, los servicios que ofrece el Consorcio actualmente.

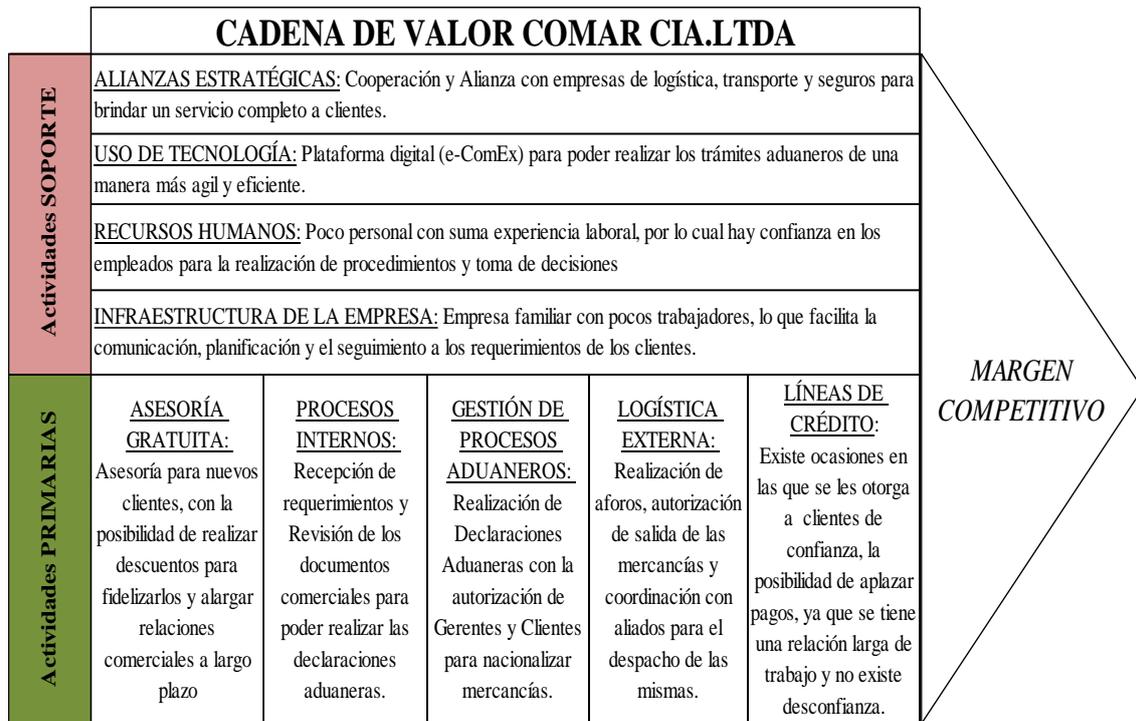
## 2.8. Estructura Organizacional

Para poder analizar cómo se encuentra actualmente la estructura organizacional del Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA, se tomará en cuenta lo siguiente:

### 2.8.1. Cadena de Valor:

Al ser una empresaria familiar y que cuenta con más de 20 años de experiencia como Agentes Afianzados de Aduana, el Consorcio Malo y Arízaga se ha caracterizado siempre por brindar un servicio óptimo y de calidad para todos sus clientes, generando de esa manera relaciones comerciales redituables para ambas partes. Dentro de su cadena de valor, se puede resaltar lo siguiente:

Figura 6. Cadena de Valor del Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA



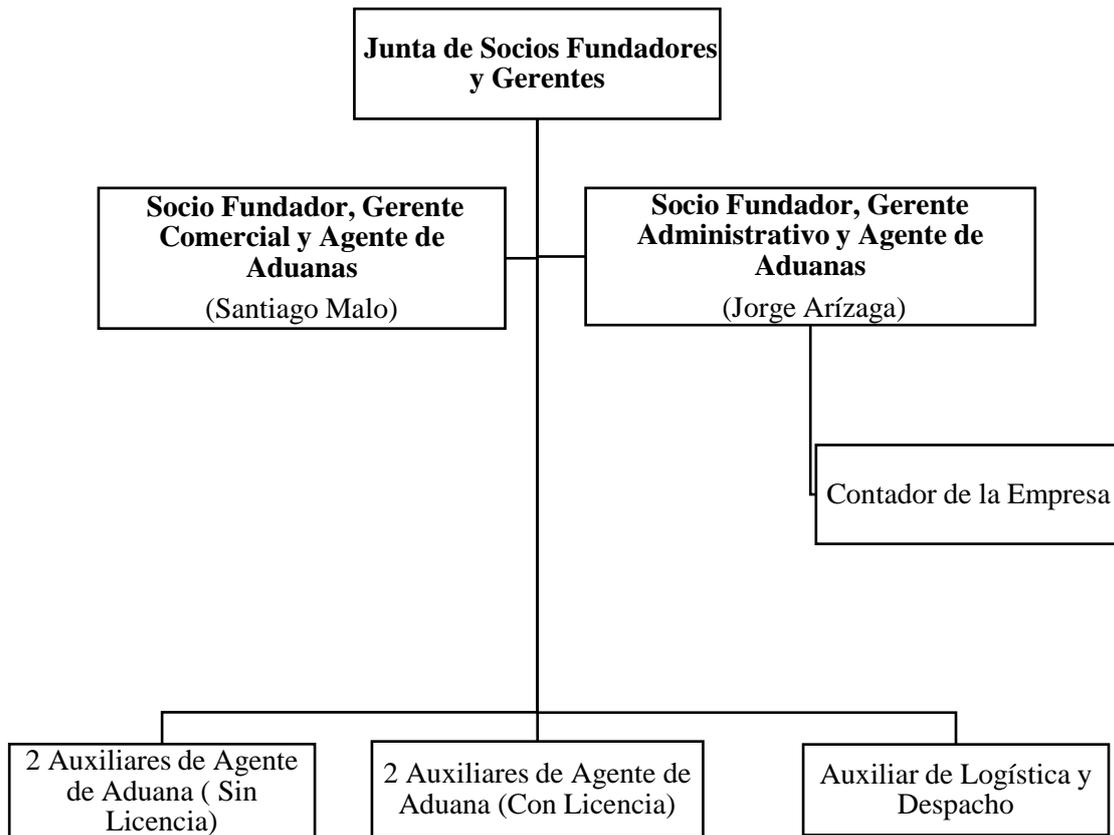
Fuente: Consorcio Malo y Arízaga

Elaboración: Cárdenas, Carlos

### 2.8.2. Organigrama Estructural:

El Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA al ser una empresa familiar, tiene un organigrama muy reducido, sin embargo, es muy importante tenerlo en cuenta para poder identificar el proceso de toma de decisiones al interior de la empresa.

Figura 7. Organigrama Estructural de Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA



Fuente: Consorcio Malo y Arízaga- COMAR CIA.LTDA  
 Elaboración: Cárdenas, Carlos

Para lograr entender de mejor manera el organigrama de la empresa expresado en la Figura 2, se presenta a continuación la explicación de las actividades de cada miembro del personal del Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA:

- *Junta de Socios Fundadores y Gerentes:* Al ser un organigrama reducido, ambos socios fundadores, son los gerentes de la empresa. En las juntas de ambos socios, se toman las decisiones que involucran a la empresa, la factibilidad de alianzas estratégicas, obtención de nuevos clientes, las rescisiones de contratos, etc.
- *Gerente Comercial:* Uno de los socios fundadores asume el rol de gerente comercial, ya que es el encargado de la búsqueda de nuevos clientes, el trato con los clientes actuales de la empresa, la fijación de precios de los contratos, la promoción de la

empresa y nivel de satisfacción de los clientes. Cuenta con licencia del SENA E para la gestión personal y presencial de los procedimientos aduaneros de los clientes.

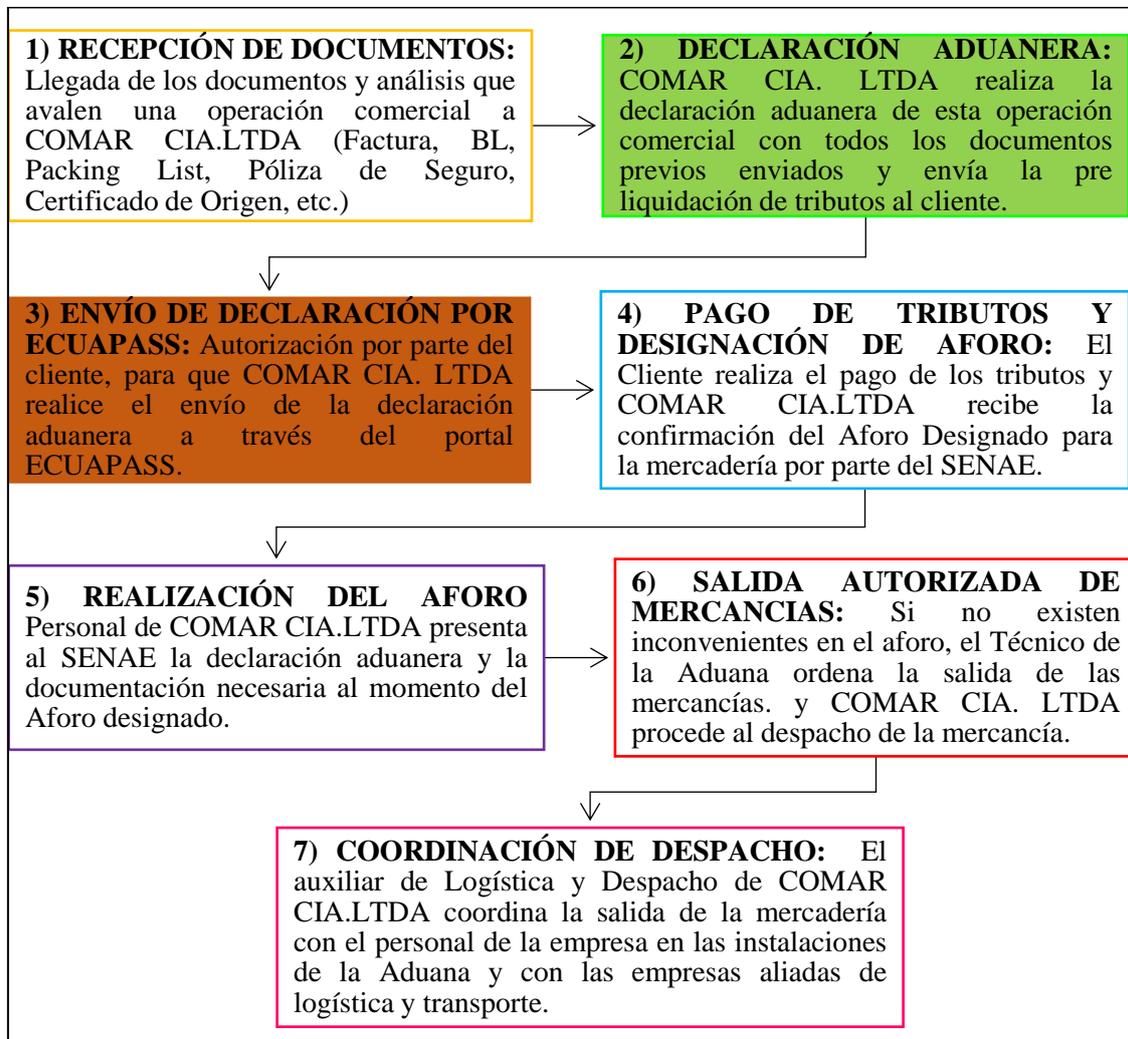
- *Gerente Administrativo:* El otro socio fundador es el encargado de la parte administrativa de la empresa, es decir, cerciorarse del cumplimiento de los requerimientos de los clientes, evaluación del personal, situación financiera, control del funcionamiento de la empresa, así como de la efectividad y eficiencia de los procesos. Cuenta con licencia del SENA E para la gestión personal y presencial de los procedimientos aduaneros de los clientes.
- *Contador:* Se encarga de la gestión de pagos de los clientes, elaborar los estados financieros de la empresa, pago de impuestos, sistemas contables de la empresa y todo lo relacionado a la situación contable de la empresa.
- *Auxiliares de Agente de Aduana (Con Licencia):* Son los auxiliares que cuentan con licencia proveída por el SENA E para la gestión presencial de los procedimientos aduaneros en nombre de un Agente Afianzado, en este caso del Consorcio Malo y Arízaga. En caso de que los gerentes no puedan asistir personalmente a los procedimientos que solicite la autoridad aduanera, estos auxiliares tienen autorización para en nombre de la empresa, poder gestionar los procesos solicitantes, esto implica la realización de aforos, solución de problemas, etc. Uno de los agentes también realiza la gestión documental de los procedimientos aduaneros, es decir, la transmisión de las declaraciones aduaneras al SENA E, a través de la plataforma informática e-ComEx que se conecta al servidor del ECUAPASS.
- *Auxiliares de Agente de Aduana (Sin Licencia):* Son los auxiliares que únicamente se dedican al procesamiento de los documentos comerciales de los clientes, y la generación de las declaraciones aduaneras formales a la autoridad aduanera. Al no contar con licencia, estos auxiliares no cuentan con potestad ni autorización de gestionar presencialmente los procedimientos, ya que no cuentan con una licencia formal de auxiliares de aduana. Transmiten las declaraciones aduaneras al SENA E, a través de la plataforma informática e-ComEx que se conecta al servidor del ECUAPASS.
- *Auxiliar de Despacho y Logística:* Es la persona encargada de que al haberse autorizado la salida de mercancías, se encarga de coordinar con los clientes y las

empresas aliadas de logística y transporte, el traslado de las mercancías desde la aduana hasta las instalaciones de la empresa.

### 2.8.3. Flujograma de Procesos COMAR CIA.LTDA:

Para poder identificar todos los procesos que realiza el Agente de Aduanas Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA, se tomará en cuenta los procedimientos generales que deben realizarse para el despacho de las mercancías. El proceso es el siguiente:

Figura 8. Flujograma de Procesos del Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA



Fuente: Consorcio Malo y Arízaga- COMAR CIA.LTDA  
Elaboración: Cárdenas, Carlos

En la Figura 3, se analiza el flujograma de procesos que tiene el Consorcio Malo y Arízaga, al señalar los procesos 2 y 3 que se refieren a la declaración aduanera y el envío de la declaración por ECUAPASS, estos se han identificado como el principal cuello de botella que puede causar a la empresa. Esto se debe a que al momento de la generación de la declaración, y por errores, ya sea en los documentos comerciales o errores sin intención del personal de la empresa, el envío de la declaración es invalidado, ya que la declaración contiene datos errados y esto genera demora. Como consecuencia, se debe buscar el error que detecta el sistema, corregir el problema, generar una declaración sustitutiva o correctiva y enviar nuevamente la declaración, sin embargo el proceso de corrección de la declaración puede tomar horas, días o semanas.

## **2.9. Situación Actual de la Empresa**

Con más de 20 años de experiencia, el Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA se ha posicionado como uno de los Agentes Afianzados de Aduana líderes en el austro ecuatoriano. Actualmente cuentan con alrededor de 50 clientes, de los cuales aproximadamente 15 clientes son fijos y constantemente necesitan los servicios del Consorcio. Los demás son clientes esporádicos que requieren de sus servicios, solo en un momento determinado. Dentro de sus clientes fijos se encuentran grupos económicos muy importantes de la ciudad y del país, como es el caso de Grupo Eljuri, que confían netamente en los servicios del Consorcio para la realización de los procedimientos aduaneros de casi todas sus mercancías como son licores, motocicletas, perfumería, joyería, etc. Esto hace notar que el trabajo que realiza la empresa tiene garantías y es de alta calidad, para poder contar con la confianza de clientes muy exigentes.

Como fue mencionado anteriormente, COMAR CIA.LTDA es una empresa familiar que cuenta con un personal reducido, pero se encuentra altamente cualificado para poder atender a los requerimientos de los clientes y cumplir de manera eficiente y eficaz su trabajo.

Es importante resaltar que el Consorcio es una empresa vanguardista, que siempre está atenta a los posibles cambios y mejoras que se puedan realizar, para poder llevar a cabo su trabajo de la mejor manera, por lo que actualmente se cuenta con el apoyo de una plataforma tecnológica que agiliza los trámites aduaneros en un menor tiempo posible, facilitando la tarea del personal y satisfaciendo correctamente a los clientes.

El principal objetivo del Consorcio Malo y Arízaga es posicionarse como el Agente de Aduanas líder en la provincia, además de poder aumentar su cuota de mercado con la obtención de más clientes y por consiguiente la fidelización de los mismos a través de la confianza, seguridad y eficiencia que ha mostrado durante más de 20 años de trabajo, lo que ha catapultado a la empresa a ser referente en su campo en toda la provincia.

## **Conclusiones.-**

Como conclusiones de este capítulo, se presenta que el Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA tiene una estructura funcional bastante simplificada. La empresa no contaba con los elementos fundamentales como la misión y la visión de manera documentada, si no que a través de una filosofía de trabajo, se transmitía a todo el personal de la empresa. Por lo que fue necesario, ir construyendo en conjunto y a través de un taller de estrategia empresarial, los aspectos fundamentales que se detallan en el presente capítulo. Es notorio la conexión del organigrama funcional de la empresa con el flujograma de procesos, ya que al contar con una corta cantidad de personal, los procedimientos son también simplificados y simples de detallar para motivos de la investigación. Finalmente se nota la perspectiva a seguir creciendo por parte de la empresa en distintos ámbitos, en cuota de mercado, es decir, poder tener más clientes y por lo tanto seguir innovando sus procesos con el pasar de los años y ser líderes a nivel de la provincia.

## **CAPÍTULO 3.**

### **3. AUDITORÍA INTERNA Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL BASC DEL CONSORCIO MALO Y ARÍZAGA – COMAR CIA.LTDA**

#### **Introducción.-**

En el presente y último capítulo de la investigación, se realizará el proceso de diagnóstico y auditoría interna a los procedimientos del Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA, todo esto con el objetivo de evaluar la situación de la empresa frente a los requerimientos que busca implementar la certificación internacional BASC y la creación de un Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS) en la empresa. Para poder realizar este análisis, es necesario recurrir a la norma internacional BASC Versión 5 del año 2017, el cual es la norma general que deben cumplir todos los actores del comercio internacional para poder optar por el proceso de certificación BASC, y para luego analizar los requerimientos del Estándar BASC 5.02, el cual hace referencia a las empresas que tienen relación indirecta con la carga, como es el caso de la empresa analizada en esta investigación. Luego de la evaluación y auditoría interna realizada a la empresa, se procederá a la realización del plan de acción con todas las mejoras a implementar y que al Consorcio le hace falta para poder iniciar el proceso de implementación de la certificación internacional BASC.

#### **5.1. Auditoría Interna y Diagnóstico**

Para empezar y poder definir el alcance que tiene la certificación internacional BASC, es necesario identificar el objetivo de la misma. Según la World BASC Organization y su norma internacional en su versión # 5 y del año 2017 (WBASCO, 2017), y la cual consta en el Anexo 1, la misión es crear una cultura de seguridad en la cadena de suministros, implementar en los procesos de las empresas los sistemas de gestión y a su vez las empresas utilicen procedimientos basados en el adecuado manejo del control y seguridad en las empresas y la mejora continua. Es importante también mencionar que la norma y el estándar en el que se va a basar la auditoría interna y el diagnóstico, puede ser aplicable a cualquier empresa sin importar el tamaño de la misma, por lo cual, la única manera de que opten por la certificación es si cumplen con los criterios expuestos en la norma y en el estándar específico.

Al realizar el análisis y el levantamiento de la información que posee el Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA y al no contar aún con un Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS) y todavía no contar con la certificación BASC, fue necesaria la realización una auditoría interna, a manera de diagnóstico, con el objetivo de determinar el grado de implementación de mejoras que es necesario para que en un futuro cercano, la empresa pueda optar por la certificación internacional. La presente evaluación se realizó en conjunto a los gerentes de la empresa, para conocer de primera mano los procedimientos que cumple el consorcio en referencia a la norma y estándar internacional propuestos por la organización.

Para la realización del diagnóstico inicial basado en la Norma Internacional V5-2017 y el Estándar Internacional BASC 5.0.2 V5-2017, se utilizó como referencia un estudio realizado en una empresa de seguridad privada llamada EPSARP LTDA, ubicada en la ciudad de Ibagué, Colombia. La utilización de esta referencia se debe a que según las auditorías externas que realiza la World BASC Organization (WBASCO), se califica a las empresa únicamente si cumplen o no cumplen los criterios de la norma internacional y el estándar específico para la empresa. No obstante, para motivos de la presente investigación, se utilizó como referencia a la empresa de seguridad colombiana, y que adoptando el modelo de diagnóstico de su autor (García, 2016), se procedió a utilizar la misma metodología basada en una variación de la escala de Likert, para identificar que procedimientos cumple la empresa, cuales no cumple y cuales cumple parcialmente o está en proceso de cumplimiento. También, es importante mencionar que la WBASCO, no determina un modelo de auditoría interna específico y los parámetros que esta deba tener, si no que simplemente califica los criterios de la norma al momento de las auditorías externas por su cumplimiento o incumplimiento.

Cabe recalcar también que los criterios tanto de la norma internacional V5-2017, como del Estándar Internacional BASC 5.0.2, no están jerarquizados en ningún orden de importancia o de cumplimiento, si no que en el presente diagnóstico se siguió el orden bajo el cual se encuentran especificados en la norma y el estándar.

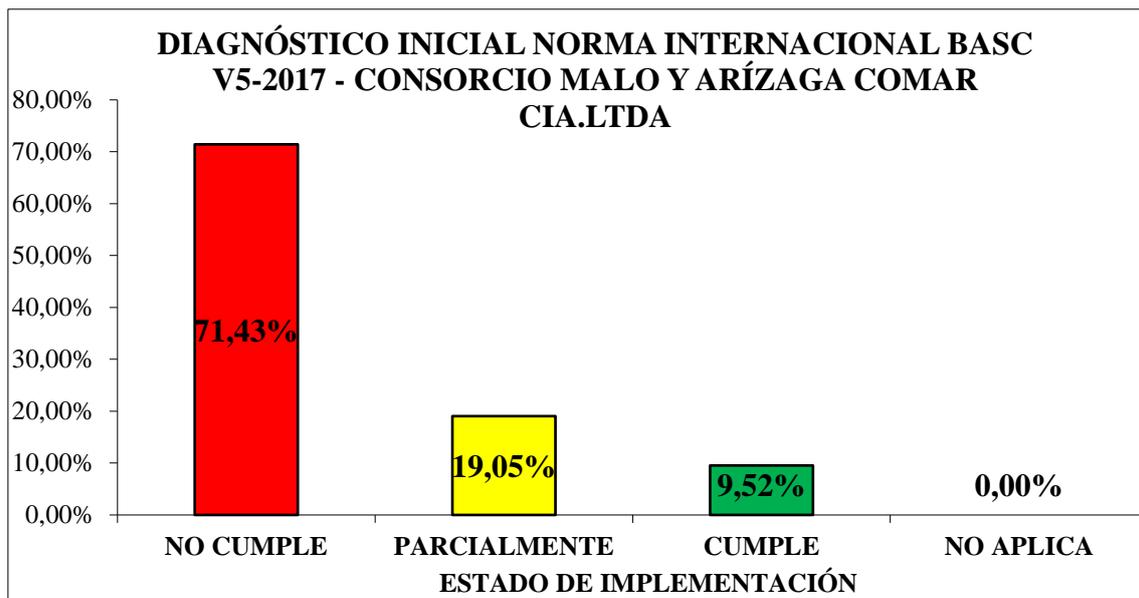
Para la presente auditoría, en el Anexo 3, se utilizó una lista de chequeo en la cual se pudo comprobar que acorde a la Norma Internacional BASC V5 -2017, la empresa cumple con ciertos aspectos de la norma que se puede detallar a continuación:

Tabla 2. Resumen de la Auditoría Interna del cumplimiento de la Norma Internacional BASC V5-2017 del Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA.

No.	NORMA INTERNACIONAL V5-2017	NO CUMPLE	PARCIALMENTE	CUMPLE	NO APLICA	
1	4. CONTEXTO DE LA EMPRESA	2	2	1	0	
2	5. LIDERAZGO	3	1	0	0	
3	6. PLANIFICACIÓN	2	0	0	0	
4	7. APOYO	2	1	1	0	
5	8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	4	0	0	0	
6	9. MEJORA	2	0	0	0	SUMA TOTAL
<b>TOTAL DE FACTORES</b>		<b>15</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>21</b>
<b>NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DEL SGCS BASC</b>		<b>NO CUMPLE</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO APLICA</b>	
		<b>71,43%</b>	<b>19,05%</b>	<b>9,52%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA  
 Elaboración: Cárdenas, Carlos

Figura 9. Resumen de la Auditoría Interna del cumplimiento de la Norma Internacional BASC V5-2017 del Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA.



Fuente: Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA  
 Elaboración: Cárdenas, Carlos

En esta primera auditoría, se puede apreciar como en la Figura 1, se encuentra el promedio de todos los componentes de la norma internacional BASC V5-2017. El Consorcio Malo y Arízaga, registra un 71,43% del no cumplimiento de la norma, mientras que cuenta con un 19,05% del cumplimiento parcial de la norma y de un 9,52% del cumplimiento total de la norma. Si se realiza una combinación de los procedimientos que se cumplen parcial y totalmente, ambos suman un 28,57% del cual, se tendrían que realizar acciones de mejora bastante exigentes, ya que la primera auditoría arroja que los criterios fundamentales de la norma aún no se cumplen en las instalaciones de la empresa.

Como se puede notar en la Tabla 1, los aspectos en los cuales mayormente la empresa no cumple con los criterios de la Norma Internacional BASC V5-2017, son los relacionados a la planificación, la evaluación del desempeño y la mejora, ya que estos están relacionados directamente con el SGCS BASC, y la empresa al no contar todavía con un sistema, era claro que iba a incumplir con estos criterios de la norma. En el resto de los criterios, la empresa cumple parcialmente los mismos, en algunos campos de estos criterios, los cumple de manera total. Para un mejor entendimiento sobre los criterios examinados y los resultados de la empresa, a continuación se presenta un contexto general de cada criterio de la norma internacional (WBASCO, 2017), y su situación dentro del Consorcio Malo y Arízaga:

- *Contexto de la Empresa:* En este criterio, la empresa cumple parcialmente el 60% del mismo, ya que cuenta con un análisis del contexto externo (Entorno político, económico, social y análisis de la competencia) en el que se encuentra, así como una revisión de sus principales fortalezas y debilidades internas y los intereses de las partes interesadas en su empresa, pero estos análisis no han sido formalizados ni documentados. Sin embargo, no ha fijado ni definido el alcance que espera obtener de la implementación del SGCS BASC a la interna de la empresa.
- *Liderazgo:* Bajo este criterio, la empresa cumple parcialmente un 50% del criterio, ya que la empresa cuenta con políticas de gestión y seguridad al interior de la empresa y han sido socializadas con el personal, pero no han sido formalizadas y documentadas. Por otra parte, incumple con este criterio, ya que al no contar con el SGCS BASC, no ha podido fijar los objetivos que espera obtener la empresa al implementar este sistema.

- *Planificación:* Este criterio trata sobre el análisis de la empresa frente a los diferentes riesgos a los que se enfrentan los procesos internos. En este criterio, la empresa cumple parcialmente con un 50% del criterio, ya que ha podido establecer controles y respuestas a los riesgos en los procedimientos de la empresa. No obstante, la empresa no cuenta con procedimientos para identificar los requisitos legales que debe cumplir bajo la normativa y legislación nacional y que a su vez están conectados con los requisitos del SGCS BASC.
- *Apoyo:* En lo que respecta a este criterio, la empresa lo cumple totalmente con un 25% y parcialmente con un 50%, ya que la empresa cuenta con parte de una infraestructura necesaria para los debidos controles operacionales y con ciertos procedimientos para la gestión documentada de sus políticas de seguridad, manuales y por lo tanto, de sus documentos y registros internos. Sin embargo, no cuenta con un presupuesto y personal responsable del SGCS BASC.
- *Evaluación del desempeño:* Es uno de los criterios en los cuales la empresa no cumple con el 100% de requerimientos del mismo, debido a que no cuenta aún con el sistema. En este criterio se analiza todo lo referente al SGCS BASC dentro de la empresa. Es decir, si la empresa cuenta con sistemas de medición y evaluación del SGCS, además de la designación de un miembro del personal como auditor interno del sistema. También, si la empresa ha elaborado documentos para la realización de auditorías internas y como la empresa documenta los informes de tales auditorías.
- *Mejora:* En este criterio, bajo el cual la empresa también incumple con el 100% del mismo, se detalla si la empresa emplea acciones de mejora frente a los informes de auditorías internas y externas, y la revisión periódica del SGCS BASC para actualizar los objetivos y poder llevar de mejor manera los procesos de auditoría. Como se mencionó anteriormente, al no contar todavía con el SGCS, es claro que la empresa incumple totalmente con este criterio.

Posterior a la primera auditoría interna referente a la norma internacional, se procedió a realizar la auditoría interna de los requerimientos que exige el Estándar Internacional BASC 5.02 Versión 5 – 2017, y bajo el cual debe regirse el Consorcio, ya que es una empresa que tiene relación indirecta con la carga, y debe cumplir este estándar específico para poder optar por la obtención de la certificación internacional. En el Anexo

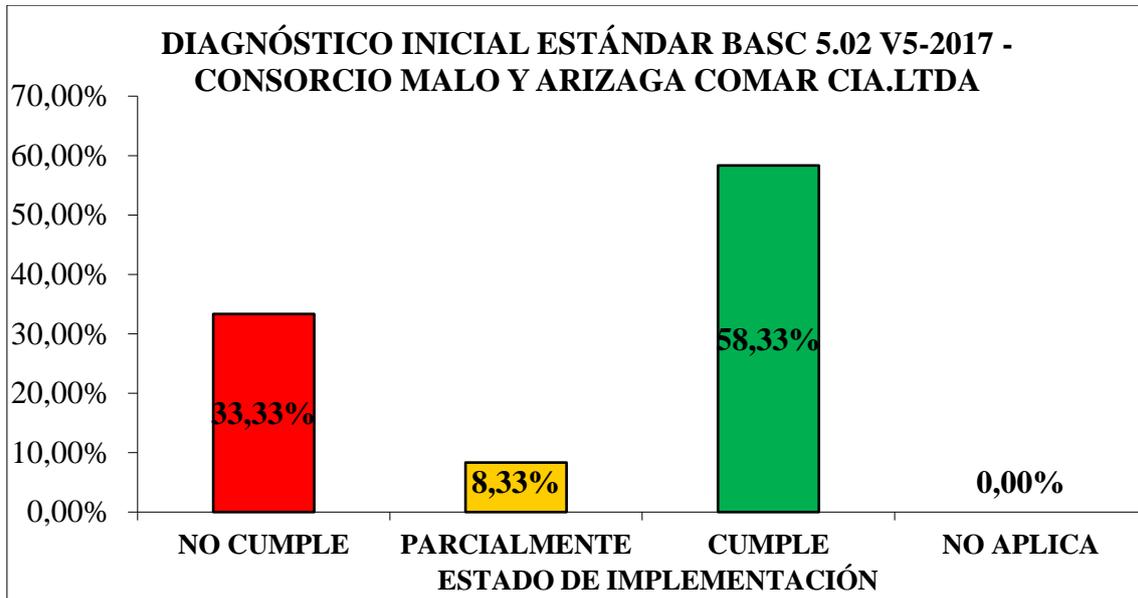
2, que se refiere al Estándar 5.02, se podrán encontrar los parámetros que exige el mismo. De la misma manera, se utilizó una lista de chequeo para proceder a la revisión de que requerimientos específicos del estándar. se cumplen en las instalaciones del Consorcio Malo y Arízaga. Esta lista se puede encontrar en el Anexo 4, con todos los datos obtenidos en el diagnóstico inicial. Los resultados de la auditoría fueron los siguientes:

Tabla 3. *Resumen de la Auditoría Interna del cumplimiento del Estándar Internacional BASC 5.02 – Versión 5-2017 del Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA.*

No.	ESTÁNDAR BASC 5.02 V5- 2017	NO CUMPLE	PARCIALMENTE	CUMPLE	NO APLICA	
1	ASOCIADOS DE NEGOCIOS	2	1	0	0	
2	SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN DE LA CARGA	1	0	2	0	
3	SEGURIDAD DEL PERSONAL	4	0	10	0	
4	SEGURIDAD DEL ACCESO Y DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS	3	2	3	0	
5	SEGURIDAD DE LOS PROCESOS CON LA TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	2	0	6	0	SUMA TOTAL
<b>TOTAL DE FACTORES</b>		<b>12</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>36</b>
<b>NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DEL SGCS BASC</b>		<b>NO CUMPLE</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO APLICA</b>	
		<b>33,33%</b>	<b>8,33%</b>	<b>58,33%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA  
Elaboración: Cárdenas, Carlos

Figura 10. Resumen de la Auditoría Interna del cumplimiento del Estándar Internacional BASC 5.02 – Versión 5-2017 del Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA.



Fuente: Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA  
 Elaboración: (Cárdenas Carlos, 2019)

Como resultado de la auditoría interna basada en el Estándar Internacional BASC 5.02, se puede visualizar que a comparación de la norma internacional, la empresa si cumple totalmente con el 58,3% de los criterios expresados en el estándar específico de la certificación. También, la empresa cumple parcialmente el 8,33% del estándar, por lo que las acciones de mejora que son necesarias de implementar, serán menores a las acciones de mejora de la norma internacional.

En la Tabla 2, se muestra como el criterio en el cual necesita trabajar más la empresa es en el relacionado a los asociados de negocio, ya que la empresa necesita contar con procedimientos documentados y formalizados sobre la elección de sus asociados de negocio, ya que este criterio marcará la seguridad de la empresa para entablar relaciones comerciales con sus clientes y como administrar estas relaciones dentro del SGCS BASC. En lo que respecta a los demás criterios del estándar 5.02 V5-2017, la empresa muestra un cumplimiento parejo de los mismos o que a su vez, los cumple parcialmente y necesita ciertas acciones de mejora. A continuación, se presenta una explicación de los criterios del estándar (WBASCO, 2017) y su situación al interior de la empresa:

- *Asociados de Negocios:* En este criterio, la empresa necesita trabajar mucho frente a los demás criterios, ya que es el criterio principal para poder llevar a cabo la gestión efectiva del SGCS BASC. En este criterio, se analiza si la empresa cuenta con un procedimiento en el cual se evalúe o conozca a sus asociados comerciales, el análisis de sus antecedentes y en caso de actividades sospechosas, como informar a las autoridades competentes. La empresa cumple parcialmente el 100% del criterio, por lo que es necesario establecer procedimientos formalizados para poder cumplir con los requisitos del SGCS BASC.
- *Seguridad de la información de la carga:* En este criterio, se evidencia que la empresa cumple con un 66% del criterio, esto debido a que por ley y requisitos legales, la empresa debe contar con los documentos y registros necesarios que tengan relación con la carga, esto al momento de transmitir esta información a las autoridades competentes. Sin embargo, la empresa no cuenta con un procedimiento para informar a las autoridades en caso de existir actividades sospechosas o anomalías con la carga.
- *Seguridad del Personal:* Bajo los requisitos de este criterio, la empresa cumple el 64% de los requerimientos, ya que por ley, las autoridades exigen al personal de este tipo de empresas, el siempre contar con material identificativo y que los diferencie de otro tipo de empresas. No obstante, la empresa no realiza controles y revisiones de algunos antecedentes del personal que labora en la empresa, así como un control de consumo de drogas y alcohol que es necesario realizarlo en cualquier tipo de empresas.
- *Seguridad del acceso y de las instalaciones físicas:* Acorde a este criterio, la empresa está equiparada en un cumplimiento parcial y total de los requerimientos del criterio con un 37,50%, ya que cuenta con identificaciones, planos de seguridad y sistemas de seguridad. Pero, no cuenta con sistemas de video y vigilancia y un procedimiento de revisión de paquetes de correo.
- *Seguridad de los procesos con la tecnología e información:* En lo que se refiere a este criterio, la empresa cumple con un 75% del criterio, debido a que por requisitos legales, también debe resguardar de manera física y digital sus documentos y registros, la revisión de los accesos del nuevo, actual y antiguo personal de la empresa y el manejo de un software de seguridad para evitar fraudes y robos informáticos. Únicamente no cumple con copias de seguridad externas a la oficina de la empresa, y que no prohíbe la conexión de aparatos periféricos en los sistemas informáticos del Consorcio.

Para poder conocer los criterios que exige la norma internacional BASC y el Estándar específico y como los mismos han sido analizados en las instalaciones del Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA, se puede visualizar en el apartado de anexos, como se llevó a cabo las listas de chequeo tanto de la norma y el estándar, los sucesos hallados en el diagnóstico y las acciones que son necesarias de implementar para poder cumplir y optar por el proceso de certificación BASC.

## **5.2. Plan de Acción para COMAR CIA.LTDA**

Una vez que se realizaron las dos auditorías internas del SGCS BASC al interior del Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA, y se pudo identificar las no conformidades con respecto a la Norma Internacional BASC V5-2017 y el Estándar Específico BASC 5.02 V5-2017, por lo que es necesario realizar un plan de acción riguroso que se enfoque en la mejora de procesos requeridos tanto de la norma con del estándar específico, y que la empresa pueda optar por la certificación internacional BASC.

Dentro de los planes de acción que se implementarán para la mejora de los procesos, es necesario señalar que están direccionados en base a los principales hallazgos de las auditorías internas, por lo que se vio necesario realizar los planes de acción por separado, para un mejor entendimiento de lo que engloba el SGCS BASC y el alcance que se espera obtener del mismo al interior de la empresa.

### **5.2.1. Metodología del Plan de Acción:**

La metodología utilizada para la elaboración de los planes de acción está diseñada para conocer las acciones que son necesarias de implementar según el criterio de la norma y el estándar, los resultados que se esperan obtener, el lugar a aplicarse las medidas correctivas, así como también que personal de la empresa será el responsable de llevar a cabo una determinada acción. Posteriormente, se especifica en que tiempo se espera cumplir cada acción dependiendo del criterio, asumiendo que las mismas deberán tener un orden cronológico y sistemático para poder cumplir paso a paso los requerimientos del sistema, así como de los recursos necesarios para la consecución de cada acción y para que posteriormente se pueda fijar un presupuesto necesario para la empresa.

Es importante mencionar, que los aspectos que contienen los planes de acción están basados nuevamente en el diagnóstico de la empresa colombiana EPSARP LTDA y que

acorde a su autor (García, 2016), son los componentes fundamentales que debería tener un plan de acción encaminado al cumplimiento del SGCS BASC. Por la misma razón, es necesario recalcar que la World BASC Organization (WBASCO), a través de la norma internacional BASC V5-2017 y del Estándar Internacional BASC 5.0.2 V5-2017, no fijan un parámetro específico para la consecución de los distintos planes de acción y mejoras, sino que para fines de esta investigación, se pudo concluir que esta era una metodología adecuada de poder visualizar las acciones necesarias, el por qué de su realización, quienes serán los responsables, cuando podrían implementarse y cómo se realizarán dichas acciones de mejora.

En este apartado, se analizan los dos planes de acción que deberá cumplir el Consorcio Malo y Arízaga para poder implementar el Sistema de Gestión, Control y Seguridad (SGCS) y posteriormente poder optar por el proceso de certificación internacional BASC. A continuación, se presenta el plan de acción de mejoras basado en lo que dictamina la Norma Internacional BASC V5-2017:

Tabla 4. Plan de Acción del Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA para el cumplimiento de la Norma Internacional BASC V5-2017

<b>PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGCS BASC</b> <b>COMAR CIA.LTDA - NORMA BASC V5-2017</b> <b>FECHA ELABORACIÓN: 29 de Noviembre del 2019</b>						
No	¿Qué se hará?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?
	ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR	RESULTADO ESPERADO	LUGAR	RESPONSABLE	FECHA PARA IMPLEMENTACIÓN	RECURSOS REQUERIDOS
<b>CONTEXTO DE LA EMPRESA</b>						
1	Elaborar un procedimiento documentado en el que al menos una vez al año se actualice el contexto externo de la empresa (Entorno político, económico-social y análisis de la competencia)	Contar con un procedimiento escrito que analice el contexto externo de la empresa 1 vez al año o cuando se necesite obligatoriamente un nuevo análisis del contexto para saber en qué situación se desempeñará la empresa	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa	Mes N° 1	Noticias de Medios de Comunicación, Contextos anteriores, Reportes económicos, Reportes Empresariales
2	Actualizar al menos 1 vez al año el FODA de la empresa para mantener constante la revisión de las fortalezas y debilidades de la empresa.	Contar con un FODA escrito y actualizado, analizado por todo el personal de la empresa y aprobado por gerencia para conocer el contexto interno de la empresa.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes y Personal de la Empresa	Mes N° 1	Salas de Reuniones, Documentos Internos de la Empresa, Reportes Empresariales, Análisis anteriores.
3	Elaborar al menos 1 vez al año un análisis documentado y actualizado de cuáles son las necesidades y expectativas en ese momento determinado de las partes interesadas.	Contar con un análisis escrito sobre cuáles son los intereses de las partes interesadas, para complementar a los análisis realizados internamente por la empresa.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes, Socios Estratégicos	Mes N° 1	Sala de Reuniones, Recursos Audiovisuales, Manual de Procesos, Compromiso de Socios Estratégicos, Documentos y análisis anteriores.
4	Elaborar un mapa de procesos documentado, con todos los detalles de las operaciones y toma de decisiones, a su vez, socializarlo con toda la empresa.	Contar con un mapa de procesos documentado en el que se ejemplifique los procedimientos de la empresa y la toma de decisiones, con el objetivo de clarificar la manera de llevar a cabo los procesos de la empresa	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa	Mes N° 1	Sala de Reuniones, Planeación Estratégica de la Empresa, Documentos del Contexto Interno y Externo de la empresa.

5	Elaborar un análisis del alcance que tendrá la certificación BASC en los procedimientos de COMAR CIA.LTDA.	Conocimiento por parte de todo el personal de la empresa, la razón de la implementación del SGCS BASC, los beneficios y las tareas a realizar para el cumplimiento y la respectiva implementación.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes y Personal de la Empresa	Mes N° 2	Sala de Reuniones, Documentos, Capacitaciones del Capítulo BASC Azuay
<b>LIDERAZGO</b>						
6	Elaborar una política documentada de gestión en control y seguridad, enfocada a todos los procesos de la empresa.	Contar con una política documentada que contenga la manera de gestionar aspectos de control y seguridad en la empresa.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa	Mes N° 2	Sala de Reuniones, Documentos de referencia en control y seguridad, Mapa de Procesos de la empresa
7	Con la política de control y seguridad elaborada, socializar al personal, las partes interesadas y ubicarla físicamente en un lugar visible de la empresa.	Realización de una reunión de socialización de la política de control y seguridad con todo el personal de la empresa, y la ubicación simbólica de la política de manera física en un lugar visible a vista del propio personal y partes interesadas.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa	Mes N° 2	Sala de Reuniones, Impresiones
8	Establecer y documentar los objetivos que COMAR CIA.LTDA espera obtener con el SGCS BASC	Establecer por escrito y bajo socialización con todo el personal, los objetivos de COMAR CIA.LTDA al implementar el SGCS BASC.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa y Responsable del SGCS BASC	Mes N° 3	Sala de Reuniones, Documentos y Acta de realización de la reunión.
9	Designar al auditor interno de COMAR CIA.LTDA para la implementación del SGCS BASC	Elaboración de un acta de oficialización del miembro del personal como auditor interno del SGCS BASC, a su vez de especificar todas las labores de las cuales va a ser responsable.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa y Responsable del SGCS BASC	Mes N° 3	Sala de Reuniones, Documento y Acta de Oficialización
<b>PLANIFICACIÓN</b>						
10	Elaborar y documentar un manual de gestión de riesgos de los diferentes procesos de la empresa, y socializarlo con el personal de la empresa.	Contar con un manual de gestión de riesgos documentado, y realizar una reunión de socialización con el personal de COMAR CIA.LTDA	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa	Mes N° 4	Sala de Reuniones, Documentos, Referencias de Manuales de Gestión
11	Elaborar un protocolo en el que se especifique los requisitos legales que tiene que cumplir COMAR CIA.LTDA para la implementación del SGCS BASC	Contar con un protocolo escrito y una lista de chequeo para verificar el cumplimiento de los requisitos legales del SGCS BASC en la empresa	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa y Auditor Interno	Meses N° 4 y N°5	Protocolos de Referencia, Sala de Reuniones
<b>APOYO</b>						

12	Realizar el presupuesto de la implementación del SGCS BASC en la empresa y la designación del personal de COMAR CIA.LTDA que será responsable de la implementación.	Contar con un sistema de presupuestos formal sobre la implementación del SGCS BASC en la empresa y la designación de quien será el responsable de llevar a cabo los procedimientos.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa y Responsable del SGCS BASC	Mes N° 5	Estados Financieros, Presupuestos de Referencia, Sala de Reuniones
13	Implementar el resto de material necesario (Hardware, Software, etc.) para tener una infraestructura operacional necesaria al momento de los controles.	Adquisición de un software y hardware por parte de la empresa, como apoyo a la gestión del control y seguridad de la empresa.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa	Mes N° 5	Cotizaciones de Software y Hardware, Recursos Financieros, Referencias u Opiniones sobre el uso de los sistemas.
14	Elaborar un protocolo en el que esté identificado conjuntamente la política de seguridad de la empresa, los objetivos del sistema de seguridad y el manual de control y registros para los procedimientos.	Contar con una política formal que englobe la política de seguridad de la empresa, un manual de control y como registrar los procedimientos de la empresa.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC, Auditor Interno	Mes N° 6	Manual de Control y Seguridad, Registros y Documentos de Referencia
15	Documentar de manera oficial los procedimientos para el control y registro, y entregarlos a cada miembro del personal para mejorar el control y los registros de documentos.	Contar con estos documentos oficiales y por escrito y oficializarlos con la entrega física al personal para que puedan tenerlos de referencia y fuente de consulta.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa y Responsable del SGCS BASC	Mes N° 6	Impresiones, Manual de Procesos Sala de Reuniones
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>						
16	Elaborar un sistema de medición del cumplimiento, análisis y evaluación del SGCS BASC al interior de la empresa COMAR CIA.LTDA	Contar con un sistema de medición, análisis y evaluación del SGCS BASC para poder identificar medidas correctivas, análisis y acciones de mejora del sistema al interior de la empresa	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC, Auditor Interno	Mes N° 7	Sala de Reuniones, Recursos Audiovisuales
17	Elaborar un protocolo documentado para la realización de auditorías internas del SGCS BASC en la empresa COMAR CIA.LTDA	Elaboración de un protocolo documentado con el procedimiento de realización de las auditorías internas en la empresa.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa y Auditor Interno	Mes N° 8	Impresiones, Recursos Audiovisuales, Sala de Reuniones
18	Realizar la capacitación del personal de COMAR CIA.LTDA que fungirá como auditor interno del SGCS BASC en la empresa.	Contar con el miembro del personal capacitado para fungir exitosamente como auditor interno y realizar las evaluaciones y seguimiento del SGCS BASC	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Auditor Interno	Mes N° 8	Capacitaciones del Capítulo BASC, Presupuesto de Apoyo
19	Realizar un protocolo de comunicación al personal de COMAR CIA.LTDA, con los resultados de los informes de auditorías.	Elaboración de un protocolo formal y escrito sobre como publicar y dar a conocer los resultados de las auditorías al personal de la empresa y su respectiva retroalimentación.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Auditor Interno	Mes N° 9	Impresiones, Sala de Reuniones

<b>MEJORA</b>						
20	Elaborar un protocolo con acciones y medidas enfocadas a la mejora continua del SGCS BASC en los procesos de COMAR CIA.LTDA	Contar con un protocolo actualizado según cada auditoría y que se enfoque a la mejora del SGCS BASC al interior de la empresa	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa y Responsable del SGCS BASC	Mes N° 10	Sala de Reuniones, Recursos Audiovisuales
21	Realización de revisiones periódicas y actualizadas del SGCS BASC al interior de COMAR CIA.LTDA para el cumplimiento del mismo.	Elaborar una plantilla de análisis con una lista de chequeo para evaluar en un determinado periodo, el funcionamiento del SGCS BASC y su cumplimiento en la empresa	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Auditor Interno, Gerentes de la Empresa	Mes N° 10	Sala de Reuniones, Recursos Audiovisuales

Fuente: Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA

Elaboración: Cárdenas, Carlos 2019

A continuación, se presenta el Plan de Acción enfocado a los criterios del Estándar Internacional BASC 5.0.2 V5-2017, el cual es obligatorio analizar ya que es el estándar específico que requiere la Certificación Internacional BASC para el tipo de empresas como el Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA, ya que es una empresa que no tiene una relación directa con la carga, si no que más bien se encarga del manejo y gestión de la documentación de la carga. Es necesario aclarar nuevamente que la realización de ambos planes de acción son en paralelo para poder cumplir en menor tiempo posible los requerimientos del SGCS BASC, solicitar una auditoría externa y optar por la obtención de la certificación.

Tabla 5. Plan de Acción del Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA para el cumplimiento del Estándar Internacional 5.02 V5-2017

<b>PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGCS BASC</b>						
<b>COMAR CIA.LTDA - ESTÁNDAR BASC 5.02</b>						
<b>FECHA ELABORACIÓN: 29 de Noviembre del 2019</b>						
<b>No.</b>	<b>¿Qué se hará?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cómo?</b>
	<b>ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>LUGAR</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA PARA IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>RECURSOS REQUERIDOS</b>
<b>ASOCIADOS DE NEGOCIOS</b>						
1	Elaborar un protocolo para la selección de asociados comerciales.	Contar con procedimientos escritos y verificables, para la selección y contratación de socios comerciales.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa	Mes N° 1	Registros, Referencias Comerciales, Documentos
2	Elaborar un protocolo o una plantilla, en la cual se detallen los datos a investigar sobre los antecedentes de sus asociados de negocio.	Contar con una plantilla y lista de chequeo con todos los datos a investigar sobre los antecedentes de los asociados de negocio	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa	Mes N° 1	Historial de Crédito, Referencias Comerciales, Opiniones de Clientes, etc.
3	Elaborar un protocolo documentado en el que se detalle en qué tipo de situaciones sospechas en los trámites aduaneros, por lo que se debe informar a las autoridades competentes.	Elaboración de un protocolo con lista de chequeo para evaluar qué tipo de situaciones sospechosas y qué parámetros deben cumplirse para informar a las autoridades.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa	Mes N° 1	Historial de Operaciones, Historial de Crédito, Seguimiento de Actividades de los socios comerciales
<b>SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN DE LA CARGA</b>						
4	Elaborar un protocolo o plantilla con una lista de chequeo para que el personal de la empresa haga una lista de chequeo, para revisión de que documentos de la carga se debe presentar a la autoridad aduanera, facilitando la revisión de los mismos.	Contar con un protocolo y lista de chequeo con todos los documentos que se debe presentar a la autoridad aduanera, con el objetivo de cerciorarse el cumplimiento y entrega de los mismos y el no tener problemas con autoridades.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Auxiliar de Agente de Aduanas, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 2	Listado de Documentos Necesarios, Impresiones
5	A manera de respaldo, tener un documento físico que avale la relación comercial de la empresa con sus asociados, con la firma de ambas partes.	Contar con una copia del contrato comercial con el asociado, y un acuerdo de prestación de servicios como respaldo con firmas y sellos que autoricen el manejo de la carga	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Auxiliar de Agente de Aduanas, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 2	Impresiones, Contrato de Prestación de Servicios

6	Elaborar un protocolo documentado que especifique el tipo de anomalías que puede haber con la carga, y el procedimiento para notificar a las autoridades competentes.	Contar con un protocolo y plantilla con lista de chequeo que identifique el tipo de anomalía que existe con la carga, para luego proceder a informar a las autoridades en caso de ser necesario	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Auxiliar de Agente de Aduanas, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 2	Impresiones, Información del tipo de Anomalías existentes con la carga
<b>SEGURIDAD DEL PERSONAL</b>						
7	Elaborar un protocolo documentado en el que se detalle los requerimientos de personal de la empresa en cada vacante, para depurar de manera ágil y rápida, el perfil del trabajador que se necesita.	Elaborar un protocolo o plantilla con lista de chequeo con todos los requisitos que debe tener cada vacante dentro de la empresa, para agilizar el proceso de contratación	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa	Mes N° 3	Impresiones, Plantillas de RRHH de referencia, Hoja de Vida
8	Elaborar un protocolo que contenga las pautas para solicitar antecedentes y referencias del nuevo personal contratado.	Contar con un protocolo o plantilla que contenga los antecedentes y referencias principales a requerir del nuevo personal. Puede contener una lista de chequeo	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa	Mes N° 3	Impresiones, Plantillas de RRHH de referencia, Hoja de Vida
9	Elaborar e incorporar un protocolo que detalle cómo realizar las verificaciones periódicas de antecedentes del personal en cargos críticos de la empresa.	Elaborar un protocolo formalizado en el que al menos 1 vez al año se revise los antecedentes del personal en cargos críticos.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa	Mes N° 3	Impresiones, Plantillas de RRHH de referencia, Hoja de Vida
10	Incorporar controles médicos a los empleados, como requisito para iniciar el vínculo laboral en la empresa.	Realización un control médico al personal de la empresa al menos 1 vez por año, al empezar el vínculo laboral	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 4	Contratación de Médicos y Equipos para realización de las pruebas
11	Realizar una revisión de condiciones socio económicas del personal que ocupa cargos críticos, al menos 1 vez al año.	Incorporar a las actividades obligatorias de la empresa, la revisión de las condiciones socio económicas del personal que ocupa cargos críticos al menos 1 vez por año.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 4	Viáticos de la Empresa
12	Elaborar un protocolo en el que se detalle cuáles son las actividades principales que se debe realizar en la inducción al nuevo personal de la empresa.	Elaborar un proceso de inducción al personal nuevo documentado, y que conste en los procedimientos de la empresa.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa	Meses N° 4 y N° 5	Impresiones, Plantillas de RRHH de referencia
13	Elaborar un plan de proyección y carrera de todo el personal para conocer los antecedentes de los empleados, su situación actual y sus proyecciones dentro de la empresa.	Realización de un plan de proyección y carrera individual por cada miembro del personal para evaluar su situación dentro de la empresa.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa	Meses N° 4 y N° 5	Impresiones, Plantillas de RRHH de referencia

14	Realizar un chequeo constante de los materiales identificativos al personal de la empresa.	Revisión y Renovación anual de todo material identificativo al personal de la empresa, mientras se mantenga la relación laboral.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Meses N° 4 y N° 5	Material Identificativo (Carnet, Chalecos, etc.)
15	Actualizar junto a las identificaciones, la fotografía anual de todo el personal de la empresa.	Revisión y Renovación anual de la hoja de vida de los empleados y de los registros fotográficos para credenciales y expedientes de los empleados.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Meses N° 4 y N° 5	Fotógrafo, Hojas de Vida
16	Tener como respaldo identificaciones en los espacios de trabajo de todo el personal.	Entrega al personal de identificaciones de porte personal y para el espacio de trabajo.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Meses N° 4 y N° 5	Identificaciones, Impresiones
17	Realizar capacitaciones constantes año a año en temas de seguridad para mantener capacitado y actualizado al personal ante cualquier suceso.	Realización de una capacitación anual sobre seguridad en la empresa para todo el personal.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 6	Capacitadores, Recursos Audiovisuales, Sala de Reuniones
18	Elaborar un protocolo para que el personal antes de acudir a cualquier proceso aduanero, haga una lista de chequeo para revisión de todo el equipo de seguridad necesario.	Entrega al personal del equipo de seguridad necesario y de listas de chequeo para que cuando sea necesario utilizarlo, se haga la revisión de portar todo el equipamiento	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 6	Chalecos de Seguridad, Cascos, Linterna, etc.
19	Disponer la realización de al menos 1 programa anual de capacitación técnica en aspectos de seguridad y amenazas dentro de la empresa.	Elaborar un proceso de inducción de personal nuevo e incorporar temas de seguridad y amenazas	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Responsable del SGCS BASC	Meses N° 6 y N° 7	Capacitadores, Recursos Audiovisuales, Sala de Reuniones
20	Realizar un protocolo con una lista de chequeo para revisión de la entrega de todas las credenciales, usuarios y registros del personal que termine su relación laboral.	Contar con un protocolo y plantilla para registrar con firma y sellos, la entrega de identificaciones y usuarios al personal que se desvincule de la empresa	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Meses N° 6 y N° 7	Impresiones, Plantillas de RRHH de referencia
<b>SEGURIDAD DEL ACCESO Y DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS</b>						
21	Elaborar un protocolo y manual en el que se especifique las horas de ingreso del personal y como marcar la entrada y salida de las oficinas de la empresa.	Contar con un manual del empleado en el que se encuentre especificado las horas de ingreso y salida de la empresa, resguardando la seguridad.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 7	Software de Seguridad, Sala de Reuniones, Impresiones

22	Elaborar un protocolo en el que se detalle la manera de conceder acceso a visitantes, contratistas y terceros.	Contar con un protocolo que detalle los requisitos que deben tener los visitantes y terceros para poderles conceder acceso a las instalaciones de la empresa. Puede contar con una lista de chequeo e ir aplicándola con cada persona que ingrese a la empresa.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 7	Software de Seguridad, Sala de Reuniones, Impresiones, Identificaciones
23	Elaborar un protocolo de como inspeccionar el correo y paquetes que lleguen a la empresa sin importar el remitente, sea cliente o un tercero.	Contar con un protocolo o manual de procedimientos para la inspección de paquetes que lleguen a la empresa, y como debe proceder el personal a recibirlo y abrirlo.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 7	Software de Seguridad, Sala de Reuniones, Impresiones, Identificaciones
24	Mantener actualizadas las identificaciones año tras año para cada empleado y realizar revisión constante de que el personal porte estas tarjetas de identificación.	Realizar periódicamente y al azar, revisiones del porte de las identificaciones por parte de los empleados. La revisión puede ser quincenal o mensualmente.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 8	Software de Seguridad, Sala de Reuniones
25	Documentar el funcionamiento del sistema de seguridad y asignar responsabilidades en el monitoreo y vigilancia de las instalaciones.	Contar un con manual de uso del sistema de seguridad y su funcionamiento y capacitar al miembro del personal que será el encargado de la vigilancia y monitoreo del sistema.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 8	Impresiones, Software de Seguridad, Cámaras de Video y Vigilancia.
26	Capacitar a alguien del personal en temas de gestión de riesgos, para que sea el encargado de la seguridad de la empresa y en situaciones de emergencia.	Realización de una capacitación general de gestión de riesgos y de situaciones de emergencia y designar a un miembro del personal como encargado de este aspecto dentro de la empresa.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 8	Capacitadores de Gestión de Riesgos, Sala de Reuniones, Impresiones
27	Implementar un sistema de video y vigilancia esencial para aumentar la seguridad de la empresa.	Contratar los servicios de una empresa de seguridad y vigilancia para el monitoreo de las actividades y seguridad de la empresa.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Meses N° 8 y N° 9	Contrato de Prestación de Servicios, Cámaras de Video y Vigilancia
28	Elaborar un protocolo para la selección o recomendar una empresa de seguridad que cumpla los requisitos de seguridad que tiene la empresa.	Contar con un protocolo o modelo de selección para la contratación de la empresa de seguridad que resguardará las instalaciones de la empresa.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Meses N° 8 y N° 9	Impresiones, Referencias Comerciales, Opiniones de Clientes

**SEGURIDAD DE LOS PROCESOS CON LA TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN**

29	Diseñar un manual de operaciones informáticas para los trabajadores para que en caso de duda sobre como almacenar un documento, puedan tener una base de como resguardar la información.	Incorporar en los procedimientos y el sistema de documentación de la empresa, las medidas de seguridad para la protección de la información y del sistema informático	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 9	Impresiones, Recursos Audiovisuales, Software de Seguridad
30	Implementar a los procesos de seguridad, una encriptación extra para los documentos bastante confidenciales y que tengan acceso a los mismo solo personal limitado de la empresa, para resguardar la seguridad y proteger la información.	Incorporar en los procedimientos para el manejo correcto y protección de la documentación de la empresa, y resguardo extra para la información crítica de la empresa	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 9	Software de Seguridad, Recursos Audiovisuales
31	Elaborar un protocolo en el que se detalle las cuentas generales y específicas de cada colaborador y que acciones están permitidas dentro de cada acceso.	Contar con un protocolo y cartas de compromiso firmadas por los colaboradores, con la responsabilidad del acceso concedido a la información de la empresa.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 9	Impresiones, Software de Seguridad, Recursos Audiovisuales
32	La empresa cuenta con el respaldo del software de la empresa e-ComEx 360 para poder resguardar la seguridad. Se recomienda renovar año tras año la utilización de este software.	Elaborar un análisis anual del funcionamiento del software, para identificar ventajas y desventajas, y posibilidades de renovación a largo plazo	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 9	Software de Seguridad, Recursos Audiovisuales
33	Implementar una copia de seguridad externa de los documentos importantes de clientes y de la empresa para tener un respaldo de seguridad ante cualquier situación.	Realización de una copia de seguridad externa de la información al menos 2 veces en el año para tener respaldos de seguridad	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 9	Software de Seguridad, Recursos Audiovisuales
34	Elaborar un protocolo con lista de chequeo para cerciorarse de que toda la información confidencial de los colaboradores fue eliminada al terminar su contrato.	Realización y llenado de lista de chequeo con la información a eliminar de cada colaborador, cuando se acabe el contrato del mismo.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 10	Impresiones, Software de Seguridad, Recursos Audiovisuales
35	Elaborar un protocolo para el manejo de claves y acceso del personal, diferenciando de accesos generales y accesos restringidos.	Implementación de un sistema de registro de acceso del personal y de administración de claves para revisar las acciones del personal al interior de la empresa.	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 10	Software de Seguridad, Recursos Audiovisuales

---

36	Limitar el uso de ciertos dispositivos periféricos a sus empleados y la prohibición total para terceros.	Elaboración de un documento escrito en el que se especifique los dispositivos periféricos que serán permitidos utilizar por el personal y la ubicación física de la prohibición de conexión de los mismos a terceras personas	Oficinas COMAR CIA.LTDA	Gerentes de la Empresa, Responsable del SGCS BASC	Mes N° 10	Impresiones, Software de Seguridad, Recursos Audiovisuales
----	--	---	-------------------------------	--	-----------	--

---

Fuente: Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA  
 Elaboración: Cárdenas, Carlos

### 5.3. Cronograma de Cumplimiento del Plan de Acción

Posterior a la realización de los planes de acción con las distintas mejoras que son necesarias para la correcta implementación del SGCS BASC, y la posible obtención de la certificación internacional BASC para el Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA, es necesario especificar el tiempo que se utilizará para poder dar cumplimiento a los planes de acción.

Cabe recalcar que ambos planes de acción deben ser efectuados en paralelo, para poder en un lapso de 10 o 12 meses, tiempo que fue establecido según la demora estimada que pueda tomar las acciones de mejora y considerando también posibles desfases en las actividades propuestas. Todo esto para cumplir todos los criterios de la norma y del estándar, y poder realizar una nueva auditoría interna para la verificación de las mejoras propuestas, cumplir con la totalidad de los criterios y empezar formalmente el proceso de aplicación para la obtención de la certificación internacional BASC.

Es importante mencionar que se realizaron los cronogramas, basados en la cantidad de tiempo que puede demorar el llevar a cabo todas las acciones de mejora, por lo que para un mejor entendimiento de la investigación se procedió a ubicar por cantidad de meses generales y no de manera específica, ya que no se conoce cuando pueda empezar el proceso de mejoras la empresa.

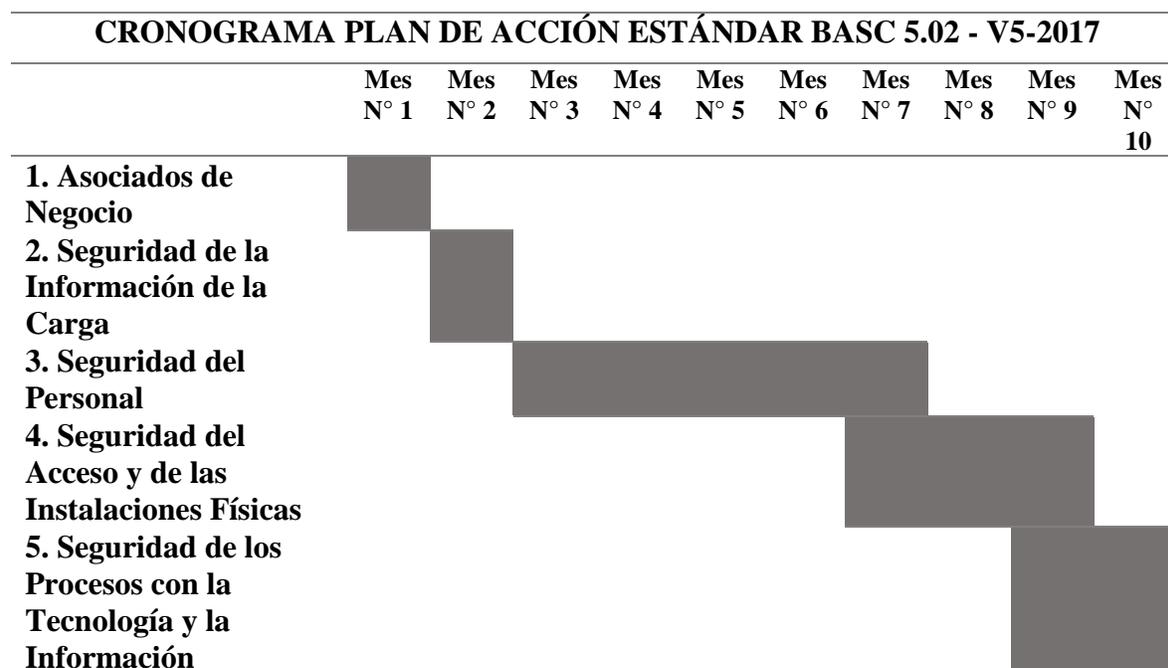
En las siguientes tablas se puede conocer el cronograma de aplicación de los distintos planes de acción al interior del Consorcio Malo y Arízaga:

Tabla 6. *Cronograma de Aplicación del Plan de Acción de la Norma Internacional BASC V5-2017.*

<b>CRONOGRAMA PLAN DE ACCIÓN NORMA INTERNACIONAL V5-2017</b>										
	Mes N° 1	Mes N° 2	Mes N° 3	Mes N° 4	Mes N° 5	Mes N° 6	Mes N° 7	Mes N° 8	Mes N° 9	Mes N° 10
<b>4.Contexto de la Empresa</b>	■	■								
<b>5. Liderazgo</b>		■	■							
<b>6. Planificación</b>			■	■						
<b>7. Apoyo</b>				■	■					
<b>8. Evaluación de Desempeño</b>						■	■	■		
<b>9. Mejora</b>									■	■

Elaboración: Cárdenas, Carlos

Tabla 7. Cronograma de Aplicación del Plan de Acción de la Norma Internacional BASC V5-2017.



Elaboración: Cárdenas, Carlos

#### **5.4. Costos de Implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC**

Para poder analizar los costos que implicaría el obtener la certificación a través del Sistema de Gestión en Control y Seguridad, se debe conocer los costos de implementación materiales que necesita la empresa, los cuales pueden identificarse a través de los Planes de Acción y sus respectivas mejoras. Para poder realizar el cálculo de estos requerimientos materiales, se utilizó el sitio web Amazon (Amazon, 2019). En lo que respecta al costo de los procesos por parte de BASC, según el Portal de Servicio al Cliente de BASC Capítulo Guayaquil ( (BASC Capítulo Guayaquil, 2010), y su política de cobros, los costos que puede conllevar la implementación de un SGCS BASC y por ende, optar por la certificación internacional BASC, son los siguientes:

Tabla 8. *Costos de Implementación (Requisitos Materiales Faltantes):*

DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>*Sistema de Video y Vigilancia</b>	1	\$200,00 USD	\$200,00 USD
<b>*Identificaciones</b>	8	\$6,25 USD	\$50,00 USD
<b>*Software de Acceso a las Oficinas de la empresa</b>	1	\$2.000,00 USD	\$2.000,00 USD
<b>Controles Médicos</b>	8	\$50,00 USD	\$400,00USD
<b>COSTO TOTAL APROXIMADO DE IMPLEMENTACIÓN INICIAL</b>			<b>\$2650,00</b>

\* *Materiales calculados para el personal total de la empresa en la página web Amazon.com*

Fuente: (Amazon, 2019)

Elaboración: Cárdenas, Carlos

Tabla 9. *Afiliación al Capítulo BASC:*

<b>CUOTA DE PREINSCRIPCIÓN</b>				
Ventas	Categoría	Facturación Mínima	Facturación Máxima	Costo
Anuales	1	0	1.000.000.000	\$ 50,00 USD
Anuales	2	1.000.000.000	5.000.000.000	\$100, 00 USD
Anuales	3	5.000.000.000	En adelante	\$150,00 USD
<b>CUOTA MENSUAL</b>				
Ventas	Categoría	Facturación Mínima	Facturación Máxima	Costo
Anuales	1	0	1.000.000.000	\$30,00 USD
Anuales	2	1.000.000.000	5.000.000.000	\$40,00 USD
Anuales	3	5.000.000.000	En adelante	\$60,00 USD

Fuente: (BASC Capítulo Guayaquil, 2010)

Elaboración: Cárdenas, Carlos

Tabla 10. *Costo de Auditorías BASC:*

AUDITORÍA	COSTO
<b>1. Primera Auditoría o Inspección</b>	\$300,00 USD
<b>2. Segunda Auditoría o Re-Inspección</b>	\$200,00 USD
<b>3. Tercera Auditoría o Auditoría de Certificación</b>	\$100,00 USD

Fuente: (BASC Capítulo Guayaquil, 2010)

Elaboración: Cárdenas, Carlos

Tabla 11. *Capacitaciones previo a la Certificación BASC:*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO</b>
<b>*Seguridad en Logística</b>	\$70,00 USD
<b>*Introducción a la Seguridad</b>	\$70,00 USD
<b>*Auditores Internos</b>	\$300,00 USD
<b>*Seguridad Administrativa</b>	\$150,00 USD
<b>*Evaluación de Riesgos y Protección</b>	\$200,00 USD
<b>*Medidas de Prevención y Contingencia**</b>	\$300,00 USD

*\*Los costos expresados son por persona*

*\*Las capacitaciones son seleccionadas al tipo de empresa, para fines de investigación, estas serían las capacitaciones que deberían recibir el personal del Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA*

*\*\*Esta capacitación es efectuada por parte del Benemérito Cuerpo de Bomberos.*

Fuente: (BASC Capítulo Guayaquil, 2010)

Elaboración: Cárdenas, Carlos

Tabla 12. *Costo Total Aproximado para el Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA (Año Inicial):*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO</b>
<b>Costos de Implementación</b>	\$2650,00 USD
<b>Cuota de Preinscripción del Capítulo BASC (Ventas menores de 1.000.000.000)</b>	\$50,00 USD
<b>Cuota Mensual del Capítulo BASC (Ventas menores de 1.000.000.000 x 12 meses)</b>	\$360,00 USD
<b>Costos de Auditoría (3 Auditorías)</b>	\$600,00 USD
<b>Costo de Capacitaciones previo a la Certificación BASC</b>	\$1090,00 USD
<b>COSTO TOTAL APROXIMADO PARA COMAR CIA.LTDA</b>	<b>\$4750,00 USD</b>

Elaboración: Cárdenas, Carlos

Cabe mencionar que los valores presentados son aproximados, y representan el costo inicial que le representaría a la empresa el implementar el Sistema de Gestión de Control y Seguridad (SGCS) BASC con sus respectivas acciones de mejora, afiliaciones y capacitaciones para poder obtener la certificación internacional BASC. No se está teniendo en cuenta el costo que podría representar el posible pago de horas extras a los trabajadores, así como tampoco el incremento de sueldo a los miembros que funjan como responsable y auditor del Sistema. A partir del segundo año, algunos de los costos irán disminuyendo.

## **Conclusiones.-**

Con el desarrollo del presente capítulo y con el cual se basa el principal propósito de la investigación, se puede concluir que tras los procesos de auditoría interna efectuados en las instalaciones del Consorcio Malo y Arízaga, se pudo evidenciar los criterios que cumple frente a la implementación del SGCS BASC y de la posible obtención de la certificación internacional BASC. Es importante recalcar que bajo los requerimientos de BASC, la empresa ha obtenido una calificación media-alta en el cumplimiento de ciertos requisitos, sin embargo, es necesario implementar ciertas acciones de mejora que son fundamentales para el cumplimiento e implementación del SGCS BASC.

## **CONCLUSIONES.-**

A lo largo de la historia del Comercio Internacional, se ha visto cómo ha evolucionado el intercambio de bienes y servicios, sino que además, en la época contemporánea, existe una mayor preocupación por brindar valor agregado a los intercambios comerciales. Este valor agregado abarca muchos aspectos, pero en concreto y como parte de la presente investigación, se centra en fortalecer las relaciones de confianza y seguridad entre las empresas y sus clientes, es así que surge la gestión del control y seguridad al interior de las empresas, como una manera de asegurar que la oferta y demanda de servicios se cumpla de manera efectiva y confiable.

Como se ha podido identificar a lo largo de la presente investigación, la Certificación Internacional BASC, surge como una alternativa para las empresas de contar con un sistema de Seguridad y Control que brinde un soporte tanto para los procedimientos de la empresa, los controles operacionales por parte de las autoridades y la certeza para los clientes de recibir un producto o servicio de óptima calidad, cumpliendo los diferentes requisitos legales y por lo tanto, satisfaciendo las necesidades de los mismos.

El Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA, al ser un Agente Afianzado de Aduanas, es un actor muy importante en el desarrollo del comercio internacional, su principal actividad comercial se centra en la gestión de los procedimientos aduaneros en nombre de distintos grupos económicos. La empresa es un pilar fundamental dentro de un Sistema de Gestión en Control y Seguridad, ya que a través de ella, las autoridades gubernamentales se basan en la veracidad de las operaciones comerciales que se dan en la importación y exportación de productos. Adentrándose en el funcionamiento de la empresa, se pudo notar que la empresa al ofertar servicios, cuenta con un equipo de trabajo reducido, ya que pocas personas atienden a múltiples clientes, por lo tanto, tienen muy buena comunicación y gestiona adecuada y eficazmente sus procesos internos. En su campo de trabajo, el Consorcio Malo y Arízaga se ha convertido en uno de los principales Agentes Afianzados de Aduana en el austro ecuatoriano. No obstante, su deseo de expandirse y aumentar su cuota de mercado y clientes a largo de todo el país, lo ha llevado a analizar que otras ventajas competitivas y valor agregado puede obtener en comparación con su competencia, por lo que la Certificación

Internacional BASC, surge como una buena alternativa de mejorar pequeñas fallas de procesos al interior de la empresa, y por lo tanto, poder sobresalir aún más dentro del campo de los Agentes de Aduana en el Ecuador.

A través de la realización del diagnóstico y la auditoría interna efectuados en las instalaciones del Consorcio Malo y Arízaga, para conocer la situación de la empresa, frente a los requerimientos que exige la certificación internacional BASC para su implementación, la empresa se encuentra relativamente en una buena posición. En lo que respecta la Norma Internacional BASC V5-2017, a la cual deben registrarse todas las empresas que intervienen en el comercio internacional, la empresa cumple parcial y totalmente un 28,57% de los requisitos de la norma, por lo que significa que las acciones de mejora de la norma serán un tanto rigurosas. Por otro lado, en lo que se refiere al Estándar Internacional 5.02 V5-2017, que se debe aplicar para el tipo de empresas como el Consorcio Malo y Arízaga, por tener una relación indirecta con la carga, la empresa cumple totalmente un 58,33% de los requisitos y parcialmente un 8,33%, por lo que se espera cumplir el resto de los requisitos faltantes con un plan de acción de mejoras en un lapso de 10 meses. Todo esto se configura para que se presente un panorama aún más favorable para la implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS) BASC y posteriormente la respectiva obtención de la certificación internacional.

Los costos de la implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad, son relativamente altos para el Consorcio Malo y Arízaga, por lo que este ser un inconveniente para que la gerencia pueda decidirse por la implementación del sistema.

Una vez conocidos los resultados de la auditoría interna y del diagnóstico, es notorio que el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación se cumplen, los cuales estaban encaminados a la creación de una propuesta de obtención de la certificación internacional BASC para el Consorcio Malo y Arízaga COMAR CIA.LTDA. El horizonte es positivo, ya que la empresa es líder en su campo a nivel de la provincia, y al posiblemente obtener la certificación, sería el primer Agente de Afianzado de Aduanas en el austro del país que contaría con la certificación BASC, mostrando una imagen segura, confiable y con garantías para todos sus clientes.

## **RECOMENDACIONES.-**

Como parte de las recomendaciones que han surgido de la presente investigación, se puede asegurar lo siguiente:

- La primera y principal recomendación es aplicar el Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS) BASC, ya que al examinar los beneficios que presenta la posible obtención de la Certificación Internacional BASC, como mejorar los procedimientos internos de la empresa, fomentar la seguridad en el comercio internacional y una mayor confianza por parte de las autoridades, este sistema y la posterior certificación se presentan como un factor diferenciador para la empresa y que puede generar ventajas competitivas frente a su competencia, ubicando al Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA, como el único agente en la ciudad de Cuenca que pudiera contar con la Certificación Internacional y un adecuado Sistema de Gestión en Control y Seguridad.
- La decisión de implementar el SGCS BASC dependerá únicamente de la gerencia de la empresa, por lo que si la empresa decide optar por la implementación del sistema y la posterior certificación, debe comprometerse a cumplir con el 100% de actividades, teniendo como principal lema de la empresa el control y seguridad de los procesos para el éxito de la empresa.
- Es importante que si la empresa decide implementar el SGCS BASC, de la misma manera debe socializar todas las decisiones que tome con el personal de la empresa, no solamente para que el personal sepa las actividades de las cuales va a ser responsable, sino contar con el compromiso de que todas las acciones van a ir encaminadas a lograr una mejor cultura de control y seguridad en la empresa y en las relaciones con sus clientes.
- Si la empresa opta por la realización del plan de acción de mejoras y el cumplimiento de requisitos, es necesario que la revisión y cumplimiento de los mismos sea de manera periódica, podría ser a través de un cronograma de trabajo que junte las actividades de la empresa, con los requisitos de implementación del SGCS BASC, todo esto con el afán de generar un sistema sustentable y con opciones de crecimiento a futuro.

- Aunque los costos de implementación son relativamente altos y son aproximados con tendencia a seguir aumentando, serán valederos, ya que al ser una ventaja competitiva, se podría incrementar el flujo de clientes, por lo tanto mayores ingresos, y el retorno de la inversión sería en menor tiempo de lo previsto.
- Uno de los principales errores que se identificó en la empresa es la falta de procedimientos documentados, por lo que es necesario que la empresa aparte de documentar los procesos de la empresa, documente todas las actividades y avances que realice del SGCS BASC.
- De la misma manera, se encontró que es necesario que al momento de decidir en optar por la certificación BASC, principalmente la empresa debe trabajar en los criterios que están especificados en la Norma Internacional, ya que son elementales para que cualquier empresa que intervenga en el comercio internacional, pueda cumplir los requerimientos del SGCS BASC y su posterior certificación.
- Como resultados del plan de acción, se recomienda la realización de planes de control médico, planes de apoyo socioeconómico y planes de proyección de carrera para cerciorarse de las condiciones de vida del personal de la empresa, su estado de salud y la visión de los empleados, esto con el objetivo de precautelar su bienestar y por consiguiente, el éxito de la empresa.
- Se recomienda la creación de un nuevo mapa y manual de procesos en el cual se integren todos los procedimientos relacionados al Sistema de Gestión en Control y Seguridad.

## BIBLIOGRAFÍA.-

- Amazon. (2019). *Amazon.com*. Obtenido de sitio web de Amazon.com: [www.amazon.com](http://www.amazon.com)
- Arias Gallegos, W. L. (2012). Revisión Histórica de la Salud Ocupacional y la Seguridad Industrial. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 45-52.
- Ballou, R. (2004). *Logística Administración de la Cadena de Suministro*. México D.F.: Pearson Education, México.
- BASC Capítulo Guayaquil. (2010). *Costos de Certificación BASC*. Obtenido de sitio web de BASC Capítulo Guayaquil: <http://www.basc-guayaquil.org/documentos/>
- CEPAL. (13 de Noviembre de 1986). *Teoría para apoyar acciones de política económica: El Modelo Centro-Periferia*. Obtenido de sitio web de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/26720/LCMEXR51\\_es.pdf?sequ](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/26720/LCMEXR51_es.pdf?sequ)
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Suplemento Oficial de la República del Ecuador N° 351. Quito, Ecuador. 29 de Diciembre del 2010.
- Código Orgánico Integral Penal. Suplemento Oficial de la República del Ecuador N° 180. Quito, Ecuador. 10 de Febrero del 2014.
- Contreras , O. (2010). La evolución del narcotráfico en México. *Conferencia de Annual Student Conference on Latin America* (págs. 1-56). Austin: Latin American Network Information Center.
- CRECE. (24 de Octubre de 2017). *La Paradoja de Leontief*. Obtenido de sitio web del Centro de Referencia de Capacitación Emprendedora de Andalucía: <http://www.crececon.andaluciaemprende.es/la-paradoja-de-leontief/>
- De La Hoz , P. A. (2013). *Generalidades del Comercio Internacional*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras. (13 de Noviembre de 2013). *La Seguridad Industrial*. Obtenido de sitio web del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco: <http://www.euskadi.eus/presentacion-seguridad-industrial/web01-a2indust/es/>
- EAE Business School. (04 de Marzo de 2018). *Logística vs supply chain management: 2 caras de un mismo objetivo*. Obtenido de sitio web del EAE Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/logistica-vs-supply-chain-management-2-caras-de-un-mismo-objetivo/>

- FLACSO. (2015). Las cifras del contrabando. *Perfil Criminológico Nro. 15*, 15.
- FLACSO. (2015). Las cifras del narcotráfico. *Perfil Criminológico Nro. 13*, 15.
- García, Y. (17 de Junio de 2016). *Diagnostico Inicial BASC RVC*. Obtenido de sitio web de Scribd.com: <https://es.scribd.com/document/316051453/Diagnostico-Inicial-BASC-RVC>
- INITE. (15 de Abril de 2008). *Línea de Tiempo. Teorías del Comercio Internacional*. Obtenido de sitio web del Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa:  
[http://gc.initelabs.com/recursos/files/r144r/w242w/caso2/descargable\\_linea.pdf](http://gc.initelabs.com/recursos/files/r144r/w242w/caso2/descargable_linea.pdf)
- ISO. (Febrero de 2018). *ISO 45001 - Salud y seguridad laboral*. Obtenido de sitio web de la Organización Internacional de Normalización (ISO):  
<https://www.iso.org/publication/PUB100427.html>
- ISO. (2019). *Acerca de Nosotros*. Obtenido de sitio web de la Organización Internacional de Normalización (ISO): <https://www.iso.org/about-us.html>
- ISO. (2019). *ISO 28001:2007. Sistemas de gestión de seguridad para la cadena de suministro*. Obtenido de sitio web de la Organización Internacional de Normalización (ISO): <https://www.iso.org/standard/45654.html>
- ISO. (2019). *ISO 31000 - Gestión de riesgos*. Obtenido de sitio web de la Organización Internacional de Normalización (ISO): <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
- ISO. (2019). *ISO/IEC 27001. Sistemas de gestión de seguridad de la información*. Obtenido de sitio web de la Organización Internacional de Normalización (ISO): <https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html>
- ISO. (2019). *Organización Internacional de Normalización*. Obtenido de sitio web de la Organización Mundial de Normalización: <https://www.iso.org/home.html>
- Peña Cuervo, J. J., Martínez Espinosa, L. F., & Peña Cuervo, L. A. (2018). EL DELITO ADUANERO DE CONTRABANDO: IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE SU TIPO PENAL EN COLOMBIA. *Revista Prolegómenos - Derechos y Valores*, 131-147.
- Universidad Santo Tomás de Colombia. (2019). *Procesos Claves del Supply Chain*. Obtenido de sitio web de la Universidad Santo Tomás- Primer Claustro Universitario de Colombia:  
[http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/3momento\\_supplychain/procesos\\_claves\\_de\\_l\\_supply\\_chain.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/3momento_supplychain/procesos_claves_de_l_supply_chain.html)

- WBASCO. (2017). *Estándar Internacional 5.0.2 - Empresas con relación indirecta con la carga*. Miami: WBASCO.
- WBASCO. (2017). *Glosario de Términos V5*. Miami: WBASC.
- WBASCO. (2017). *Norma Internacional BASC- Versión 5*. Miami: BASC.
- WBASCO. (2017). *Norma Internacional BASC. Versión 5-2017*. Miami: WBASCO.
- WBASCO. (2019). *Proceso de Certificación*. Obtenido de sitio web de World Basc Organization: <https://www.wbasco.org/es/certificacion/proceso-de-certificacion>
- WBASCO. (2019). *Quienes Somos*. Obtenido de sitio web de World BASC Organization: <https://www.wbasco.org/es/quienes-somos/quienes-somos>
- WBASCO. (2019). *Servicios y Beneficios*. Obtenido de sitio web de World BASC Organization: <https://www.wbasco.org/es/quienes-somos/servicios-y-beneficios>
- Zapata, E., & García, R. (2012). Entorno actual de la Seguridad en la Cadena de Suministro. En C. E. Logística, *Gestión de la Seguridad en la Cadena de Suministro y las Infraestructuras Críticas* (págs. 12-15). Madrid: Centro Español de Logística.

## **ANEXOS.-**

Anexo 1. *Norma Internacional BASC Versión 5-2017*



# NORMA INTERNACIONAL BASC

---

Sistema de Gestión en Control y Seguridad

Versión 5 – 2017

Fecha de aprobación: 10 de agosto de 2017

Todos los derechos reservados. A menos que se especifique lo contrario, ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, modificada o utilizada en cualquier forma o por cualquier medio, electrónico o mecánico, sin el permiso por escrito de World BASC Organization, Business Alliance for Secure Commerce, BASC.

Tabla de Contenido

<b>0. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<del>0.1 PRÓLOGO</del>	<del>3</del>
<b>0.2 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>1 OBJETO Y ALCANCE</b>	<b>4</b>
1.1 OBJETO	4
1.2 ALCANCE	4
1.3 ORIENTACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE EN PROCESOS	4
<b>2 REFERENCIAS NORMATIVAS</b>	<b>6</b>
<b>3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES</b>	<b>6</b>
<b>4 CONTEXTO DE LA EMPRESA</b>	<b>7</b>
4.1 COMPRENSIÓN DE LA EMPRESA Y DE SU CONTEXTO	7
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	7
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE	7
4.4 ENFOQUE EN PROCESOS	8
<b>5 LIDERAZGO</b>	<b>8</b>
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO	8
5.2 POLÍTICA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD	8
5.3 OBJETIVOS DEL SGCS BASC	9
5.4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD EN LA EMPRESA	9
<b>6. PLANIFICACIÓN</b>	<b>9</b>
6.1 GESTIÓN DE RIESGOS	9
6.2 REQUISITOS LEGALES	11
<b>7 APOYO</b>	<b>11</b>
7.1 RECURSOS	11
7.2 INFORMACIÓN DOCUMENTADA	12
<b>8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>13</b>
8.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	13
8.2 AUDITORÍA INTERNA	13
<b>9 MEJORA</b>	<b>14</b>
9.1 GENERALIDADES	14
9.2 CORRECCIÓN	14
9.3 ACCIÓN CORRECTIVA	14
9.4 ACCIONES DE MEJORA	15
9.5. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	15

## **0. INTRODUCCIÓN**

### **0.1 Prólogo**

World BASC Organization, WBO, es una entidad sin ánimo de lucro, liderada por el sector empresarial y apoyada por aduanas, entidades gubernamentales y organismos internacionales. Su misión es generar una cultura de seguridad a través de la cadena de suministro, mediante la implementación de sistemas de gestión e instrumentos aplicables al comercio, sectores relacionados y otras empresas que deseen gestionar los controles operacionales básicos que le permitan una operación segura.

Esta norma internacional constituye un marco general para la implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad, SGCS BASC, con el cual las empresas utilizarán una metodología de enfoque basado en procesos, la gestión de riesgos y la mejora continua. Adicionalmente, los Estándares Internacionales de Seguridad BASC, constituyen un marco para el establecimiento de controles operacionales alineados con el alcance de las empresas, en la cadena de suministro.

*Nota: Esta quinta versión de la Norma Internacional BASC, reemplaza a todas las versiones anteriores emitidas por WBO y fue aprobada por el Consejo Directivo el 10 de agosto de 2017 mediante acuerdo 30-2017.*

Este documento es el resultado de los aportes de toda la organización WBO y la gestión de:

Consejo Directivo 2015-2017: Álvaro Alpízar, Presidente; José Nelton, Vicepresidente; Maricela Valenzuela, Secretaria; Juan Toruño, Tesorero y; Raúl Saldías, Vocal.

Consejo Directivo 2017-2019: Álvaro Alpízar, Presidente; Juan David Osorio, Vicepresidente; Armando Rivas, Secretario; Salvador Mónico, Tesorero y; Emilio Aguiar, Vocal.

Comité Técnico de WBO: Omar Castellanos, Director Ejecutivo Capítulo BASC Dominicana; Diego Castillo, Director Ejecutivo Capítulo BASC Pichincha; Jorge Hütt, Auditor Internacional BASC Costa Rica; Jorge Jiménez, Director Ejecutivo Capítulo BASC Colombia; Jorge Wellmann, Director Ejecutivo Capítulo BASC Guatemala.

## **0.2 Justificación**

En la actualidad el comercio ilícito y tráfico de mercancías prohibidas han generado grandes pérdidas. Esto implica que las empresas deben desarrollar, mantener y mejorar métodos adecuados para la gestión de riesgos. Los responsables de los procesos, han visto su trabajo cambiar, de manera que la gestión de riesgos es cada vez más importante. El mercado actual se basa en obtener información y en el

movimiento de carga, lo que incrementa el impacto de cualquier error. El entorno de una empresa tiene ahora más partes móviles de las que tenía, lo que aumenta la probabilidad de que un riesgo se materialice.

## **1 OBJETO Y ALCANCE**

### **1.1 Objeto**

Esta norma internacional establece los requisitos para un SGCS BASC cuando una empresa requiere:

- a) Establecer, documentar, implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión en Control y Seguridad.
- b) Asegurar el cumplimiento de los compromisos establecidos en la política de gestión en control y seguridad.
- c) Gestionar los riesgos con base en el enfoque en procesos.
- d) Demostrar su capacidad para mantener la integridad de la cadena de suministro.
- e) Implementar y mantener programas tales como C-TPAT y Operador Económico Autorizado, OEA y otros.

## **1.2 Alcance**

Esta norma internacional especifica los requisitos para un Sistema de Gestión en Control y Seguridad y está diseñada para que empresas de todos los tamaños, independientemente de la naturaleza de sus actividades, la puedan utilizar.

Solo podrán optar por la certificación, empresas que demuestren evidencia del cumplimiento de todos los requisitos documentados en esta norma internacional y los estándares de seguridad BASC. Cuando uno o varios requisitos documentados en los estándares internacionales de seguridad BASC no sean aplicables, su exclusión se debe justificar y documentar.

Las empresas deben tener en cuenta para la implementación de su SGCS BASC, que priman los requisitos de orden legal, sobre los criterios de esta norma internacional y el estándar de seguridad aplicable, por tanto, ningún requisito puede implementarse incumpliendo la normatividad legal vigente de cada país.

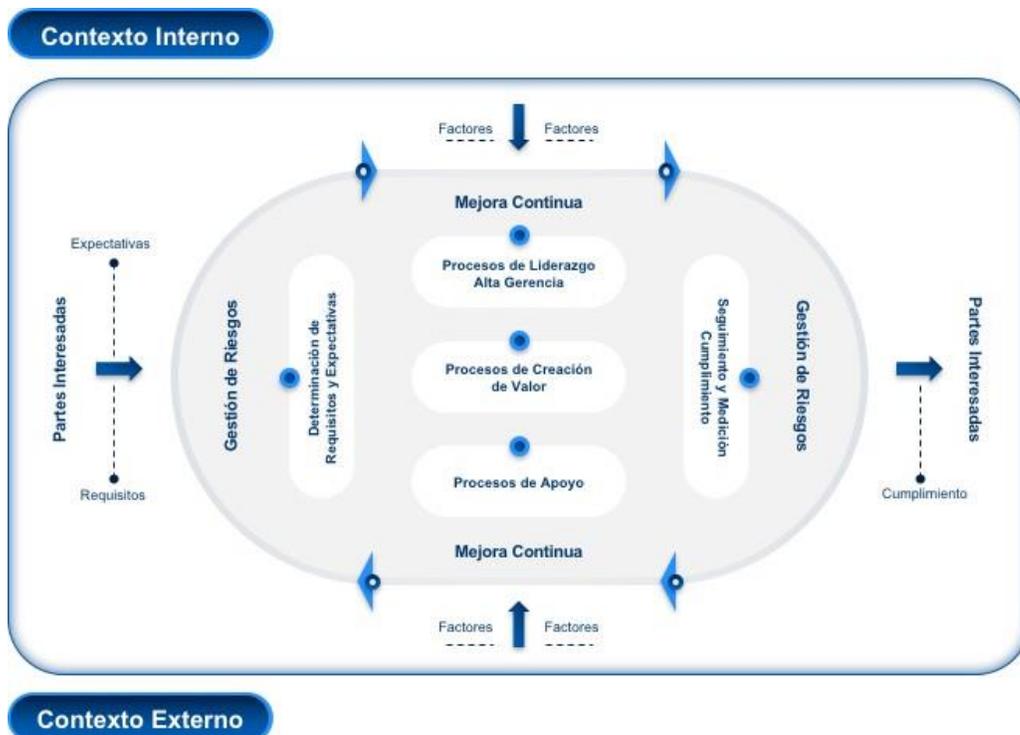
## **1.3 Orientación sobre la aplicación del enfoque en procesos**

Los requisitos contemplados en esta norma internacional son esenciales para la implementación eficaz del SGCS BASC.

Todos los requisitos se deben incorporar a los procesos de la empresa; la forma y el alcance de su aplicación dependen del contexto en el cual opera. Los procesos contratados externamente no eximen a la empresa de la responsabilidad de cumplir los requisitos, así como los legales y reglamentarios.

La comprensión y gestión de los procesos como un sistema, contribuye a la eficacia de la empresa y al logro de sus objetivos. Este enfoque le permite controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del SGCS BASC, de modo que se pueda mejorar su desempeño global.

La siguiente figura ilustra a manera de ejemplo, el modelo de enfoque en procesos aplicado y su interacción con los factores en el contexto externo e interno, así como la gestión de los requisitos y expectativas de las partes interesadas.



## 2 REFERENCIAS NORMATIVAS

Esta norma internacional es propiedad intelectual de WBO. Se concibió para implementar y administrar el SGCS BASC, de tal forma que se puede integrar con otras publicaciones o normativas aplicadas, a las cuales hace referencia explícita o implícitamente y que dan información u orientación, tales como:

a)	WCO	Framework of Standards – World Customs Organization	
b)	WTO	Trade Facilitation Agreement- World Trade Organization	
c)	C-TPAT	Customs Trade Partnership Against Terrorism	
d)	ISPS/PBIP	International Ship and Port Facility Security	
f)	US FCPA	Foreign Corrupt Practices Act	
g)	ISO 9000	Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario	
h)	ISO 9001	Sistema de Gestión de la Calidad	
i)	ISO 17712	Estándares de sellos mecánicos para contenedores	
j)	ISO 19011	Auditorías Internas de Sistemas de Gestión	
k)	ISO 31000	Gestión de Riesgos	
l)	ISO 37001	Sistema de gestión antisoborno	
m)	ISO 27001	Especificaciones para la seguridad de los sistemas de información	la

*NOTA El título de cada referencia puede variar dependiendo del país.*

## 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para facilitar la comprensión del contenido de esta norma internacional y de los estándares,

consultar el Anexo 1 *Glosario de Términos y Definiciones*.

## **REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD**

### **4 CONTEXTO DE LA EMPRESA**

#### **4.1 Comprensión de la empresa y de su contexto**

La empresa debe identificar los factores originados por el contexto externo e interno, que pueden tener un impacto sobre la cadena de suministro y el comercio. La empresa debe realizar el seguimiento y revisar la información sobre estos factores.

*NOTA 1 La comprensión del contexto externo puede verse facilitada al considerar factores que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social, económico y político, ya sea internacional, nacional, regional o local, buenas prácticas en la actividad empresarial, niveles de educación, infraestructura y otros.*

*NOTA 2 La comprensión del contexto interno puede verse facilitada al considerar factores relativos a los valores, la cultura organizacional (clima y ambiente laboral), los conocimientos, los procesos, la infraestructura y la madurez de la empresa.*

*NOTA 3 Para comprender mejor a la empresa y su contexto, se debe determinar su rol dentro de la cadena de suministro y su relación con las partes interesadas y cómo estas pueden afectar el logro de los resultados esperados.*

#### **4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas**

La empresa debe determinar:

- a) Las partes interesadas que son pertinentes al SGCS BASC, cadena de suministro y el comercio.
- b) Los requisitos y expectativas de estas partes interesadas.

La empresa debe realizar el seguimiento y la revisión periódica de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos.

#### **4.3 Determinación del alcance**

La empresa debe determinar y documentar el alcance del SGCS BASC y este debe incluir:

- a) Todas las actividades comerciales y servicios que desarrolla la empresa.
- b) Límites físicos de la empresa (instalaciones incluidas en el SGCS BASC).

#### **4.4 Enfoque en procesos**

La empresa debe determinar los procesos que incluyen todos los elementos declarados en el alcance (ver 4.3). Debe documentar:

- a) Las entradas y las salidas de los procesos.
- b) La secuencia e interacción de estos procesos (mapa de procesos).
- c) Criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores)

del desempeño) necesarios para evidenciar la operación eficaz y el control de estos procesos.

- d) Los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad (ver 7).
- e) La responsabilidad y autoridad para estos procesos (ver 5.4).
- f) Los riesgos relacionados con estos procesos (ver 6.1).
- g) Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse que logren los resultados previstos.

## **5 LIDERAZGO**

### **5.1 Liderazgo y compromiso**

La alta dirección debe ejercer y demostrar liderazgo y compromiso con respecto al SGCS BASC al:

- a) Asumir la responsabilidad relacionada con su eficacia.
- b) Comunicar la importancia del SGCS.
- c) Asegurar que se establezca la política de gestión en control y seguridad y los objetivos acordes con el contexto, alcance, procesos y riesgos de la empresa.
- d) Asegurar la integración de los requisitos en los procesos de la empresa.
- e) Promover el uso del enfoque en procesos y la gestión de riesgos.
- f) Asegurar que los recursos necesarios estén disponibles.
- g) Promover la mejora continua.

### **5.2 Política de gestión en control y seguridad**

#### **5.2.1 Establecimiento**

La alta dirección debe establecer, documentar y respaldar la política que:

- a) Sea apropiada al alcance, contexto y riesgos de la empresa.
- b) Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos del SGCS BASC.
- c) Incluya un compromiso para mantener la integridad de sus procesos, la prevención de actividades ilícitas, corrupción y soborno.
- d) Incluya un compromiso de cumplir con los requisitos legales.
- e) Incluya un compromiso de mejora continua del SGCS BASC.

#### **5.2.2 Comunicación de la política**

La política se debe:

- a) Mantener como información documentada.
- b) Comunicar y entender en todos los niveles de la empresa.
- c) Mantener disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.

### **5.3 Objetivos del SGCS BASC**

La alta dirección debe establecer, documentar, revisar y dar seguimiento a los objetivos del

SGCS BASIC, los cuales deben:

- a) Estar alineados con los compromisos de la política (ver 5.2.1).
- b) Ser medibles, concretos, claros, realizables y plantear un cambio.
- c) Estar enmarcados en un período de tiempo definido.
- d) Establecer indicador(es) que evidencie(n) su avance o cumplimiento (ver 8.1).
- e) Ser comunicados en los niveles pertinentes en la empresa.
- f) Establecer las actividades y metas planificadas.

#### **5.4 Responsabilidad y autoridad en la empresa**

La alta dirección debe establecer y documentar la responsabilidad y autoridad del personal que tiene impacto sobre el SGCS BASIC. Debe incluir las responsabilidades para:

- a) Representante de la dirección, quien independientemente de otras funciones, debe informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema, asegurar que se mantiene implementado y mejorar su eficacia continuamente.
- b) Un jefe o encargado de la seguridad.
- c) Los auditores internos.
- d) Los líderes de los procesos (ver 4.4.e) y demás personal involucrado.

### **6. PLANIFICACIÓN**

#### **6.1 Gestión de riesgos**

La empresa debe mantener un procedimiento documentado para la gestión de riesgos con base en el enfoque en procesos; este debe incluir los siguientes elementos:

- a) Identificación de riesgos
  - 1. Identificar en qué proceso(s) se presenta(n).
  - 2. Tener en cuenta los riesgos de los procesos de la empresa y de la cadena de suministro, con base en el análisis del contexto (ver 4.1), las partes interesadas (ver 4.2), el alcance (ver 4.3) y los compromisos establecidos en la política de gestión en control y seguridad (ver 5.2).
- b) Análisis y evaluación de riesgos
  - 1. Los riesgos deben ser analizados y evaluados con base en la probabilidad de ocurrencia (frecuencia estimada en la que el riesgo puede presentarse) e impacto (consecuencias estimadas en caso de que el riesgo suceda).
  - 2. Se debe definir un método para determinar el nivel de prioridad.
- c) Establecer controles operacionales

Con base en la prioridad de los riesgos se debe establecer, documentar e implementar los métodos adecuados, para evitar que estos se materialicen o que en el caso de que así sea, su impacto sea menor.

- d) Respuesta a eventos

1. Documentar las actividades para responder en caso de que se materialice un riesgo.
2. Con base en la prioridad de los riesgos, se debe realizar simulacros y establecer criterios que permitan determinar la eficacia de las acciones establecidas. *Nota: se debe considerar en la planificación y ejecución de los simulacros, que estos no se conviertan en un riesgo o puedan tener consecuencias negativas para la empresa.*
3. En caso de que se materialice un riesgo, se debe solicitar una acción correctiva para asegurar que se analizan las causas y de ser necesario que se gestione para evitar su recurrencia. *Nota: el resultado de estas acciones debe retroalimentar la gestión de los riesgos relacionados con el evento.*

e) Seguimiento

Debe establecer y monitorear indicadores que evidencien el seguimiento a la eficacia de la gestión de riesgos.

f) Revisiones

La empresa debe revisar los riesgos periódicamente, al menos una vez al año, o cuando se identifique cambios en el contexto, el alcance o los procesos del SGCS BASC.

g) Comunicación

La empresa debe comunicar periódicamente los riesgos identificados, los controles operacionales establecidos y las actividades para enfrentar eventos en caso de que estos sucedan.

## 6.2 Requisitos legales

La empresa debe establecer un procedimiento documentado para:

- a) Identificar y tener acceso a los requisitos legales relacionados con el comercio y el alcance del SGCS BASC (ver 4.3).
- b) Determinar cómo aplican a la empresa estos requisitos legales y reglamentarios.
- c) Actualizar esta información cuando se presenten cambios.
- d) Determinar la frecuencia con la que se verificará el cumplimiento.
- e) Evaluar el cumplimiento y aplicar las acciones que sean necesarias.

La empresa debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de la evaluación del cumplimiento.

## 7 APOYO

### 7.1 Recursos

#### 7.1.1 Previsiones

La empresa debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar, mantener

y mejorar continuamente el SGCS BASC.

### 7.1.2 Personal

La empresa debe establecer y documentar de acuerdo a la autoridad y responsabilidad (ver 5.4):

- a) Los requisitos de competencia, incluyendo requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia, y asegurar por medio de evaluaciones periódicas el cumplimiento de estos requisitos. Cuando sea necesario, generar acciones para alcanzarlos y evaluar la eficacia de dichas acciones.
- b) Los criterios para clasificar cargos críticos.

### 7.1.3 Infraestructura operacional

La empresa debe establecer, proveer y mantener la infraestructura necesaria para asegurar la eficacia de los controles operacionales (ver 6.1.c); esta infraestructura debe incluir como mínimo:

- a) Equipo o herramienta de trabajo.
- b) Elementos de seguridad física como barreras perimetrales y controles de acceso.
- c) Elementos de seguridad eléctrica/electrónica.
- d) Elementos de seguridad de la información.
- e) Elementos informáticos (*hardware/software*).

## 7.2 Información documentada

### 7.2.1 Generalidades

La documentación del SGCS BASC debe incluir:

- a) Política (ver 5.2).
- b) Objetivos (ver 5.3).
- c) Manual de control y seguridad que contemple y describa el alcance, (ver 4.3) las exclusiones debidamente justificadas y cómo la empresa cumple todos los requisitos de la Norma Internacional BASC y el estándar de seguridad aplicable.
- d) Los procedimientos y registros requeridos por la Norma Internacional BASC y el estándar de seguridad aplicable.
- e) Cualquier otro documento que la empresa considere necesario.

### 7.2.2 Control de documentos

La empresa debe establecer un procedimiento documentado para:

- a) Aprobar los documentos antes de su emisión.
- b) Revisar periódicamente y actualizarlos cuando sea necesario.
- c) Mantener su integridad, disponibilidad, confidencialidad y que sean recuperables.
- d) Impedir el uso de la documentación obsoleta.
- e) Controlar los documentos de origen externo.

La empresa debe mantener un listado maestro de documentos.

### 7.2.3 Control de registros

La empresa debe establecer un procedimiento documentado para la identificación, mantenimiento, disposición de estos registros del SGCS y asegurar que estos permanezcan legibles, protegidos, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecer el período de retención de los registros con base en los requisitos legales y la gestión de riesgos, así como las actividades para su disposición final.

## **8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **8.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación**

La empresa debe establecer una metodología para dar seguimiento, medir, analizar y evaluar el desempeño del SGCS BASC. Este debe incluir los objetivos (ver 5.3) e indicadores de los procesos que lo integran (ver 4.4). En caso de no alcanzar los resultados previstos (metas y criterios) debe analizar las causas y proponer las acciones correspondientes.

### **8.2 Auditoría interna**

#### 8.2.1 Generalidades

La empresa debe establecer un procedimiento documentado para desarrollar un ciclo de auditoría interna a intervalos planificados (como mínimo un ciclo anual), que permita determinar si el SGCS BASC:

- a) Es conforme con:
  - 1) Los requisitos determinados por la empresa.
  - 2) Los requisitos de la Norma Internacional BASC y el estándar de seguridad aplicable.
- b) Está implementado, mejora continuamente y se mantiene eficaz.

#### 8.2.2 Programa de auditoría interna

La empresa debe establecer un programa de auditoría interna, que especifique la frecuencia con la que serán auditados los procesos que conforman el SGCS BASC y se debe considerar todos sus elementos. Su enfoque y periodicidad debe ajustarse a la madurez del sistema, resultados de auditorías anteriores, importancia y criticidad de los procesos identificados en la gestión de riesgos.

#### 8.2.3 Selección del equipo auditor

Las auditorías internas al SGCS BASC, las debe realizar un equipo de auditores competentes, independientes a los procesos auditados y formados a través de los capítulos BASC. Este debe ser propio de la empresa y evaluarse como mínimo una vez al año para evidenciar sus competencias (ver 7.1.2.a), con el fin de garantizar la continuidad del sistema y el seguimiento

de los resultados obtenidos en los procesos de auditoría.

#### **8.2.4 Plan de la auditoría**

La empresa debe documentar en su plan para la auditoría interna el objetivo, alcance, criterios, responsables, la agenda y el equipo auditor.

#### **8.2.5 Resultados de la auditoría**

La empresa debe documentar el resultado de las auditorías y comunicarlo a los niveles pertinentes. Como mínimo, este debe incluir: fortalezas, oportunidades de mejora, no conformidades y observaciones.

### **9 Mejora**

#### **9.1 Generalidades**

Las actividades para la gestión de las mejoras (correcciones, acciones correctivas y acciones de mejora), son elementos que permiten al sistema desarrollarse y aumentar su nivel de eficacia, para alcanzar los resultados planificados. Esos procesos deben retroalimentar la gestión de riesgos cuando sea aplicable.

#### **9.2 Corrección**

Cuando se identifique desviaciones que requieren atención de carácter inmediato, la empresa debe desarrollar las correcciones correspondientes para eliminar los efectos de dicha desviación. Debe mantener registros de dichas correcciones y del análisis para determinar si se requieren acciones correctivas adicionales.

#### **9.3 Acción correctiva**

La empresa debe establecer un procedimiento documentado para la gestión de las acciones correctivas y aplicarlo cuando se identifique no conformidades. Se debe considerar los siguientes aspectos:

- a) Registrar las no conformidades.
- b) Desarrollar un análisis de las causas.
- c) Determinar e implementar las acciones correspondientes para eliminar estas causas, incluyendo las fechas límite y los responsables.
- d) Verificar la eficacia de las acciones tomadas.

#### **9.4 Acciones de mejora**

La empresa debe determinar, registrar y dar seguimiento periódico a las oportunidades de mejora e implementar las acciones necesarias para lograr los resultados previstos, fortalecer su sistema y la gestión de riesgos.

#### **9.5 Revisión por la dirección**

La alta dirección debe revisar el SGCS BASC a intervalos planificados, (mínimo una vez al año)

y debe incluir:

9.5.1. Evidencias sobre los elementos de entrada:

- a) Cumplimiento de acuerdos documentados en revisiones por la dirección anteriores.
- b) Los cambios en:
  - 1. Los factores externos e internos que sean pertinentes.
  - 2. Las necesidades y expectativas de las partes interesadas, incluidos los requisitos legales y reglamentarios.
  - 3. La gestión de riesgos.
- c) El cumplimiento de los objetivos.
- d) La información sobre el desempeño del SGCS BASC, incluidas las tendencias relativas a:
  - 1. Indicadores de los procesos.
  - 2. No conformidades y acciones correctivas.
  - 3. Resultados de seguimiento y medición.
  - 4. Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.
  - 5. Resultados de las auditorías.
- e) Asignación de los recursos.
- f) Las acciones de mejora.

9.5.2. Los elementos de salida de la revisión por la dirección deben incluir:

- a) Las conclusiones sobre la eficacia del sistema.
- b) Las decisiones relacionadas con las oportunidades de mejora.
- c) Las decisiones relacionadas con cualquier necesidad, incluidos los recursos.
- d) Las acciones necesarias cuando no se hayan logrado los objetivos.

La empresa debe conservar información documentada, como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.



BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE

# ESTÁNDAR INTERNACIONAL DE SEGURIDAD BASC

---

## 5.0.2

EMPRESAS CON RELACIÓN INDIRECTA CON LA  
CARGA Y CON LAS UNIDADES DE TRANSPORTE  
DE CARGA

Versión 5 – 2017

Fecha de aprobación: 10 de agosto de 2017

medio, electrónico o mecánico, sin el permiso por escrito de World BASC Organization, Business Alliance for Secure Commerce, BASC.

## TABLA DE CONTENIDO

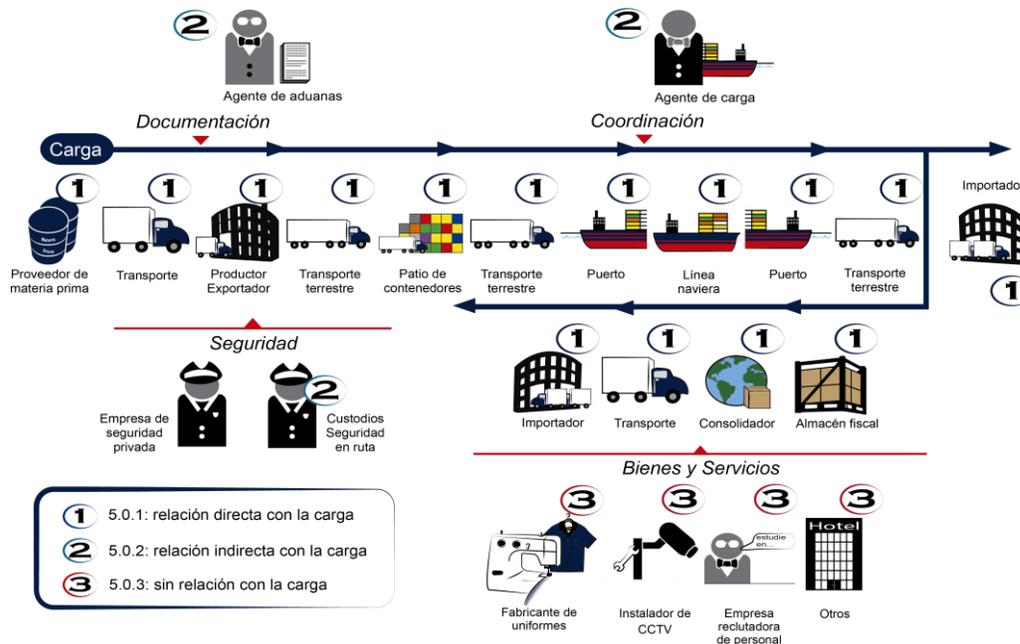
<b><u>0</u></b>	<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b>1</b>	<b>REQUISITOS DE ASOCIADOS DE NEGOCIO</b>	<b>5</b>
1.1	GESTIÓN DE ASOCIADOS DE NEGOCIO	5
1.2	PREVENCIÓN DEL LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO	5
<b><u>2</u></b>	<b><u>SEGURIDAD EN LOS PROCESOS DE MANEJO DE INFORMACIÓN DE LA CARGA</u></b>	<b><u>6</u></b>
2.1	PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTOS DE LA CARGA	6
2.2	DISCREPANCIAS EN LA CARGA	7
<b><u>3</u></b>	<b><u>SEGURIDAD EN LOS PROCESOS RELACIONADOS CON EL PERSONAL</u></b>	<b><u>7</u></b>
3.1	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL	7
3.2	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	8
<b><u>4</u></b>	<b><u>CONTROL DE ACCESO Y SEGURIDAD FÍSICA</u></b>	<b><u>9</u></b>
4.1	CONTROL DE ACCESO Y PERMANENCIA EN LAS INSTALACIONES	9
4.2	SEGURIDAD FÍSICA	10
<b><u>5</u></b>	<b><u>SEGURIDAD EN LOS PROCESOS RELACIONADOS CON LA TECNOLOGÍA Y LA INFORMACIÓN</u></b>	<b><u>10</u></b>
		<b>10</b>
5.1	INFORMACIÓN	11
5.2	SEGURIDAD EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	11

### **0 Introducción**

El estándar internacional de seguridad BASC, agrupa las medidas de control operacional para los principales elementos que se relacionan con la seguridad de la cadena de suministro. Tiene como objetivo contribuir con las empresas para que sus actividades se desarrollen de forma segura, proteger a sus colaboradores, sus instalaciones, su carga, a sus asociados de negocio y otras partes interesadas.

Se emitieron tres documentos con la intención de consolidar los requisitos correspondientes a la interacción con la carga definida en el alcance del SGCS. El Estándar Internacional de Seguridad BASC 5.0.1 aplica a las empresas que tienen contacto directo con la carga o con las unidades de transporte de carga, tales como fabricantes, productores, exportadores, importadores, comercializadores, operadores logísticos, transportadores (ej.: terrestres, marítimos, aéreos, etc.), empresas que almacenan carga, instalaciones portuarias, entre otros.

El Estándar Internacional de Seguridad BASC 5.0.2 aplica a las empresas que tienen una relación indirecta con la carga o con las unidades de transporte de carga. Y el Estándar Internacional de Seguridad BASC 5.0.3 es aplicable a todo tipo de empresas que deseen gestionar los controles operacionales básicos que les permitan una operación segura. La siguiente figura ilustra ejemplos de la aplicación de este criterio:



Este documento es el resultado de la gestión de:

Consejo Directivo 2015-2017: Álvaro Alpízar, Presidente; José Nelton, Vicepresidente; Maricela Valenzuela, Secretaria; Juan Toruño, Tesorero y; Raúl Saldías, Vocal.

Consejo Directivo 2017-2019: Álvaro Alpízar, Presidente; Juan David Osorio, Vicepresidente; Armando Rivas, Secretario; Salvador Mónico, Tesorero y; Emilio Aguiar, Vocal.

Comité Técnico de WBO: Omar Castellanos, Director Ejecutivo Capítulo BASC Dominicana; Diego Castillo, Director Ejecutivo Capítulo BASC Pichincha; Jorge Hütt, Auditor Internacional BASC Costa Rica; Jorge Jiménez, Director Ejecutivo Capítulo BASC Colombia; Jorge Wellmann, Director Ejecutivo Capítulo BASC Guatemala.

## 1 REQUISITOS DE ASOCIADOS DE NEGOCIO

### 1.1 Gestión de asociados de negocio

*Orientaciones: Los asociados de negocio constituyen partes interesadas de la empresa, representan clientes, proveedores y terceros vinculados a la cadena de suministro, que se consideran con algún nivel de criticidad de acuerdo a la gestión de riesgos de la empresa.*

La empresa debe establecer un procedimiento documentado que defina la metodología para la selección y revisión periódica de sus asociados de negocio, conforme a su capacidad para cumplir los requisitos de seguridad relacionados a la cadena de suministro, este debe incluir:

- a) El nivel de criticidad con base en la gestión de riesgos.
- b) Evidencia de la certificación BASC (por ejemplo: autenticidad del certificado, número, vigencia, entre otros) o en caso de no contar con esta, mantener evidencia de otras certificaciones o iniciativas de seguridad vigentes y reconocidas internacionalmente. En caso de no contar con certificaciones o iniciativas en seguridad acordes con los servicios prestados, la empresa debe suscribir acuerdos de seguridad con base en la gestión de riesgos.
- c) Cumplimiento de los acuerdos de seguridad (auditorías de segunda parte u otro método de verificación formal); la frecuencia dependerá del nivel de criticidad. Se deben gestionar las acciones correctivas correspondientes para asegurar el seguimiento a los resultados de dicha verificación. En caso de que no sea viable formalizar un acuerdo de seguridad, la empresa debe establecer controles operacionales que permitan gestionar los riesgos relacionados.
- d) Una lista actualizada de los asociados de negocio.

## **1.2 Prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo**

1.2.1 El procedimiento para la selección de los asociados de negocio, debería incluir criterios de prevención tales como:

- a) Conocimiento de sus asociados de negocio, identidad y legalidad de la empresa y sus socios.
- b) Antecedentes legales, penales y financieros.
- c) Monitoreo de sus operaciones (actividad económica, origen de sus ingresos, características de sus operaciones, otros clientes, cumplimiento de contratos y antigüedad en el mercado).
- d) Reporte oportuno a las autoridades competentes cuando se identifiquen operaciones sospechosas.
- e) Verificación de pertenencia a gremios o asociaciones.

1.2.2 Debería contemplar como mínimo los siguientes factores para la identificación de operaciones sospechosas:

- a) Origen y destino de la operación de comercio.
- b) Frecuencia de las operaciones.
- c) Valor y tipo de mercancías.
- d) Modalidad de la operación de transporte.
- e) Forma de pago de la transacción.
- f) Inconsistencias en la información proporcionada por los asociados de negocio.
- g) Requerimientos que salen de lo establecido.

*Nota: Para el reporte de la operación sospechosa no se requiere tener certeza de que se trata de una actividad delictiva, ni identificar el tipo penal o que los recursos involucrados provienen de tales actividades. Este reporte debe hacerse ante las autoridades competentes de cada país.*

## **2 SEGURIDAD EN LOS PROCESOS DE MANEJO DE INFORMACIÓN DE LA CARGA**

*Orientaciones: Se entiende como información de la carga el conjunto de elementos que proporciona evidencia de su trazabilidad.*

### **2.1 Procesamiento de información y documentos de la carga**

La empresa debe:

- a) Garantizar la coherencia de la información transmitida a las autoridades, de acuerdo a la información registrada en los documentos de la operación con respecto a: proveedor, consignatario, nombre y dirección del destinatario, peso, cantidad y unidad de medida (es decir, cajas, cartones u otros) y descripción detallada de la carga.
- b) Asegurar que la información que se utiliza en la liberación de mercancías y carga sea legible, completa, exacta y protegida contra modificaciones, pérdida o introducción de datos erróneos.
- c) Mantener una política de firmas y sellos que autoricen los diferentes procesos de manejo de la carga.
- d) Mantener los registros que evidencien la trazabilidad de la carga.

### **2.2 Discrepancias en la carga**

Debe existir un procedimiento documentado para investigar y solucionar todos los casos de faltantes o sobrantes y otras discrepancias o anomalías de la carga y notificar oportunamente a las autoridades competentes.

## **3 SEGURIDAD EN LOS PROCESOS RELACIONADOS CON EL PERSONAL**

*Orientaciones: Se entiende como personal a los colaboradores directos, el personal subcontratado y el personal temporal.*

### **3.1 Procedimiento para la gestión del personal**

La empresa debe contar con un procedimiento documentado, conforme a la legislación, que regule las siguientes actividades:

#### **3.1.1 Verificar antes de la contratación:**

- a) Información suministrada por el candidato.
- b) Referencias laborales y personales.
- c) Antecedentes.

#### **3.1.2 Selección y contratación:**

La empresa debe:

- a) Verificar las competencias.
- b) Aplicar pruebas para detectar el consumo de alcohol y drogas ilícitas al personal que ocupará cargos críticos.
- c) Mantener un archivo fotográfico actualizado del personal e incluir un registro de huellas dactilares y firma.
- d) Controlar la entrega y uso de elementos de trabajo, identificación y uniformes cuando tengan distintivos de la empresa.
- e) Considerar en el proceso de inducción los elementos descritos en el apartado 3.2.

La empresa debería:

- f) Realizar una visita domiciliaria al personal que ocupará cargos críticos, basado en la gestión de riesgos y las regulaciones locales.
- g) Aplicar una prueba de confiabilidad al personal que ocupará cargos críticos.

### 3.1.3 Mantenimiento del personal:

La empresa debe:

- a) Actualizar los datos del personal al menos una vez al año.
- b) Verificar los antecedentes del personal que ocupa cargos críticos, mínimo una vez al año.
- c) Aplicar pruebas para detectar el consumo de alcohol y drogas ilícitas en forma aleatoria, máximo cada dos años y cuando se presente sospechas.
- d) Mantener un programa de prevención de adicciones.
- e) Mantener un programa de prevención del riesgo de corrupción y soborno.

La empresa debería:

- e) Realizar una visita domiciliaria al personal que ocupa cargos críticos, basado en la gestión de riesgos y las regulaciones locales, máximo cada dos años.

### 3.1.4 Terminación de la vinculación laboral:

La empresa debe:

- a) Retirar la identificación, uniformes y activos con base en los registros generados por la entrega de los mismos.
- b) Eliminar el acceso a los sistemas informáticos y a las instalaciones.

La empresa debería, de conformidad con la gestión de riesgos:

- c) Comunicar a las partes interesadas la desvinculación del colaborador.

*Nota: Cuando se presente un cambio en el cargo de un colaborador, se debe tener en cuenta los elementos descritos en el proceso de contratación.*

## **3.2 Programa de capacitación**

La empresa debe contar con un programa anual de capacitación que incluya como mínimo:

- a) Políticas del SGCS BASC (ver norma BASC 4.2), manejo de información (ver 5.1), de firmas y sellos (ver 2.1.c), etc.
- b) Gestión de riesgos, controles operacionales, preparación y respuesta a eventos.
- c) Cumplimiento de los requisitos legales relacionados con sus funciones.
- d) Impacto de las actividades individuales sobre el cumplimiento de los indicadores de eficacia de los procesos.
- e) Aplicación de los procedimientos del SGCS BASC.
  
- f) Prevención de adicciones al alcohol, drogas, juegos y otros, que incluya avisos visibles y material de lectura.
- g) Prácticas de prevención de corrupción y soborno.
- h) Lavado de activos y financiación del terrorismo.
- i) Prácticas de prevención de conspiraciones internas y actividades sospechosas.

#### **4 CONTROL DE ACCESO Y SEGURIDAD FÍSICA**

##### **4.1 Control de acceso y permanencia en las instalaciones**

*Orientaciones: El control de acceso a las instalaciones impide la entrada no autorizada, mantiene control de los colaboradores, visitantes y protege los bienes de la empresa.*

La empresa debe contar con un procedimiento documentado que incluya las siguientes actividades:

##### 4.1.1 Acceso de colaboradores:

- a) Identificar a sus colaboradores.
- b) Controlar su ingreso a las instalaciones.
- c) Limitar acceso a las áreas asignadas.

##### 4.1.2 Acceso a los visitantes, contratistas y terceros:

- a) Presentar una identificación oficial vigente con fotografía.
- b) Mantener un registro del ingreso y salida.
- c) Solicitar autorización para su ingreso.
- d) Entregar una identificación temporal controlada.
- e) Asegurar que estén acompañados o controlados por personal de la empresa.
- f) Limitar acceso a las áreas asignadas.

##### 4.1.3 Inspeccionar el correo y paquetes recibidos antes de distribuirlos, manteniendo un registro que incluya la identificación de quién recibe y a quién está destinado.

##### 4.1.4 Control operacional en las instalaciones que incluya:

- a) Exhibir el carné o identificación temporal en un lugar visible, bajo las normas

- de seguridad industrial aplicables.
- b) Identificar y retirar a personas no autorizadas.

## **4.2 Seguridad física**

*Orientaciones: Seguridad física hace referencia a las medidas de protección de las instalaciones en donde se llevan a cabo procesos críticos.*

- 4.2.1 La empresa debe implementar y mantener:
  - a) Estructuras y barreras perimetrales que impidan el acceso no autorizado.
  - b) Cerraduras en puertas y ventanas.
  - c) Sistemas de alarma que identifiquen acceso no autorizado.

- 4.2.2 La empresa debe establecer y documentar:
  - a) Plano con la ubicación de las áreas críticas de la instalación.
  - b) Inspecciones y reparaciones periódicas para mantener la integridad de las barreras perimetrales y estructura de los edificios.
  - c) Control de llaves, dispositivos y claves de acceso.
  - d) Inspecciones y reparaciones periódicas a los sistemas de emergencia.

*Nota: Los elementos de seguridad física deben ser conforme con la gestión de riesgos.*

- 4.2.3 La empresa debería implementar y mantener de conformidad con su gestión de riesgos:
  - a) Sistemas de circuito cerrado de televisión monitoreado por personal competente durante las 24 horas.
  - b) Sistemas de respaldo de imágenes y video (grabación) con la capacidad de almacenamiento suficiente para responder a posibles eventos.
- 4.2.4 La empresa debería tener un servicio de seguridad competente de conformidad con los requisitos legales y que garantice una acción de respuesta oportuna.

## **5 SEGURIDAD EN LOS PROCESOS RELACIONADOS CON LA TECNOLOGÍA Y LA INFORMACIÓN**

*Orientaciones: Se considera seguridad de la información a las medidas y controles establecidos por la empresa para mantener la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la documentación, registros y evidencias relacionadas con el SGCS.*

### **5.1 Información**

La empresa debe establecer e implementar:

- a) Una política para impedir que se revele de información confidencial.
- b) Una política de uso de los recursos informáticos.

## **5.2 Seguridad en tecnología de la información**

La empresa debe:

- a) Establecer una política o procedimiento documentado para gestionar la seguridad informática que permita identificar, proteger y recuperar la información.
- b) Utilizar cuentas asignadas de forma individual y cada usuario que acceda al sistema debe tener sus propias credenciales de acceso y mantener contraseñas; estas deben cambiarse periódicamente.
- c) Revisar periódicamente los accesos asignados a los usuarios.
- d) Impedir la instalación de *software* no autorizado.
- e) Implementar y mantener *software* y *hardware* que proteja la información de amenazas informáticas (virus, accesos no autorizados y similares).
- f) Contar con copias de seguridad de la información sensible y una copia debe almacenarse fuera de las instalaciones de forma segura con base a la gestión de riesgos.
- g) Eliminar el acceso a la información a todos los colaboradores y usuarios externos al terminar su contrato o acuerdo.
- h) Mantener un registro actualizado de los usuarios y claves de acceso.
- i) Cerrar/bloquear la sesión en equipos desatendidos.

La empresa debería:

- j) Prohibir la conexión de dispositivos periféricos personales (teléfonos inteligentes, reproductores MP3, memorias USB, etc.) a cualquier dispositivo que esté conectado a la red informática. Los puertos USB deberían ser desactivados por defecto.

Anexo 3. Lista de Chequeo - Auditoría Interna de la Norma Internacional BASC V5-2017 para el Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA

## DIAGNOSTICO INICIAL SGCS BASC

<b>EMPRESA:</b>	AGENTE DE ADUANAS CONSORCIO MALO Y ARÍZAGA COMAR-CIA.LTDA
<b>ALCANCE SGCS BASC:</b>	DIAGNÓSTICO INICIAL - AUDITORÍA INTERNA NORMA BASC V5-2017
<b>FECHA REALIZACIÓN:</b>	28/11/2019
<b>AUTOR DEL DIAGNÓSTICO</b>	<b>CARLOS CÁRDENAS PALACIO</b>

NC: NO CUMPLE / EP: EN PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN (Cumple parcialmente) / CU:CUMPLE AL 100% / NA: No aplica para la empresa. (Marque con X el estado correspondiente del estándar dentro del SGCS BASC)

No	NORMA INTERNACIONAL V5 - 2017	NC	P	CU	NA	HALLAZGOS A LA FECHA DEL DIAGNOSTICO	ACCIONES PARA IMPLEMENTAR
<b>1</b>	<b>4. CONTEXTO DE LA EMPRESA</b>						
1.1	¿Ha realizado la empresa el análisis externo o contexto en el que se desenvuelve la empresa?		x			La empresa tiene presente constantemente el análisis del entorno en el que se encuentra y de que situaciones pueden beneficiarse o afectarse, pero no cuenta con un procedimiento por escrito o análisis formal en un periodo determinado.	Elaborar un procedimiento documentado en el que al menos una vez al año se actualice el contexto externo de la empresa.
1.2	¿La empresa tiene su análisis interno, en el que se detalle sus fortalezas y debilidades?			x		La empresa cuenta con un análisis FODA en el que se detalla las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa.	Actualizar al menos 1 vez al año el FODA de la empresa para mantener constante la revisión de las fortalezas y debilidades de la empresa.
1.3	¿COMAR CIA.LTDA tiene un análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas de su empresa?	x				La empresa tiene claro cuáles son las necesidades y expectativas que tienen las partes interesadas en sus procesos, sin embargo, todavía no cuenta con un procedimiento documentado o actualizado.	Elaborar al menos 1 vez al año un análisis documentado y actualizado de cuáles son las necesidades y expectativas en ese momento determinado de las partes interesadas.
1.4	¿COMAR CIA.LTDA ha determinado el alcance de la certificación BASC en los procesos de su empresa?	x				La empresa todavía no ha dimensionado el alcance de la certificación BASC al interior de su funcionamiento.	Elaborar un análisis del alcance que tendrá la certificación BASC en los procedimientos de COMAR CIA.LTDA
1.5	¿La empresa cuenta con mapa de procesos?		x			La empresa conoce expresamente y de manera clara, pero informalmente cómo funcionan los procesos en el accionar de la empresa, pero no tiene un procedimiento documentado	Elaborar un mapa de procesos documentado, con todos los detalles de las operaciones y toma de decisiones, a su vez, socializarlo con toda la empresa.
<b>2</b>	<b>5. LIDERAZGO</b>						

2.1	¿La empresa cuenta con una política de gestión en control y seguridad, establecida?		x		La empresa por ley debe gestionar de manera práctica los procedimientos en su empresa con control y seguridad, pero no cuenta con una política formalizada de gestión en control y seguridad.	Elaborar una política documentada de gestión en control y seguridad, enfocada a todos los procesos de la empresa
2.2	¿La política ha sido compartida y comunicada al personal y partes interesadas?	x			El personal de la empresa ha sido capacitado en aspectos de control y seguridad, así como las partes interesadas. Sin embargo, no se ha socializado con el personal la política para que la misma quede formalizada.	Con la política de control y seguridad elaborada, socializar al personal, las partes interesadas y ubicarla físicamente en un lugar visible de la empresa.
2.3	¿La empresa ha establecido, documentado y da seguimiento a los objetivos del SGCS BASC?	x			La empresa al no contar aún con información detallada sobre los objetivos que busca el SGCS BASC, aún no los ha implementado.	Establecer y documentar los objetivos que COMAR CIA.LTDA espera obtener con el SGCS BASC
2.4	¿La empresa ha designado responsables o líderes y auditores internos del SGCS BASC?	x			La empresa no cuenta aún con la certificación BASC, por lo que no ha nombrado líderes o auditores internos del SGCS BASC.	Designar al auditor interno de COMAR CIA.LTDA para la implementación del SGCS BASC
3	<b>6. PLANIFICACIÓN</b>					
3.1	¿La empresa ha identificado, analizado y evaluado los riesgos de los diferentes procesos de la empresa, ha establecido controles operacionales y respuestas efectivas, seguimiento, revisiones y comunicaciones a estos eventos?	x			La empresa siempre analiza los riesgos a los que puede estar enfrentándose la empresa y realiza controles y seguimientos, pero no cuenta con parámetros formales para realizar estos análisis.	Elaborar y documentar un manual de gestión de riesgos de los diferentes procesos de la empresa, y socializarlo con el personal de la empresa.
3.2	6.2 REQUISITOS LEGALES: La empresa cuenta con un procedimiento documentado y actualizado que ha identificado los requisitos legales a cumplir en los relacionado con el SGCS BASC	x			La empresa cumple con los requisitos legales que demanda la autoridad aduanera nacional, pero no se ha fijado en cumplir los relacionados al SGCS BASC.	Elaborar un protocolo en el que se especifique los requisitos legales que tiene que cumplir COMAR CIA.LTDA para la implementación del SGCS BASC
4	<b>7. APOYO</b>					
4.1	La empresa ha presupuestado y ha identificado personal como responsable para la implementación del SGCS BASC,	x			Al no contar con la certificación BASC, la empresa aún no ha pensado en el miembro del personal más apto para la implementación del SGCS BASC.	Realizar el presupuesto de la implementación del SGCS BASC en la empresa y la designación del personal de COMAR CIA.LTDA que será responsable de la implementación.
4.2	¿La empresa cuenta con infraestructura necesaria para los controles operacionales?		x		La empresa por ley debe tener al momento de controles operaciones, el material de seguridad (Casco, Chaleco, Identificación), pero solo cuenta con ese material.	Implementar el resto de material necesario (Hardware, Software, Seguridad Eléctrica, etc.) para tener una infraestructura operacional necesaria al momento de los controles.
4.3	¿Existe en la empresa un proceso de gestión documentada que identifique su política, objetivos, manual de control y seguridad, procedimientos y registros?	x			La empresa no cuenta con una política, objetivos y manual de control y seguridad documentados y formalizados, sino que son manejados a través de la experiencia del personal.	Elaborar un protocolo en el que esté identificado conjuntamente la política de seguridad de la empresa, los objetivos del sistema de seguridad y el manual de control y registros para los procedimientos.

4.4	¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos para el control de documentos y registros?			x	La empresa debe tener por ley los registros de los procesos que lleva a cabo, por lo que si tiene documentados estos procedimientos.	Documentar de manera oficial los procedimientos para el control y registro, y entregarlos a cada miembro del personal para mejorar el control y los registros de documentos.
<b>5</b>	<b>8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					
5.1	¿La compañía cuenta con sistemas de medición, análisis y evaluación del SGCS BASC??	x			La empresa al no contar todavía con el SGCS BASC, no ha realizado sistemas de medición, análisis y evaluación del sistema mencionado.	Elaborar un sistema de medición, análisis y evaluación del SGCS BASC al interior de la empresa COMAR CIA.LTDA
5.2	¿La empresa ha establecido procedimientos documentados para realizar auditorías internas en forma planificada al SGSC BASC?	x			La empresa al no contar todavía con el SGCS BASC, no ha establecido los procedimientos para realizar las auditorías internas al SGCS BASC.	Elaborar un protocolo documentado para la realización de auditorías internas del SGCS BASC en la empresa COMAR CIA.LTDA
5.3	¿La empresa ha identificado y capacitado personal para cumplir el rol de auditores internos del SGCS BASC?	x			La empresa al no contar todavía con el SGCS BASC, no ha definido que miembro del personal va a ser el auditor interno del SGCS BASC	Realizar la capacitación del personal de COMAR CIA.LTDA que fungirá como auditor interno del SGCS BASC en la empresa.
5.4	¿La empresa ha documentado y comunicado los informes de las auditorías al personal involucrado?	x			La empresa al no contar todavía con el SGCS BASC, no ha realizado auditorías internas, por lo que no se ha socializado algún informe al personal involucrado.	Realizar un protocolo de comunicación al personal de COMAR CIA.LTDA, con los resultados de los informes de auditorías.
<b>6</b>	<b>9.MEJORA</b>					
6.1	¿La empresa cuenta con un plan de acciones y medidas enfocadas en la mejora continua, que permita superar las desviaciones y no conformidades encontradas durante las auditorías internas y externas al SGCS BASC?	x			La empresa no cuenta con la certificación BASC, por lo que no se ha analizado las mejoras que puedan realizarse a través de las auditorías internas y externas del SGCS BASC	Elaborar un protocolo con acciones y medidas enfocadas a la mejora continua del SGCS BASC en los procesos de COMAR CIA.LTDA
6.2	¿La gerencia ha realizado revisiones del SGCS BASC en forma periódica, planificada y documentada, enfocándose en el cumplimiento de acuerdos, los cambios en el contexto interno y externo, el análisis de riesgos, cumplimiento de los objetivos, indicadores, informes de auditoría?	x			La empresa no cuenta con la certificación BASC, y por eso no ha realizado revisiones del desarrollo del SGCS BASC al interior de la empresa, ya que aún no lo ha implementado.	Realización de revisiones periódicas y actualizadas del SGCS BASC al interior de COMAR CIA.LTDA para el cumplimiento del mismo.

Anexo 4. Lista de Chequeo - Auditoría Interna del Estándar Internacional BASC 5.0.2 V5-2017, para el Consorcio Malo y Arízaga – COMAR CIA.LTDA

## DIAGNOSTICO INICIAL SGCS BASC

**EMPRESA:** AGENTE DE ADUANAS CONSORCIO MALO Y ARÍZAGA COMAR-CIA.LTDA

**ALCANCE SGCS BASC:** DIAGNÓSTICO INICIAL - AUDITORÍA INTERNA ESTÁNDAR V5 5.02 - 2017

**FECHA REALIZACIÓN:** 28/11/2019

**AUTOR DEL DIAGNÓSTICO** CARLOS CÁRDENAS PALACIO

NC: NO CUMPLE / EP: EN PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN (Cumple parcialmente) / CU:CUMPLE AL 100% / NA: No aplica para la empresa. (Marque con X el estado correspondiente del estándar dentro del SGCS BASC)

No.	ESTÁNDAR 5.02 V05- 2017 - EMPRESAS CON RELACIÓN INDIRECTA CON LA CARGA Y UNIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA	NC	P	CU	NA	HALLAZGOS A LA FECHA DEL DIAGNOSTICO	ACCIONES PARA IMPLEMENTAR
<b>1</b>	<b>ASOCIADOS DE NEGOCIOS</b>						
1.1	¿Dispone la empresa de procedimientos escritos en los que se establezcan las políticas a seguir para la selección y verificación de los asociados de negocio, conforme a su capacidad para cumplir los requisitos de seguridad relacionados a la cadena de suministro?	x	no			La empresa lo practica de manera verbal, y utiliza referencias de otras empresas y como estas manejan los procedimientos, sin embargo no cuenta con procedimientos formales y documentados para la selección de asociados de negocio.	Elaborar un protocolo para la selección de asociados comerciales.
1.2	¿Dispone la empresa de un procedimiento documentado que contenga los datos de sus asociados de negocio, sus antecedentes y la manera de llevar a cabo sus operaciones?		x			La empresa realiza solo una revisión a través de la búsqueda de antecedentes de las empresas en la Superintendencia de Compañías, Central de Riesgos, etc. a través de medios informáticos, pero no tiene un procedimiento documentado	Elaborar un protocolo o una plantilla, en la cual se detallen los datos a investigar sobre los antecedentes de sus asociados de negocio.
1.3	¿Cuenta la empresa con un procedimiento documentado para informar a las autoridades competentes en caso de operaciones sospechosas de sus asociados de negocio?	x				La empresa en caso de sospechas, si realiza el aviso a las autoridades competentes, pero no tiene un procedimiento documentado sobre en qué situaciones se debería informar, sino más bien si se presenta la ocasión.	Elaborar un protocolo documentado en el que se detalle en qué tipo de situaciones sospechas se deben informar a las autoridades competentes.
<b>2</b>	<b>SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN DE LA CARGA</b>						

2.1	¿Dispone la empresa de un procedimiento documentado que garantice la veracidad de la información transmitida a las autoridades competentes en los documentos de carga?			x		La autoridad aduanera exige la presentación de todos los documentos de carga necesarios para efectuar los despachos, por lo que la empresa debe obligatoriamente tener los documentos verificados y enviados a través de la plataforma electrónica de la aduana y los documentos de manera física.	Elaborar un protocolo o plantilla con una lista de chequeo para que el personal de la empresa haga una lista de chequeo con todos los documentos que se presentan a la autoridad aduanera, facilitando la revisión de los mismos.
2.2	La empresa mantiene una política de firmas y sellos que autoricen los diferentes procesos de manejo de la carga y evidencien su trazabilidad			x		Por ley, la autoridad aduanera exige que los clientes autoricen a través de la plataforma digital de la aduana, a la empresa para que pueda realizar los procedimientos. Sin esa autorización y firma electrónica, la empresa no puede realizar los trámites en nombre de sus clientes.	A manera de respaldo, tener un documento físico que avale la relación comercial de la empresa con sus asociados, con la firma de ambas partes.
2.3	¿Posee la empresa un procedimiento documentado en el cual se permita investigar y solucionar cualquier anomalía con la carga y se pueda notificar a las autoridades competentes?	x				No se cuenta con un procedimiento documentado para investigar anomalías con la carga y la manera en la cual notificar a las autoridades.	Elaborar un protocolo documentado que especifique el tipo de anomalías que puede haber con la carga, y el procedimiento para notificar a las autoridades competentes.
<b>3</b>	<b>SEGURIDAD DEL PERSONAL</b>						
3.1	¿Dispone la empresa de un procedimiento documentado para la selección, contratación, mantenimiento y finalización de la relación laboral de los empleados?	x				La empresa realiza el llamamiento público o a través de referidos para la presentación de hojas de vida, pero no tiene aún un procedimiento documentado para la selección y contratación del personal.	Elaborar un protocolo documentado en el que se detalle los requerimientos de personal de la empresa en cada vacante, para depurar de manera ágil y rápida, el perfil del trabajador que se necesita.
3.2	Se realiza la verificación de referencias y antecedentes del personal antes de la contratación?			x		La empresa realiza la verificación de los antecedentes de todo el personal, mediante consulta a lugares anteriores de trabajo.	Elaborar un protocolo que contenga las pautas para solicitar antecedentes y referencias del nuevo personal contratado.
3.3	Se realizan verificaciones periódicas de antecedentes del personal que ocupe posiciones críticas?	x				No se realiza verificaciones periódicas, solo la revisión al inicio de la relación laboral.	Elaborar e incorporar un protocolo que detalle cómo realizar las verificaciones periódicas de antecedentes del personal en cargos críticos de la empresa.
3.4	Se realizan pruebas para detectar consumo de alcohol y drogas?	x				No se realiza este tipo de pruebas al personal de la empresa.	Incorporar pruebas de drogas y alcohol a los empleados, como requisito para iniciar el vínculo laboral en la empresa.
3.5	Realiza la empresa una visita domiciliaria al personal que ocupará cargos críticos, basado en la gestión de riesgos y regulaciones locales	x				No se realiza una visita domiciliaria al personal mencionado.	Realizar visitas domiciliarias al menos 1 vez al año al personal que ocupe cargos críticos.
3.6	Cuenta la empresa con un programa de inducción al personal?			X		Se realiza un proceso de adaptación e inducción al nuevo personal de 1 semana aproximadamente.	Elaborar un protocolo en el que se detalle cuáles son las actividades principales que se debe realizar en la inducción al nuevo personal de la empresa.

3.7	La empresa cuenta con un procedimiento para revisar constantemente los datos del personal al menos una vez al año			x		La empresa realiza una revisión anual de los datos del personal y evaluar recurrentemente su situación dentro de la empresa.	A manera de respaldo, implementar una reunión anual con el personal para evaluar los datos y comportamiento y su situación presente y futura en la empresa.
3.8	Dispone la empresa de un sistema para la identificación de empleados?			x		La empresa dispone de material identificativo para el personal principal de las oficinas (Chaleco, Chaleco de Seguridad, Casco)	Realizar un chequeo constante de los materiales identificativos al personal de la empresa.
3.9	Cuenta la empresa con un expediente del personal con fotografía reciente?			x		Cada año la gerencia pide que por alguna razón se presente actualizada la hoja de vida actualizada de todo el personal de la empresa.	Actualizar junto a las identificaciones, la fotografía anual de todo el personal de la empresa.
3.10	El personal, visitantes y proveedores utilizan una identificación en un lugar visible?			x		El personal de la empresa posee por ley y regla de la autoridad aduanera que el personal use su identificación todo el tiempo.	Tener como respaldo identificaciones en los espacios de trabajo de todo el personal.
3.11	Dispone la empresa de procedimientos para dar a conocer al todo el personal sobre las políticas y normas de seguridad?			x		La autoridad aduanera exige por ley que el personal de este tipo de empresas tengan capacitaciones en normas de seguridad para el manejo de la información y de la carga.	Realizar capacitaciones constantes año a año en temas de seguridad para mantener capacitado y actualizado al personal ante cualquier suceso.
3.12	Se han definido las sanciones administrativas en caso de incumplimiento de las medidas de seguridad?			x		La autoridad aduanera exige que si no se cumplen las normas de seguridad como llevar equipo de seguridad, identificación u otros, la empresa no puede realizar el despacho de la mercancía.	Elaborar un protocolo para que el personal antes de acudir a cualquier proceso aduanero, haga una lista de chequeo para revisión de todo el equipo de seguridad necesario.
3.13	¿Dispone la empresa de un programa de inducción y capacitación al personal sobre aspectos de seguridad y posibles amenazas?			x		Para la formación de agentes y auxiliares de aduana, es necesario que los trabajadores se capaciten inicialmente en temas de seguridad y amenazas.	Disponer la realización de al menos 1 programa anual de capacitación en aspectos de seguridad dentro de la empresa.
3.14	En caso de terminación del vínculo laboral, ¿La empresa cuenta con un procedimiento para retirar las identificaciones y eliminar los registros de los exempleados? Así como también el proceso de comunicación a las partes interesadas sobre la desvinculación del colaborador?			x		La empresa solicita las credenciales a los trabajadores al terminar el vínculo laboral y la eliminación de usuarios dentro del sistema de la empresa.	Realizar un protocolo con una lista de chequeo para revisión de la entrega de todas las credenciales, usuarios y registros del personal que termine su relación laboral.
4	<b>SEGURIDAD DEL ACCESO Y DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS</b>						
4.1	¿Dispone la empresa de un procedimiento documentado que controle el acceso a las instalaciones de sus colaboradores y personal de la empresa?			x		La empresa controla bajo el registro de hora de entrada, el ingreso del personal, pero no cuenta con un procedimiento formalizado	Elaborar un protocolo y manual en el que se especifique las horas de ingreso del personal y como marcar la entrada y salida de las oficinas de la empresa.
4.2	¿Dispone la empresa de un procedimiento documentado en el que se establezca la manera de conceder el acceso a visitantes, contratistas y terceros?	x				La empresa no dispone de un procedimiento documentado para conceder el ingreso a terceros, visitantes y contratistas	Elaborar un protocolo en el que se detalle la manera de conceder acceso a visitantes, contratistas y terceros.

4.3	¿Dispone la empresa de un procedimiento documentado para inspeccionar el correo y paquetes que lleguen a la empresa antes de distribuirlos?	x				La empresa no realiza ningún procedimiento para inspeccionar el correo o paquetes, ya que recibe los paquetes con mensajeros de sus propios clientes.	Elaborar un protocolo de como inspeccionar el correo y paquetes que lleguen a la empresa sin importar el remitente, sea cliente o un tercero.
4.4	La empresa exige a su personal y colaboradores que siempre tengan su identificación en un lugar visible por normas de seguridad			x		Por ley, los agentes y sus auxiliares de aduana deben llevar identificación visible para poder realizar sus actividades de trabajo.	Mantener actualizadas las identificaciones año tras año para cada empleado y realizar revisión constante de que el personal porte estas tarjetas de identificación.
4.5	La empresa ha implementado estructuras para evitar el acceso no autorizado, así como un sistema de seguridad con alarma para identificar personas no autorizadas.			x		La empresa cuenta con un sistema de seguridad para resguardar las instalaciones de la empresa	Documentar el funcionamiento del sistema de seguridad y asignar responsabilidades en el monitoreo y vigilancia de las instalaciones
4.6	La empresa cuenta con un procedimiento documentado en el que se especifique el plano de las instalaciones con sus áreas especificadas, así como el control de acceso a las instalaciones e inspecciones a los sistemas de emergencia			x		La empresa cuenta con un plano en el que se especifica todas las instalaciones, la señalización y salidas de emergencia, así como los procesos de evacuación en el caso que amerite	Capacitar a alguien del personal en temas de gestión de riesgos, para que sea el encargado de la seguridad de la empresa y en situaciones de emergencia.
4.7	La empresa cuenta con un sistema de vigilancia monitoreado por personal competente en imagen y video para resguardar la seguridad de las instalaciones	x				La empresa no cuenta con sistemas de vigilancia en sus instalaciones.	Implementar un sistema de video y vigilancia esencial para aumentar la seguridad de la empresa.
4.8	La empresa cuenta con un servicio de seguridad competente y de acuerdo con los requisitos legales para un respuesta oportuna en caso de invasión de seguridad		x			Al ser un edificio compartido con otras oficinas, cuentan con guardias compartidos para resguardar las instalaciones de toda la oficina.	Elaborar un protocolo para la selección o recomendar una empresa de seguridad que cumpla los requisitos de seguridad que tiene la empresa.
5	<b>SEGURIDAD DE LOS PROCESOS CON LA TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN</b>						
5.1	La empresa ha establecido una política para el resguardo de información confidencial y del cómo usar los recursos informáticos.			x		La empresa tiene la política y el procedimiento sobre como resguardar los datos y la información confidencial	Diseñar un manual de operaciones informáticas para los trabajadores para que en caso de duda sobre como almacenar un documento, puedan tener una base de como resguardar la información.
5.2	La empresa tiene un procedimiento documentado para gestionar la seguridad informática para identificar, proteger y recuperar información.			x		La empresa tiene como política interna el procedimiento de resguardo de la información para llevar un orden y seguridad al momento de necesitar la información	Implementar a los procesos de seguridad, una encriptación extra para los documentos bastante confidenciales y que tengan acceso a los mismo solo personal limitado de la empresa, para resguardar la seguridad y proteger la información.

5.3	La empresa utiliza cuentas asignadas de forma individual y que cada usuario de colaborador acceda al sistema, asimismo realiza revisiones periódicas a estos accesos.			x		La empresa concede accesos individuales a cada miembro del personal de la empresa y periódicamente se actualizan las claves de acceso bajo la supervisión de gerencia.	Elaborar un protocolo en el que se detalle las cuentas generales y específicas de cada colaborador y que acciones están permitidas dentro de cada acceso.
5.4	La empresa ha implementado un software y hardware que proteja la información de amenazas informáticas (virus, accesos no autorizados y similares)			x		La empresa cuenta con un software de seguridad que protege las declaraciones aduaneras de los clientes de la empresa y todos sus respaldos.	La empresa cuenta con el respaldo del software de la empresa e-ComEx 360 para poder resguardar la seguridad. Se recomienda renovar año tras año la utilización de este software.
5.5	La empresa cuenta con copias de seguridad de la información sensible y una copia almacenada fuera de las instalaciones de forma segura.	x				La empresa cuenta con copias de seguridad digitales y físicas de los documentos de la empresa y los clientes. Pero no tiene copias de seguridad de manera externa	Implementar una copia de seguridad externa de los documentos importantes de clientes y de la empresa para tener un respaldo de seguridad ante cualquier situación.
5.6	La empresa elimina el acceso a la información de los colaboradores y usuarios externos al terminar su contrato o acuerdo.			x		La empresa elimina todos los registros de colaboradores cuando se termina el contrato o acuerdo	Elaborar una protocolo con lista de chequeo para cerciorarse de que toda la información de los colaboradores fue eliminada al terminar su contrato.
5.7	La empresa mantiene un registro actualizado de los usuarios y claves de acceso			x		La empresa si mantiene un registro actualizado de los usuarios creados y sus contraseñas a la red de la empresa.	Elaborar un protocolo para el manejo de claves y acceso del personal, diferenciando de accesos generales y accesos restringidos.
5.8	La empresa prohíbe la conexión de dispositivos periféricos personales (teléfonos inteligentes, reproductores MP3, memorias USB, etc.) a cualquier dispositivo conectado a la red informática.	x				La empresa no prohíbe a sus empleados que conecten dispositivos periféricos.	Limitar el uso de ciertos dispositivos periféricos a sus empleados y la prohibición total para terceros.