



**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial

**Diseño del Sistema de Gestión BASC en los Procesos  
Operativos de Importación y Exportación en la empresa de  
MC Consolidaciones Mundiales.**

**AUTORA**

Magally Camacho Álvarez

**TUTOR**

Ing. Allan Maroto Coto

**LECTOR**

Ing. Pablo Barrantes Rivera

San José, Agosto, 2022

## CONTENIDO

DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTOS .....	2
CARTA AUTORIZACIÓN DEL TUTOR.....	3
CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA .....	4
DECLARACIÓN JURADA .....	5
RESUMEN EJECUTIVO .....	15
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	16
Generalidades de la Empresa .....	17
Reseña histórica de la empresa.....	17
Misión de la empresa.....	17
Visión de la empresa .....	17
Valores .....	18
Ubicación .....	18
Organigrama.....	18
Planteamiento del Problema.....	19
Enunciado del problema.....	20
Objetivos .....	20
Objetivo general. ....	20
Objetivos específicos.....	20
Justificación.....	21
Antecedentes .....	21
Proyecciones.....	25

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	26
Conceptos generales de logística.....	26
Herramientas para Describir el Problema .....	27
Mapeo de procesos .....	28
Diagrama de flujo.....	30
Entrevista.....	31
SIPOC.....	32
Herramientas para Medir las Consecuencias.....	33
Cadena de valor.....	34
Hoja de verificación .....	35
Herramientas para Analizar las Causas .....	35
Gestión de procesos.....	35
Gestión de Riesgos .....	36
Ciclo PHVA .....	38
Análisis PESTEL.....	41
Análisis FODA.....	42
Herramientas para el Diseño o Propuesta.....	43
Norma BASC .....	43
Sistema de Gestión de Control y Seguridad BASC .....	44
Manual de procedimientos .....	45
Herramientas para el Control de la Propuesta.....	46
Indicadores de gestión.....	46
Auditoría.....	47
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	48

Enfoque .....	48
Enfoque de la investigación .....	48
Alcance .....	48
Alcance de la investigación.....	49
Diseño.....	49
Diseño de la investigación.....	50
Variables.....	50
Variables de la investigación.....	50
Muestra de Investigación.....	51
Muestra de la investigación.....	51
Instrumentos .....	52
Instrumentos para la recolección de datos.....	52
Proceso para la Recolección de Datos.....	53
Método de Análisis.....	54
Cronograma.....	56
Diagrama WBS .....	56
Diagrama de Gantt.....	57
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>58</b>
Carga de Importación y exportación .....	58
Descripción del Problema .....	60
Entrevista.....	61
Mapeo de Procesos.....	61
Diagrama SIPOC.....	63
Incidencias reportadas y documentadas en los procesos de operaciones.....	64

Procesos de operaciones actuales .....	66
Medición de las Consecuencias.....	89
Cadena de valor.....	89
Análisis de riesgos.....	90
Análisis de requisitos de la norma BASC .....	92
Análisis de las Causas .....	104
Análisis de factores internos y externos .....	104
Análisis FODA .....	107
Análisis PESTEL.....	109
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	112
Conclusiones .....	112
Recomendaciones.....	113
CAPITULO VI: PROPUESTA.....	115
Diseño o Propuesta de Sistema de Gestión BASC.....	115
Entorno de la organización.....	115
Liderazgo.....	120
Política de Gestión en Control y Seguridad .....	121
Objetivos del SGCS BASC .....	121
Gestión de riesgos .....	122
Formatos.....	125
Propuesta de procesos de operaciones de importaciones y exportaciones.....	126
Propuesta de indicadores de control.....	144
Perfil de Gestor BASC .....	145
Capacitaciones.....	146

Softwares disponibles para el tipo de Sistema de Gestión propuesto .....	148
Mejoramiento .....	149
Evaluación Económica.....	150
Beneficios esperados de la propuesta.....	151
Plan de Implementación .....	152
REFERENCIAS .....	156
APÉNDICES.....	159
Apéndice 1.....	159
Entrevista.....	159
Apéndice 2.....	160
Matriz de Riesgo .....	160
Apéndice 4.....	161
Manual Operaciones Importación .....	161
Apéndice 5.....	176
Manual Operaciones Exportaciones.....	176
Apéndice 6.....	192
Propuesta CargoWise .....	192
Apéndice 7.....	214
Costo BASC .....	214

### **TABLAS**

Tabla 1 Ciclo PHVA de Deming Ciclo PHVA de Deming .....	39
Tabla 2 Variables de la investigación.....	50
Tabla 3 Muestra.....	52

Tabla 4 Instrumentos de recolección de datos para la investigación en MC .....	53
Tabla 5 Proceso para recolección de datos de la investigación.....	54
Tabla 6 Método de análisis de la investigación.....	55
Tabla 7 Volúmenes de importación.....	58
Tabla 8 Volúmenes de exportación.....	59
Tabla 9 Rangos para la evaluación de Riesgos .....	90
Tabla 10 Riesgos Identificados en los procesos de operaciones en MC.....	90
Tabla 11 Contexto de la organización.....	93
Tabla 12 Liderazgo.....	95
Tabla 13 Planificación.....	96
Tabla 14 Soporte .....	98
Tabla 15 Operación .....	99
Tabla 16 Evaluación del desempeño.....	101
Tabla 17 Resumen de la evaluación de los requisitos de la Norma BASC.....	103
Tabla 18 Matriz Análisis de Gestión de Factores y riesgos relacionados.....	104
Tabla 19 Contexto interno.....	115
Tabla 20 Contexto Externo .....	116
Tabla 21 Partes interesadas de MC .....	116
Tabla 22 Ficha de procesos .....	117
Tabla 23 Ficha de Objetivos de Seguridad.....	122
Tabla 24 Propuesta de indicadores de control.....	144
Tabla 25 Tabla comparativa sistemas de logística .....	148
Tabla 27 Inversión para plan de implementación SGCS BASC en MC .....	151
Tabla 26 Fases Implementación SGCS BASC en Operaciones MC .....	154

## FIGURAS

Figura 1 Ubicación Geográfica MC .....	18
Figura 2 Organigrama MC .....	19
Figura 3 Ciclo básico de un proceso .....	28
Figura 4 Tipos de Procesos .....	28
Figura 5 Mapeo de procesos por tipo de proceso.....	29
Figura 6 Simbología de Diagrama de Flujo .....	31
Figura 7 Ejemplo Diagrama de SIPOC .....	33
Figura 8 Estructura de la cadena de valor Michael Porter .....	34
Figura 9 Metodología para instaurar y desarrollar el enfoque y gestión de procesos BASC.....	36
Figura 10 Proceso de gestión de riesgo .....	36
Figura 11 Criterios clasificación de los factores .....	37
Figura 12 Cálculo de Nivel de Clasificación de Riesgo.....	37
Figura 13 Ecuación de índice de riesgos .....	38
Figura 14 Nivel de riesgo evaluado.....	38
Figura 15 Ciclo PHVA Capítulos BASC .....	41
Figura 16 Matriz FODA .....	43
Figura 17 Esquema SGCS BASC .....	45
Figura 18 Tipos de Muestra .....	51
Figura 19 Diagrama WBS Investigación MC .....	56
Figura 20 Diagrama de Gantt Investigación MC .....	57
Figura 21 Mapeo de Procesos MC .....	61
Figura 22 Diagrama SIPOC importación y exportación .....	63
Figura 23 Diagrama de proceso de Operación Marítima de importación .....	67

Figura 24 Diagrama de flujo de operación marítima notificación cliente.....	68
Figura 25 Diagrama de flujo de operación marítima instrucciones y redestino.....	69
Figura 26 Diagrama de flujo de operación marítima redestino.....	70
Figura 27 Diagrama de flujo de operación marítima descarga y movimientos.....	71
Figura 28 Diagrama de flujo de operación marítima inspección .....	72
Figura 29 Diagrama de proceso de Operación Exportación Consolidada LCL .....	78
Figura 30 Diagrama de proceso de exportación asignación de reserva e ingreso .....	79
Figura 31 Diagrama de proceso de exportación asignación de equipo .....	80
Figura 32 Diagrama de proceso de exportación gestión de DUA.....	81
Figura 33 Diagrama de proceso de exportación cargue y despacho .....	82
Figura 34 Diagrama de proceso de exportación inspección.....	83
Figura 35 Diagrama de proceso de confirmación de zarpe y seguimiento .....	84
Figura 36 Cadena de Valor MC .....	89
Figura 37 Gráfico de requisitos norma BASC .....	103
Figura 38 Matriz FODA MC.....	108
Figura 39 Matriz PESTEL MC .....	109
Figura 40 Propuesta de Mapa de Procesos MC.....	119
Figura 41 Propuesta operación Importación Marítima 1.....	127
Figura 42 Propuesta operación Importación Marítima 2.....	128
Figura 43 Propuesta operación Importación Marítima 3.....	129
Figura 44 Propuesta operación Importación Marítima 4.....	130
Figura 45 Propuesta operación Importación Marítima 5.....	131
Figura 46 Propuesta operación Exportación Marítima 1.....	135
Figura 47 Propuesta operación Exportación Marítima 2.....	136

Figura 48 Propuesta operación Exportación Marítima 3.....	137
Figura 49 Propuesta operación Exportación Marítima 4.....	138
Figura 50 Propuesta operación Exportación Marítima 5.....	139
Figura 51 Propuesta operación Exportación Marítima 6.....	140
Figura 52 Ciclo PHVA para mejora continua SGCS BASC.....	149
Figura 53 Ciclo PHVA para implementación de SGCS BASC .....	153
Figura 54 Diagrama de Gantt Propuesta Implementación .....	155

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se desarrolló en la empresa de transporte internacional de Carga, MC Consolidaciones Mundiales S.A., conocido en Costa Rica como un Agente Neutral a raíz de que da servicio única y exclusivamente a agentes de carga.

Debido a su crecimiento en la operación así como el gran reconocimiento mundial que tienen al ser agentes oficiales de ECU Worldwide y gestión de carga, se demuestra la necesidad de contar con el diseño de un Sistema de Gestión de Control y Seguridad para con sus clientes, con el fin de orientar los objetivos corporativos y procesos internos en la satisfacción de los clientes con el enfoque en los procesos tanto internos como externos y al mismo tiempo con el objetivo de controlar la operación y lograr mayor competitividad en el mercado logístico.

El diagnóstico se desarrolló utilizando el cuestionario de brecha organizacional de la BASC para conocer la posición de la empresa con respecto a los requisitos de la norma así como herramientas de ingeniería industrial como el mapeo de procesos, diagrama de flujo, análisis FODA, PESTEL y matriz de riesgos. Esto permitió identificar los procesos de apoyo, principales y estratégicos de la empresa con el enfoque principal de su negocio que son las operaciones de importación y exportación.

La matriz de riesgos que se desarrolló, permitió identificar una serie de riesgos altos, bajos y medios; los principales riesgos categorizados como altos están: incumplimiento de los procedimientos lo cual puede afectar al hacer omisión de algún paso en los procesos, como falta de chequeo documental de las cargas, de requisitos aduanales, entre otros que pueden ocasionar graves problemas a la hora de realizar las operaciones tanto de importación como exportación.

Por lo anterior, acorde al crecimiento de MC y el gran poder que tiene en el mercado local costarricense se propone un Sistema de Gestión de Control y Seguridad enfocado en la norma BASC, con el fin de lograr controlar no solo la gestión de un Departamento, sino, de toda la empresa con el objetivo de que sean más competitivos y eficientes en la operación diaria para lograr su misión, que los clientes sientan tranquilidad y seguridad en los trámites que se asignen.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto se ejecutó en la empresa MC Consolidaciones Mundiales, empresa dedicada al servicio de logística de importación de cargas desde diferentes partes del mundo hacia Costa Rica y de exportación de cargas desde Costa Rica al resto del mundo, siendo su principal centro de distribución de carga su aliado y bodega ECU Worldwide USA en Miami, dicho servicio se diferencia porque el foco de clientes de MC son agentes de carga, no importadores y exportadores directamente.

La línea de la investigación que se desarrolla es el diagnóstico, evaluación y diseño de un Sistema de Gestión BASC en los Procesos Operativos, esto porque MC a pesar de tener gran trayectoria en el mercado no tiene procesos establecidos ni estudiados bajo estándares de seguridad enfocados en los procesos en general.

Se desarrollaron una serie de seis capítulos, considerando el capítulo I referente a las generalidades de la empresa, misión, visión, objetivos, justificación y antecedentes que formaron parte del enfoque en el proceso.

El capítulo II explica terminologías técnicas que se utilizaron en el desarrollo de la investigación tanto para el diagnóstico como la propuesta de mejora y el capítulo III determina la metodología que se usó para dar el enfoque al proyecto así como las herramientas necesarias para realizar el proceso de la investigación.

En el capítulo IV se realizó el análisis y diagnóstico de la situación actual de MC por medio de las herramientas que se desarrollaron en el marco metodológico para poder determinar la situación de la compañía en cuanto a la problemática presentada referente a un Sistema de Gestión de Control y Seguridad.

El capítulo V consideró aspectos de conclusiones y recomendaciones para los procesos de operaciones de importación y exportación enfocados en seguridad y control.

Y finalmente, en el capítulo VI que desarrolló la propuesta de un Sistema de Gestión BASC enfocada en procesos y gestión segura de las operaciones de importación y exportación, dentro de la propuesta se dan los formatos requeridos así como los pasos a seguir para una implementación adecuada del sistema.

## **Generalidades de la Empresa**

A continuación se presentan aspectos generales de MC Consolidaciones Mundiales con el fin de dar mayor detalle del giro del negocio y de la compañía.

### **Reseña histórica de la empresa**

MC Consolidaciones Mundiales nació en 2019 bajo la operación de una cadena mundial que cerró en Costa Rica llamada Ecu Worldwide, al cierre de dicha compañía los Señores Carlos Volio y Milton Gamboa tomaron la operación de la oficina con el fin de fungir como representantes oficiales de dicha empresa transnacional.

MC es conocida como ECU Worldwide Costa Rica, es una empresa consolidadora de carga categorizada neutral que da servicio de importación y exportación en las diferentes modalidades a consolidadores de carga que dan servicio a los clientes finales.

MC hoy día sigue siendo representante a nivel mundial de Ecu Worldwide sin embargo, al ser de capital costarricense no maneja la misma estructura de la cadena Global lo que permite que tenga un poco más de autonomía con respecto a las decisiones que se toman en el negocio a nivel regional.

La empresa actualmente ofrece servicios de importaciones desde diferentes partes del mundo, consultoría en materia logística para agentes de carga y es uno de las únicas cuatro empresas en Costa Rica considerada como agente neutral siendo este un beneficio para el nicho de negocio ya que existen muchos consolidadores y agentes aduanales que no tienen tantas opciones para tomar servicios de esta índole, de la misma manera, MC es la única empresa en Costa Rica que tiene el servicio de exportación desde Costa Rica hacia el resto del mundo.

### **Misión de la empresa**

Brindar momentos de tranquilidad y seguridad a nuestros clientes.

### **Visión de la empresa**

Ser la empresa costarricense líder del mercado nacional e internacional en el servicio de logística de transporte de carga, reconocidos por la excelencia en el servicio y la satisfacción total de las necesidades de los clientes.

## Valores

Honestidad

Responsabilidad

Esfuerzo

Optimismo

Servicio

## Ubicación

En la Figura 1 se muestra de forma representativa la ubicación de la oficina de MC Consolidaciones Mundiales que se encuentra de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, 100 metros este y 75 metros norte, Los Yoses, San José, Costa Rica.

Figura 1 Ubicación Geográfica MC

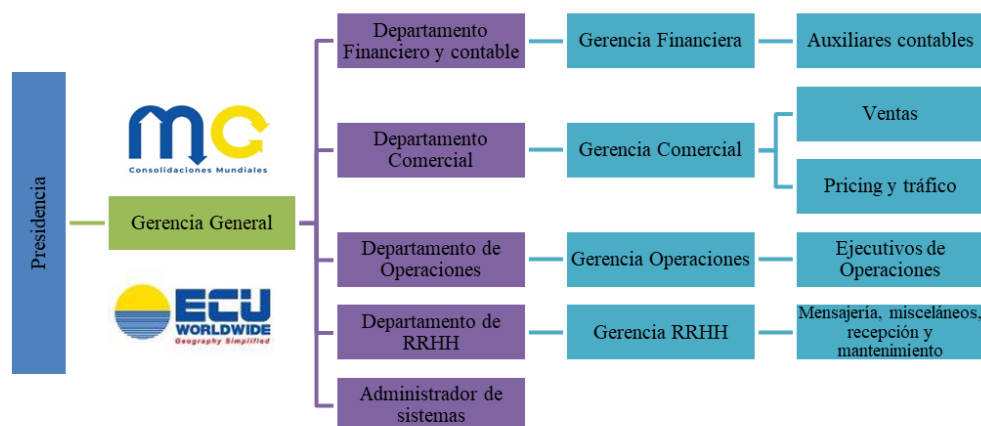


Nota: Google Mapas

## Organigrama

A continuación en la Figura 2 se detalla la estructura organizacional de MC.

Figura 2 Organigrama MC



Nota: MC Consolidaciones Mundiales

Como se muestra en la Figura 2, MC está confirmada de la siguiente manera:

- Presidente: Socio mayorista de MC.
- Gerente general: Responsable del 100% de la gestión que realiza la empresa.
- Departamento financiero contable en función del control contable y auditoría financiera de MC.
- Departamento comercial, compuesto por el gerente comercial y de ventas así como los encargados de cotizar y coordinaciones de embarques.
- Departamento de operaciones, se encarga de la operación portuaria desde puerto hasta su destino final tanto de importaciones como exportaciones.
- Departamento de Recursos Humanos se relaciona con todo lo que corresponde planilla, políticas, permisos y control de misceláneos y mensajería
- Departamento de Administración de sistemas es un servicio subcontratado para todo lo relacionado con mantenimiento preventivo y correctivo del equipo técnico

### Planteamiento del Problema

MC Consolidaciones Mundiales, en adelante MC, desde que dejó de ser parte del grupo transnacional ECU Worldwide se ha mantenido activa como un agente de carga neutral en el mercado de logística internacional tanto del sector de importación como de exportación en las

diferentes modalidades que existen en el negocio, esto a raíz de que sigue manteniendo a nivel comercial la operación de la ECU Worldwide.

MC al dejar de ser parte de ECU Worldwide se ha visto involucrado en una serie de procesos que actualmente no se encuentran estructurados ni controlados de forma estándar, sin embargo, tienen la visión de estructurarse en el mercado con sistemas de gestión para ser más competitivos en el mercado. Esto porque anteriormente, trabajaban bajo un sistema integrado de información a nivel global, y con dicha transición, se inició la operación y control con sistemas locales.

Actualmente, no tienen documentación de sus procesos en firme ni gestión de riesgos y seguridad en el proceso que se ven involucrados de la cadena de suministros como lo es el transporte internacional de carga, ante posibles eventualidades que se puedan dar en los procesos. Por tanto, es necesario que se haga un diagnóstico de la situación actual de operación logística tanto en el proceso de importación como exportación en temas de gestión de procesos, control y seguridad para obtener parámetros de responsabilidad, roles, y procesos que se ven involucrados para una gestión oportuna, segura y estructurada.

### **Enunciado del problema**

¿Cómo diseñar un Sistema de Gestión y Seguridad de los procesos de operaciones de importaciones y exportaciones en la Empresa MC Consolidaciones Mundiales mediante la Norma Internacional BASC?

### **Objetivos**

A continuación se desarrollan los objetivos de la investigación de forma general y específica.

#### **Objetivo general.**

Diseñar un Sistema de Gestión y Seguridad de los procesos de operaciones de importaciones y exportaciones en la Empresa MC Consolidaciones Mundiales mediante la Norma Internacional BASC.

#### **Objetivos específicos.**

Describir los procesos de operaciones de importaciones y exportaciones en MC.

Analizar los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión y Seguridad BASC

Medir el grado de cumplimiento de la Norma BASC de los procesos de importaciones y exportaciones en MC.

Plantear un Sistema de Gestión y Seguridad en los procesos de operaciones de importaciones y exportaciones de MC.

Definir los indicadores de control del Sistema de Gestión y Seguridad procesos de operaciones de importaciones y exportaciones de MC.

### **Justificación**

A raíz del crecimiento en las operaciones de MC tanto en importación como exportación es importante que la empresa tenga los escenarios claros y procedimientos establecidos para una correcta y segura gestión de procesos tanto a nivel administrativo como operativo enfocado en riesgos, hoy día, MC no cuenta con un sistema de gestión de ningún tipo y para MC tener procesos enfocados en una Norma Internacional como BASC le puede beneficiar a nivel interno para estructurar los pasos de ejecución en su operación de forma segura

Además de esto, un Sistema de Gestión BASC permite implementar mecanismos y procedimientos de seguridad lo cual le da un beneficio legal que dan confiabilidad en transacciones logísticas no solo para procesos internos sino para entes nacionales e internacionales respectivamente, un Sistema de Gestión de este tipo permite de evitar o mitigar acciones ilegales como contrabando, terrorismo, tráfico ilícito, entre otros.

Un Sistema enfocado en la Norma Internacional BASC da un reconocimiento a nivel internacional como una empresa confiable y segura en sus transacciones dando evidencia en sus operaciones Además, una estructura de este tipo permitirá hacer una estructura de costos optimizados y controlados lo cual podrá generar un beneficio controlado a la MC.

### **Antecedentes**

MC actualmente no tiene ningún sistema o procedimientos estructurados enfocados en un sistema de gestión. Dentro de los antecedentes a mencionar se detallan generalidades de la importancia de contar con un sistema de gestión integrado para tener operaciones seguras y enfocadas en procesos de calidad.

Rojas (2014) en su artículo titulado Elementos para la integración de sistemas de gestión y su importancia en la cadena productiva del transporte de carga terrestre en Colombia, indica que el objetivo de los diferentes transportistas es entregar las cargas de forma oportuna y conservando la integridad de las cargas, y esto se puede hacer a través de la implementación de un sistema de gestión BASC que se rige por principios, requisitos y procedimientos que están enfocados en la seguridad de la cadena logística y de abastecimiento.

Rojas (2014) detalla: “Varias de las empresas de transporte de carga terrestre tienen simultáneamente sistemas de gestión ISO y BASC, y coinciden en sus requisitos ante el cliente de entregar a tiempo y con la cantidad exacta las mercancías.” (p.138), lo cual es una ventaja competitiva ante sistemas operativos de gestión y procedimientos enfocados en una logística de calidad y segura. Además Rojas (2014) indica:

Las empresas que deseen implementar un sistema BASC deben primero realizar un diagnóstico de sus procesos y después realizar la capacitación al personal y documentación de sus procesos, para luego hacer las auditorías internas y externas y seguidamente ejecutar los planes de mejoramiento (p. 139).

Complementando, Santamaría et al. (2016) detallan en su artículo Generación de ventaja competitiva a través del sistema de gestión BASC en el sector ferretero que las “empresas importadoras realizan sus actividades sin estandarizar los procesos” (p. 28) lo cual evidencia que no hay controles de calidad, seguridad y responsabilidad para optimizar las diferentes operaciones que se pueden desarrollar en la cadena de logística.

Gran cantidad de empresas no tienen clara la gestión de riesgos y medición de resultados con base en posibles incidencias que se pueden desarrollar y no son conscientes que un Sistema de Gestión BASC puede traer gran cantidad de beneficios como detalla Santamaría et al. (2016) a continuación:

El sistema de gestión BASC utiliza un enfoque basado en proceso, lo que representa para la empresa muchas utilidades y beneficios como: la integración de los procesos, confianza a las partes interesadas sobre resultados consistentes, transparencia en las operaciones, reducción de los costos y del tiempo a través del uso adecuado de los recursos y la mejora de los resultados. (p. 29)

Con lo anterior, se complementa que un sistema de Gestión BASC otorga el beneficio una vez más de procesos seguros y legales en materia de gestión logística y operacional. Si bien es cierto, el enfoque de la presente investigación es una Norma Internacional, Duque (2017) en el artículo Modelo Teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente) establece que un sistema de gestión tiene varias fases que permiten desarrollar directrices enfocadas en procesos seguros optimizados a través del ciclo PHVA que es planear, hacer, verificar y actuar.

Torres (2019) en su artículo El Sistema de Gestión y sus componentes: estratégico, táctico y operacional se enfoca también en el ciclo PDCA que es lo mismo que el ciclo PHVA referido en inglés, plan (planear), Do (hacer), Check (verificar) y Act (actuar) indicando:

La gestión estratégica obedece al ciclo PDCA donde la (P) tiene que ver con la formulación estratégica; la (D) con la ejecución de las estrategias planificadas y las estrategias emergentes; la (C) con la revisión mensual de los resultados y la (A) con la toma de acciones correctivas ante desviaciones.

Lo anterior, complementa que un sistema de gestión es necesario para que una compañía pueda alcanzar los objetivos a través de diferentes componentes como lo es la gestión estratégica, de mejoría, innovación, flujos y proyectos que se pueden complementar de forma idónea con una norma previamente establecida como lo es la BASC.

Los sistemas de gestión actuales, deben poder considerar los riesgos en los que se pueden ver involucrados, más en temas de logística y comercio internacional así como entender que un proceso ilegal puede traer graves consecuencias a la hora de ser ejecutado, Soler et al. (2020) propone los siguientes puntos para la gestión de riesgos:

1. Seminario introductorio sobre la gestión de riesgos
2. Selección de expertos
3. Determinación del mapa de procesos de la organización
4. Aplicación del modelo de gestión de riesgos
5. Determinación de métricas de evaluación
6. Exposición del tratamiento de riesgos (p. 197)

Moya (2016) en su artículo tesis titulada Normas BASC aplicadas al avituallamiento de las Operaciones Logísticas Marítimas en los puertos de Costa Rica para optar por el grado de

Licenciatura en Comercio Internacional en la Universidad Internacional de las Américas, utiliza la norma BASC para el desarrollo de su investigación.

Desarrolla generalidades de la Norma Internacional BASC con los respectivos antecedentes, principios, objetivos, ventajas y procedimientos para un proceso de certificación BASC considerando desde el momento que se hace la solicitud de admisión ante las oficinas BASC hasta el proceso final de certificación en caso de que las empresas interesadas sean aceptadas por parte de la Junta directiva para dicho proceso así como los estándares que se deben cumplir para culminar con éxito el proceso.

Avilés et al. (2017) en su tesis titulada Diseño del Sistema BASC para minimizar los riesgos asociados a la operación de una empresa de transporte de carga para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial en la Universidad Ricardo Palma, utilizan herramientas para el análisis de la situación actual como el mapa de procesos así como sus diagramas de flujo y respectiva descripción para poder hacer un diagnóstico de cumplimiento de la norma a través de los formularios que esta otorga para realizar un análisis de este tipo y la debida identificación de riesgos a través de la lista de chequeo proporcionada por BASC.

Camacho (2018), en su tesis titulada Diseño del Sistema de Gestión de Calidad del proceso de Operación de importación en la empresa Econocaribe para optar por el grado de Bachillerato de la Universidad Internacional de las Américas utiliza la norma ISO 9001:2015 el desarrollo de la investigación.

Utiliza herramientas como el mapeo de procesos, diagrama de flujo, hoja de chequeo de cumplimiento de la norma para dar síntesis a la situación actual de la empresa y posterior, hizo la propuesta respectiva de los procedimientos considerando riesgos y satisfacción de los clientes. Este dato se toma como antecedente ya que es un complemento a una posible propuesta de un Sistema de Gestión enfocado en riesgos y procesos que se puede complementar con la norma Internacional BASC.

Casasola (2019) en la tesis titulada Implementación de medidas de seguridad en la cadena de logística de las exportaciones costarricenses mediante las certificaciones de normas y estándares BASC en el año 2018 para el grado de Bachillerato en Comercio Internacional determina que los participantes en la cadena logística son entes vulnerables a riesgos así como los exportadores son

los que están más propensos a siniestros y que con la correcta implementación de políticas enfocadas en riesgos, se pueden mitigar estos de forma oportuna.

También, concluye que los exportadores que se certifiquen bajo la norma BASC son más competitivos en el mercado internacional.

Jeuregui (2021) en la tesis que se titula Propuesta de Implementación de la Norma BASC en la empresa Correos del Perú S.A. para optar por el título de Licenciatura de Ingeniería Empresarial hace un análisis de la problemática que presenta el comercio en materia referente a la seguridad, control de las cargas a través de la implementación de la certificación BASC.

En dicha propuesta utiliza como base el círculo de Deming categorizado PHVA que se desarrolla en los diferentes capítulos de la norma BASC y también confirma que esta se relaciona con la ISO 9001:2015 de manera comparativa como sistemas de Gestión de Calidad siendo la ISO 9001:2015 enfocada en procesos enfocados en riesgos y satisfacción de clientes y la BASC en procesos enfocados en riesgos.

### **Proyecciones**

A continuación se detallan las proyecciones del proyecto de investigación:

- Definir los procesos de operaciones de importación y exportación de MC.
- Determinar riesgos y oportunidades que presenta los procesos de operaciones de importación y exportación.
- Analizar riesgos y oportunidades que presentan los procesos de operaciones de importación y exportación.
- Proponer un Sistema de Gestión y Seguridad con base en los principios de la Norma Internacional BASC.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el II capítulo se define de forma teórica, lo relacionado con conceptos, uso de los términos y herramientas utilizadas a lo largo de la investigación en MC Consolidaciones Mundiales durante el diagnóstico y propuesta de mejora, a manera de guía para el lector.

### **Conceptos generales de logística**

El concepto de logística en general “es la parte de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y eficiente; el almacenamiento de artículos y servicios y la información relacionada desde un punto de origen hasta un punto de destino” (Castellanos, 2015, p.3)

#### **Importación.**

Es el ingreso, previo cumplimiento de requisitos arancelarios (pago de derechos aduaneros e impuestos) y no arancelarios (permisos de importación, por ejemplo), de mercancías procedentes del exterior, para su uso o consumo definitivo en el país. (USAID , 2009, p. 31). La importación puede realizarse bajo diferentes modalidades de transporte como lo son las vías marítimas, aéreas o terrestres de forma consolidada o completa.

El Ministerio de Hacienda define como documentos obligatorios para cualquier trámite de importación:

1. Identificación y registro tributario del importador.
2. Identificación del agente aduanero, cuando corresponda.
3. Identificación del transportista y del medio de transporte.
4. Régimen aduanero que se solicita.
5. País de origen, procedencia y destino de las mercancías, en su caso.
6. Número de manifiesto de carga.
7. Características de los bultos, tales como cantidad y clase.
8. Peso bruto en kilogramos de las mercancías.
9. Código arancelario y descripción comercial de las mercancías.
10. Valor en aduana de las mercancías.
11. Monto de la obligación tributaria aduanera, cuando corresponda.
12. Estar al día con las obligaciones tributarias.

### **Exportación.**

La exportación es “la salida de un país, de mercancías nacionales o nacionalizadas (que fueron antes importadas) para ser utilizadas o consumidas definitivamente en otro país” (USAID , 2009, p. 77). La exportación al igual que la importación puede realizarse por las diferentes modalidades de transporte, terrestre, marítimo y aéreo; también de forma consolidada o marítima.

El Ministerio de Hacienda establece como requisitos obligatorios para cualquier trámite de exportación:

1. Factura Comercial Electrónica
2. Lista de empaque
3. Documento de transporte internacional
  - a. BL
  - b. Guía aérea
  - c. Carta porte
4. Permisos, certificados cuando corresponda
5. Código de exportador activo
6. Estar al día con obligaciones tributarias

### **Carga consolidada.**

La carga consolidada es un “agrupamiento de mercancías pertenecientes a varios consignatarios, que ingresan o salen del territorio nacional, amparadas por un documento de transporte”. (Ministerio de Hacienda, 2014, p. 24).

### **Carga completa.**

Esta se diferencia de la carga consolidada porque es cuando el “vendedor o expedidor es el responsable de llenar el contenedor y de sufragar los correspondientes gastos. Pero el contenido de un contenedor sellado no puede verificarse desde fuera” (Eslava, 2019, p. 335)

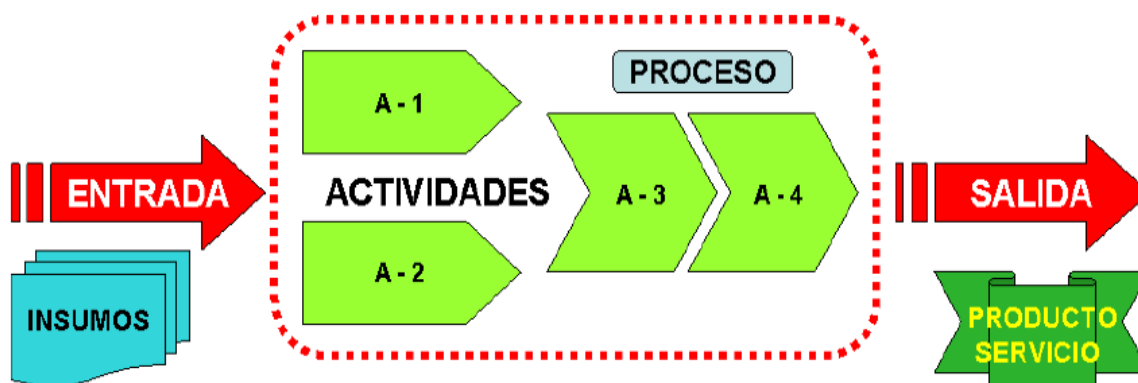
### **Herramientas para Describir el Problema**

En el siguiente apartado se desarrollaron de forma textual y funcional al objetivo de la investigación las herramientas que se utilizaron a lo largo del análisis para describir el problema de la investigación.

## Mapeo de procesos

Un proceso es “un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las cuales unas entradas se transforman en unas salidas o resultados”. (Pardo, 2017, p. 17). A continuación en la Figura 3 se detalla cómo funciona de forma gráfica un proceso.

Figura 3 Ciclo básico de un proceso



Nota: BASC (2017)

El ciclo básico de un proceso comprende actualmente las entradas, actividades y salidas, pero se complementan con fuentes de entradas que son procesos que anteceden a las entradas y receptores de salidas posteriores a las salidas de resultado finales. Los procesos pueden ser: estratégicos, operativos y de soporte cómo se desarrolla en la Figura 4 a continuación:

Figura 4 Tipos de Procesos



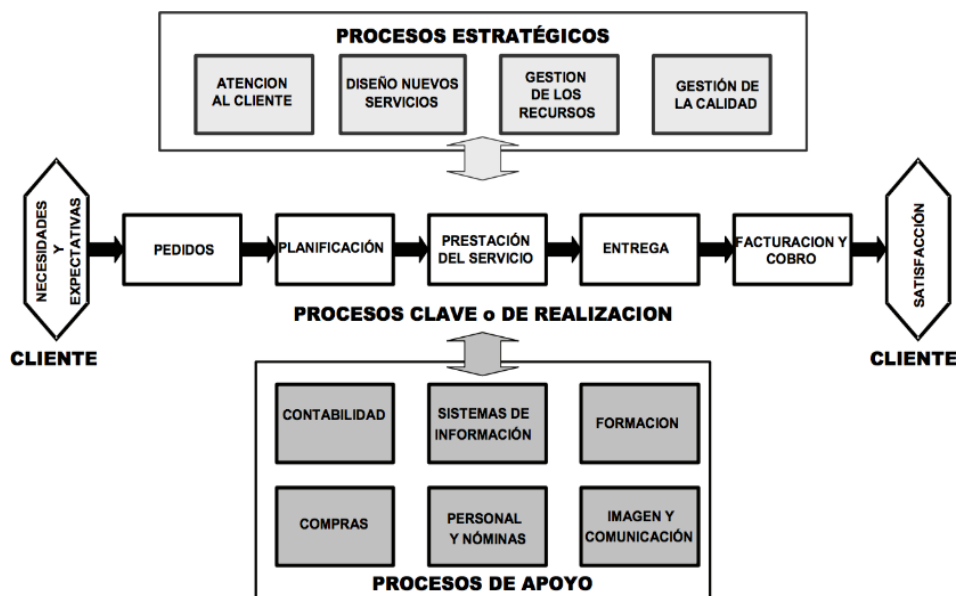
Nota: BASC (2017)

Los procesos estratégicos son los procesos propios de la dirección, donde la gerencia tiene un papel relevante. Los procesos operativos, a través de ellos se generan los productos o servicios que se entregan a los clientes. En conjunto forman la cadena de valor. Los procesos de soporte: suelen estar relacionados con la aportación de recursos y son muy parecidos en la mayoría de organizaciones.

Es importante tener claro que el proceso indica qué se hace de forma general, y el procedimiento “será el documento que especifique esa forma de trabajar” (Pardo, 2017, p. 20). El procedimiento describe actividades a desarrollar, responsables, recursos, entre otros.

Gutiérrez (2010) determina que el mapeo de procesos se define “La función del mapeo de procesos es hacer un diagrama de flujo del proceso más apegado a la realidad, en el que se especifique las actividades que realmente se hacen en el proceso (actividades principales, inspecciones, esperas, transportes, reprocesos)” (p. 201). El mapeo de procesos se puede realizar por niveles, por el tipo de proceso, siempre respetando el principio de los procesos como muestra en la Figura 5 a continuación:

Figura 5 Mapeo de procesos por tipo de proceso



Nota: Google Imágenes (2022)

Los pasos para hacer un mapeo de procesos son:








1. Definir el proceso a analizar (estratégico, operativo o de apoyo) con respecto a las interacciones que tienen.
  - a. Determinar las entradas del proceso
    - i. Clientes
    - ii. Necesidades y expectativas del proceso
    - iii. Proveedor de recursos e información
    - iv. Identificación de aspectos legales
    - v. Identificación de riesgos y oportunidades
  - b. Determinar las actividades del proceso
    - i. Partes interesadas en los objetivos
    - ii. Involucrados en el proceso
    - iii. Método para realizar el proceso
  - c. Determinar las salidas del proceso
    - i. ¿Quién depende que se lleve a cabo del proceso?
    - ii. ¿De quién depende que se lleve a cabo del proceso?
    - iii. ¿Quién recibe el resultado del proceso?
    - iv. ¿Quién valida los resultados del proceso?
    - v. ¿Quién evalúa la eficacia y desempeño del proceso?

Con lo anterior, se ve que en un mapeo de este tipo siempre habrá relación entre los procesos por lo que es importante tener claro los parámetros de la empresa que lo esté realizando en sus procesos.

### **Diagrama de flujo**

El Diagrama de Flujo “es la representación gráfica de los pasos relevantes de un proceso, por lo que contribuye a la comprensión del mismo. Estos diagramas muestran las entradas, los puntos de decisiones y las salidas de un proceso determinado” (González et al. 2013, p. 129). A continuación en la Figura 6 se detalla la simbología general de los diagramas de flujo:

Figura 6 Simbología de Diagrama de Flujo

	Indica el inicio o fin de un proceso
	Indica cada actividad que necesita ser ejecutada
	Indica un punto de toma de decisión
	Indica la dirección de flujo
	Indica los documentos utilizados en el proceso
	Indica una espera
	Indica que el flujograma continua a partir de ese punto en otro círculo, con la misma letra o número, que aparece en su interior

Nota: Google Imágenes (2022)

Para realizar un diagrama de flujo, los pasos a seguir según el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2009) son:

1. Identificar el comienzo y final del proceso. (p .58)
2. Observar el proceso completo desde el comienzo hasta el final. (p .58)
3. Definir las etapas del proceso (actividades, decisiones, elementos de entrada y elementos de salida). (p .58)
4. Construir un borrador del diagrama de flujo para representar el proceso. (p .58)
5. Revisar el borrador del diagrama de flujo con la gente involucrada en el proceso. (p .58)
6. Mejorar el diagrama de flujo basándose en la revisión anterior. (p .58)
7. Verificar el diagrama de flujo con respecto al proceso real (p .59)
8. Fechar el diagrama de flujo para referencia y uso futuro. (p .59)

## Entrevista

Hernández et al (2014) dice que una entrevista “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” Las entrevistas pueden ser según el mismo autor:

- Estructuradas: “el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden)” (p. 403)
- Semiestructuradas “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.” (p. 403)
- Abiertas “se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla” (p. 403)

Los pasos para realizar una entrevista son:

1. Definir los objetivos de la entrevista
2. Elegir el tipo de entrevista
3. Elegir a las personas que se van a entrevistar
4. Decidir cómo se va a llevar a cabo la entrevista
5. Decidir cómo evidenciará la entrevista
6. Realizar una lista de preguntas como prueba
7. Ejecutar la entrevista

Esta herramienta se usa para recolectar datos los cuales son indispensables para el desarrollo de la información ya que los datos recolectados a través de esta permitirán un mejor análisis y entendimiento de la problemática existente en MC. Este proceso se hará con las personas involucradas en los procesos de operaciones de importaciones y exportaciones de la empresa.

## **SIPOC**

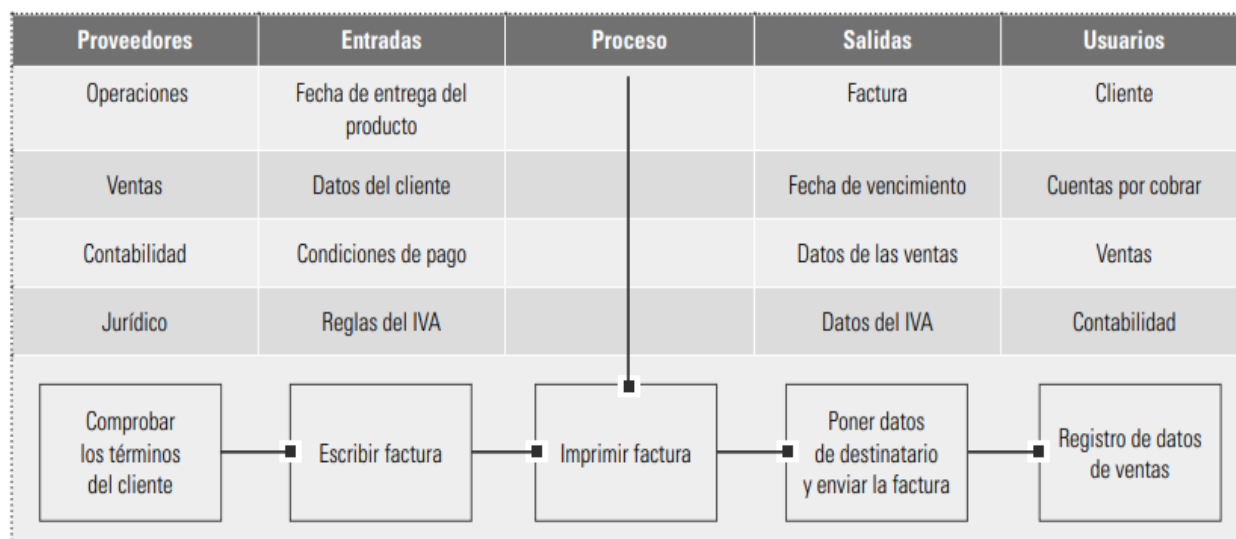
Gutiérrez (2015) detalla que “el diagrama PEPSU tiene el objetivo de analizar el proceso y su entorno. Para ello se identifica a sus proveedores (P), las entradas (E), el proceso mismo (P), las salidas (S) y los usuarios (U). El acrónimo en inglés de este diagrama es SIPOC (suppliers, inputs, process, outputs and customers)” (p. 200). El mismo autor desarrolla una serie de pasos para construir el diagrama:

1. Delimitar el proceso al que se le va a hacer el diagrama y se hace un diagrama de flujo general, en el que se especifican las cuatro o cinco etapas principales.

2. Identificar las Salidas del proceso, que son los resultados (bienes o servicios) que genera el proceso.
3. Especificar a los usuarios/clientes, que son quienes reciben o se benefician con las salidas del proceso.
4. Establecer las Entradas (materiales, información, etc.), que son necesarias para que el proceso funcione adecuadamente.
5. Por último, identificar a los Proveedores, que son quienes proporcionan las entradas.

A continuación en la Figura 7 se ejemplifica un diagrama SIPOC.

Figura 7 Ejemplo Diagrama de SIPOC



Nota: Gutiérrez (2015)

Este mismo diagrama permite entender las partes involucradas de los procesos y complementar de forma general, este suele complementarse con los diagramas de flujo sin embargo, se diferencia significativamente ya que este solo se enfoca en quien recibe o procesa información en el proceso sin dependencia alguna.

### Herramientas para Medir las Consecuencias

En los siguientes puntos se desarrollaron de forma textual y funcional al objetivo de la investigación las herramientas que se utilizaron para medir las consecuencias y analizar la situación actual de la empresa.

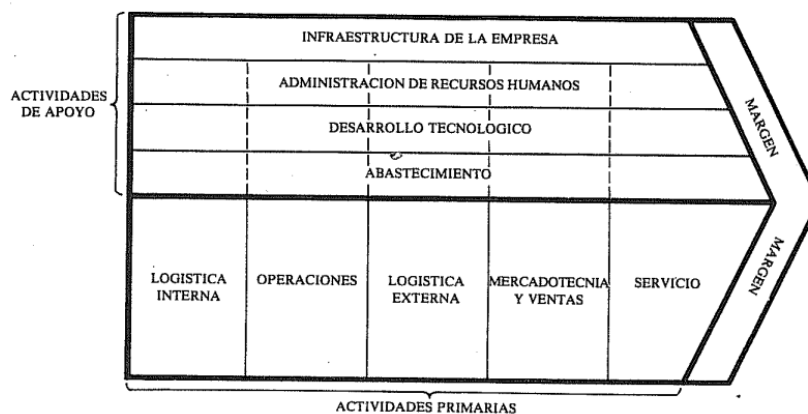
## Cadena de valor

Margretta (2014) define la cadena de valor en términos sencillos como “la secuencia de actividades que realiza la compañía para diseñar, producir, vender, distribuir y apoyar sus productos. A su vez, la cadena forma parte de un sistema más grande de valor” (p. 67).

Porter (1991) detalla que “cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor” (p. 52).

La cadena de valor según el mismo autor, definirá las actividades primarias que son aquellas desde la materia prima del producto hasta que llega a las manos del cliente y las actividades secundarias que se generan a través del concepto hasta el lanzamiento del producto y/o servicio, Porter propone también una matriz genérica que se puede adaptar a las necesidades cada industria tal como se detalla en Figura 8 a continuación:

Figura 8 Estructura de la cadena de valor Michael Porter



Nota: Porter (1991)

Los pasos para realizar una cadena de valor son:

1. Identificar las sub actividades para cada actividad primaria, es decir aquellas que son necesarias para el producto o servicio.
2. Identificar las sub actividades para cada actividad de apoyo, las cuales crean valor dentro de cada actividad primera.
3. Analizar el valor y los costos de las actividades identificadas.
4. Identificar vínculos.

5. Buscar oportunidades para aumentar el valor.

En síntesis, la cadena de valor son todas las actividades y acciones que se dan para llevar a cabo un producto o servicio, esta se divide en tres partes, dos internas que son las actividades primarias y de apoyo; y una externa que es el margen que se refiere al valor agregado de la cadena.

### **Hoja de verificación**

Según Gutiérrez (2010) la hoja de verificación es una herramienta "...para recolectar datos, de tal forma que su registro sea sencillo y sistemático" (p. 188). La hoja de verificación permite la descripción de resultados, identificación de fallas o reprocesos entre otros. González (2012) define que los pasos para realizar una hoja de verificación son:

1. Determinar claramente el proceso sujeto a observación.
2. Enfocar su atención hacia el análisis de las características del proceso.
3. Definir el período de tiempo durante el cual serán recolectados los datos.
4. Diseñar una planilla de formato claro y fácil de usar.
5. Obtener los datos de una manera consistente.

Para el desarrollo de este proyecto, se desarrollará una hoja de verificación con ponderados respectivos para conocer el estado de los procesos de Operaciones de importaciones y exportaciones con respecto a la norma BASC.

### **Herramientas para Analizar las Causas**

En los siguientes puntos se desarrollaron de forma textual y funcional al objetivo de la investigación las herramientas que se utilizaron para analizar las causas de la situación actual de la empresa.

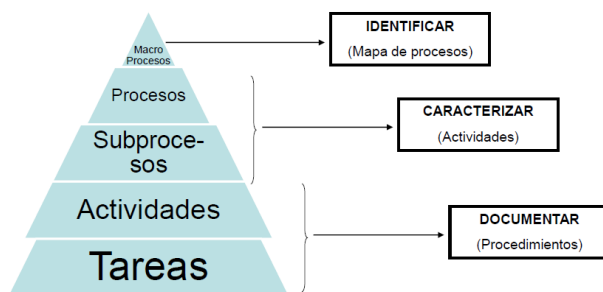
### **Gestión de procesos**

La gestión de procesos según Bravo (2009) es "una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes" (p. 22)

El mismo autor anterior menciona que, un sistema de gestión permite tener una idea para la mejora constante con el objetivo principal de mantener o aumentar la satisfacción de los clientes tanto internos como externos. La norma BASC establece que la gestión de procesos define de

manera sistemática las actividades, identifica interrelaciones, define responsabilidades, analiza y mide los resultados de la eficacia de los procesos lo que permite una mejora continua de los procesos, la misma establece la siguiente metodología para la gestión de procesos de acuerdo a la Figura 9:

Figura 9 Metodología para instaurar y desarrollar el enfoque y gestión de procesos BASC



Nota: BASC (2017)

## Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos según Business Alliance for Secure Commerce (2017) es el “proceso sistemático y documentado para gestionar la identificación, análisis y evaluación, tratamiento, seguimiento, actualización y comunicación de riesgos” (p. 7), lo cual es realmente necesario para un sistema de gestión ya que se debe tener el panorama claro ante el cual se pueden ver involucrados los procesos en general. De forma gráfica se detalla en la Figura 10 a continuación el proceso:

Figura 10 Proceso de gestión de riesgo



Nota: BASC (2017)

De acuerdo con la Figura 10 inicialmente se debe establecer el contexto estratégico, organizacional y el riesgo como tal, luego de esto, se realiza la estructura y criterios de la evaluación para tratarlos con el fin de poner en marcha las medidas de administración o mitigación de los riesgos para poder comunicarlos y paralelamente monitorearlos.

La norma BASC establece que hay diferentes herramientas como la lista de chequeo, diagramas de flujo, experiencias y estadísticas que permiten identificar los riesgos. Así mismo establece una serie de criterios de nivel de riesgo para cada factor que se desarrolle en el análisis que se detalla a continuación:

- Importancia: tiene importancia hasta 10 que tiene mucha importancia.
- Control: Estimación del nivel de control sobre el elemento 0 sin control a 10 que significa pleno control; se tiene en cuenta como parte control la posibilidad de trabajar alternativas.
- Recursos: Relación entre la cantidad de recursos que la empresa puede invertir versus la cantidad de recursos necesarios para hacer impacto en el elemento.

En la Figura 11 y Figura 12 se detallan los criterios y respectiva ecuación:

Figura 11 Criterios clasificación de los factores

Puntuación	Clasificación
1-3	Amenaza
4-5	Debilidad
6-7	Oportunidad
8-10	Fortaleza

Nota: BASC (2017)

Figura 12 Cálculo de Nivel de Clasificación de Riesgo

$$\text{Clasificación} = \text{Promedio}(\text{importancia} * \text{control} * \text{recursos})$$

Nota: BASC (2017)

Así mismo se detalla que para analizar las consecuencias y probabilidades, se utilicen registros pasados junto a la experiencia de los expertos a través de entrevistas estructuradas y evaluaciones individuales. Y con dichas matrices se establecen los parámetros a validar el estado de la empresa ante los riesgos identificados. Con los datos de la probabilidad de riesgo y la consecuencia del mismo se puede determinar el índice de riesgos por medio de la siguiente fórmula definida en la Figura 13:

Figura 13 Ecuación de índice de riesgos

$$\text{índice de riesgo} = \text{Impacto} \times \text{Calificación}$$

Nota: BASC (2017)

La evaluación del riesgo permite interpretar qué es lo que la organización considera crítico y tolerable, determina el nivel aceptable tomando como parámetros los niveles de riesgo obtenidos identificados por colores siendo rojo con un rango de puntuación de 9 a 25 puntos y verde de 1 a 8 puntos tal como se detalla en la Figura 14 a continuación:

Figura 14 Nivel de riesgo evaluado

<b>P= Probabilidad</b>	<b>I= Impacto</b>	<b>C= Calificación</b>	<b>Consecuencia</b>
✕ 1=Improbable ✕ 2=Poco probable ✕ 3=Moderado ✕ 4=Probable ✕ 5=Casi Cierto	✕ 1=Insignificante ✕ 2=Menor ✕ 3=Moderado ✕ 4=Mayor ✕ 5=Catastrófico	Menor=0-4 Medio=5-8 Mayor=9-14 No Aceptable=15-25	>=16;"Intolerable" >=11;"Alto" >=3;"bajo"

Nota: BASC (2017)

## Ciclo PHVA

Gutiérrez (2010) define el ciclo PHVA:

En este ciclo, también conocido como el ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), este se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los

resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan —si dio resultado— y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo. (P. 120)

A continuación en la Tabla 1; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se detallan las etapas y especificaciones que este ciclo tienen para una correcta ejecución y entendimiento:

Tabla 1 Ciclo PHVA de Deming Ciclo PHVA de Deming

<i>etapa</i>	<i>especificaciones</i>
<b>Planear</b>	Definir el proyecto. Definir el problema. Analizar por qué es importante. Definir indicadores (variables de control)
	Analizar la situación actual. Recoger información existente. Identificar variables relevantes. Confeccionar planillas de registros. Recopilar datos de interés.
	Analizar causas potenciales. Determinar causas potenciales. Analizar datos recopilados. Observar la experiencia personal. Tormenta de ideas.
	Planificar soluciones. Plantear un lista de soluciones. Establecer prioridades. Preparar un plan operativo.
<b>Hacer</b>	Implementar soluciones. Efectuar los cambios planificados.
<b>Verificar</b>	Medir los resultados. Recopilar datos de control. Evaluar resultados.
	Estandarizar el mejoramiento. Efectuar los cambios a escala. Capacitar y entrenar al personal. Definir nuevas responsabilidades. Definir nuevas operaciones y especificaciones.
<b>Actuar</b>	Documentar la solución. Resumir el procedimiento aprendido.

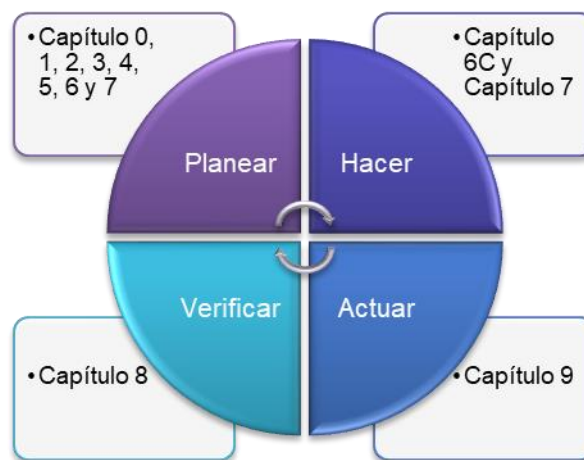
Nota: Carro et al (2019)

Los ocho pasos consisten de acuerdo a la Tabla 1

1. Definir, delimitar y analizar la magnitud del problema: define y delimita el problema a manera de que se comprenda cuál es, cómo y dónde influencia en términos de calidad y productividad.
2. Buscar causas que incidan en el problema: el analista busca todas las posibles causas del problema, preguntándose al menos cinco veces el porqué de este. Es importante profundizar en las verdaderas causas y no en los síntomas. Una herramienta fundamental es el diagrama de Ishikawa.
3. Definir cuál es el factor más importante: en este caso lo que se busca es ponderar las causas identificadas en el punto 2 de acuerdo a los criterios de los expertos involucrados, mismos pueden utilizar la hoja de verificación para la recolección de datos y el diagrama de Pareto para determinar su magnitud de importancia además de que esto permitirá conocer la relación que hay entre causas.
4. Considerar posibles soluciones para mitigar y/o eliminar causas: es indispensable cuestionarse lo siguiente: su necesidad, cuál es el objetivo, dónde se implementarán, cuánto tiempo llevará establecerlas, cuánto costará, quién lo hará y cómo.
5. Poner en práctica las soluciones propuestas en el punto 4: esto permitirá involucrar a las personas y hacerlas entender el proceso y su respectivo objetivo.
6. Evaluar resultados obtenidos: este punto tiene como objetivo verificar si las soluciones puestas en marcha funcionaron. En caso de que sea un efecto positivo hay que evaluar el impacto de la solución.
7. Prevenir la recurrencia del problema: Es necesario comunicar y justificar las medidas preventivas, y entrenar a los responsables de cumplirlas siempre y cuando hayan tenido resultados positivos, si es el caso de que no se logró el objetivo de mejorar, se debe volver al paso uno.
8. Conclusión: este paso define el aspecto de revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo para mantener controlado el proceso.

La norma BASC establece este ciclo para el desarrollo de sus capítulos para el Sistema de Gestión de Control y Seguridad como se detalla en la Figura 15 a continuación:

Figura 15 Ciclo PHVA Capítulos BASC



Nota: Magally Camacho (2022)

### Análisis PESTEL

La norma ISO 9001:2015 define que el análisis PESTEL se realiza a menudo por las organizaciones como parte de su planificación para entender mejor las oportunidades y los riesgos a los que se pueden enfrentar. Tiene como objetivo evaluar el contexto externo en el que se encuentra la compañía. Se llama análisis PESTEL por las iniciales de cada factor que se desarrolla a continuación:

1. P (político): desarrolla información de entorno político que afecte una situación específica
2. E (económico): este se refiere a factores económicos que puedan llegar a afectar al negocio y su estrategia.
3. S (sociocultural): analiza los factores socioculturales que permiten identificar tendencias del mercado y sociedad actual.
4. T (tecnológico): este factor analiza la influencia de las nuevas tecnologías y el cambio que pueden generar a futuro
5. E (ecológico): identifica factores ecológicos que pueden afectar en materia ecológica y ambiental.
6. L (legal): Permite analizar los cambios en las normativas legales que se puedan ver involucrados en el negocio.

Es importante destacar que el objetivo principal de este análisis es comprender qué puede suceder a futuro y usarlo en la empresa a favor de la estrategia que tenga en el momento.

### **Análisis FODA**

Este análisis tiene función estratégica para conocer las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades con respecto al entorno en el que se desarrollan las empresas. Según Gutiérrez (2010) “Del análisis FODA se especifican las áreas y aspectos en los que la organización es fuerte, así como en dónde y en qué radican sus mayores debilidades.” (p. 132).

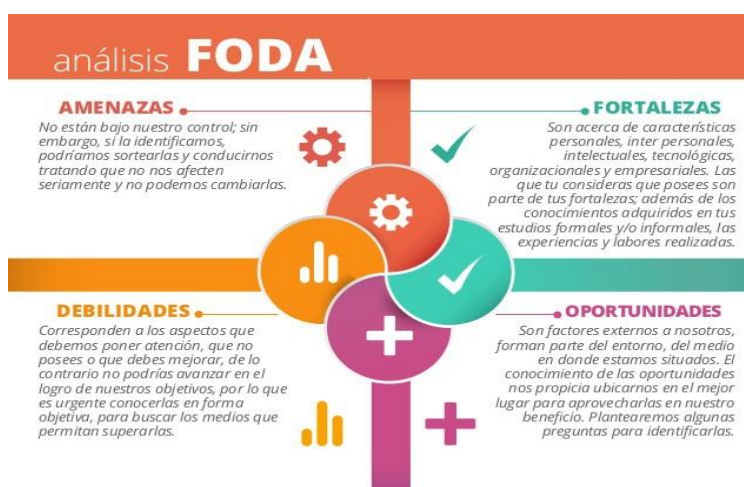
Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2009) define:

1. Fortalezas: aquellas características o aspectos internos de la situación problemática que facilitan o favorecen el logro de los objetivos. Se recomienda identificar todas las fortalezas, al margen de las aparentemente triviales o comunes (p. 91)
2. Oportunidades: aspectos del entorno externo de la situación que pueden favorecer el logro de los objetivos o iniciar nuevos emprendimientos. Son variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo significan la pérdida de una ventaja competitiva a todas las organizaciones (p.91)
3. Debilidades: aquellas características propias de la situación que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos. (p. 92)
4. Amenazas: a aquellos aspectos que se presentan en el entorno de la situación problemática que pueden afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos (p. 92)

En la Figura 16 se desarrollan:

1. Fortalezas y debilidades son aspectos internos en la empresa, motivo por el cual es importante la autoevaluación.
2. Oportunidades y amenazas corresponden a elementos externos que no se pueden controlar pero sí mitigar y adaptar.

Figura 16 Matriz FODA



Nota: Google imágenes (2022)

### Herramientas para el Diseño o Propuesta

A continuación se mencionen las herramientas a desarrollar en el diseño del Sistema de Gestión de Control y Seguridad BASC.

#### Norma BASC

Para el desarrollo de la presente investigación, la propuesta y diseño se fundamentarán en la metodología y análisis de la Norma Internacional BASC, misma que busca que generar una cultura de seguridad a través de la cadena de suministro, a través de sistemas de gestión enfocados en procesos e instrumentos relacionados al comercio internacional. La norma establece una serie de capítulos que se mencionarán a continuación:

1. Capítulo 1: Objeto y Alcance de la norma, establece los requisitos para un SGCS BASC.
2. Capítulo 2: Referencias normativas; hace referencia a las normas.
3. Capítulo 3: Términos y definiciones referentes al desarrollo y comprensión de la norma.
4. Capítulo 4: Contexto de la empresa, en este capítulo la empresa debe identificar los factores originados por el contexto externo e interno que pueden tener impacto sobre la cadena de suministro y comercio.

5. Capítulo 5: Liderazgo. Este capítulo establece términos fundamentales del liderazgo que deben desarrollar las compañías para tener un sistema de gestión de control y seguridad exitoso.
6. Capítulo 6: Planificación, hace referencia al capítulo cuatro de esta misma norma porque aborda aspectos de riesgos, oportunidades, objetivos, entre otros
7. Capítulo 7: Apoyo, es la sección de apoyo que son los recursos necesarios para tener un sistema de gestión eficiente (personas, infraestructura, tecnología, ambiente.)
8. Capítulo 8: Evaluación del desempeño, la empresa debe establecer una metodología para dar seguimiento, medir, analizar y evaluar el desempeño del SGCS BASC.
9. Capítulo 9: Mejora, en este capítulo se establecen las actividades para la gestión de las mejoras.

### **Sistema de Gestión de Control y Seguridad BASC**

Los requisitos contemplados en la norma internacional son esenciales para una implementación eficaz de un Sistema Gestión de Control y Seguridad BASC.

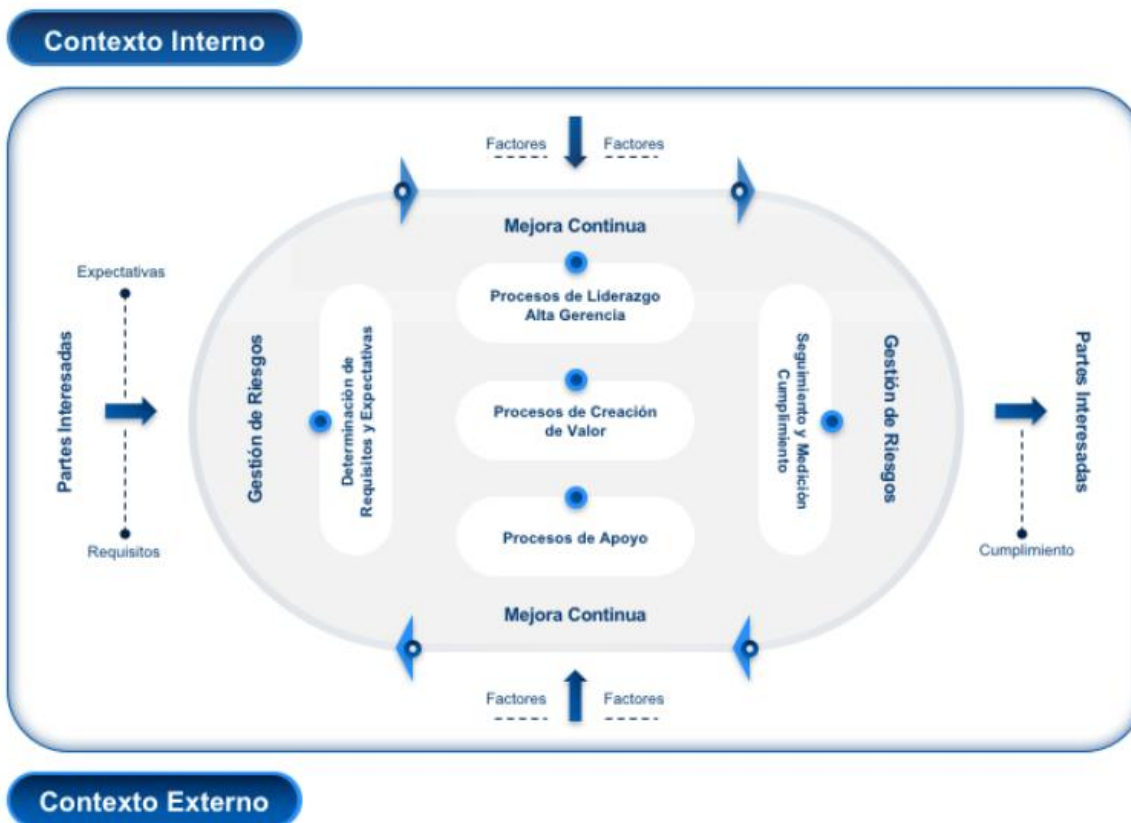
Un Sistema de Gestión de Control y Seguridad BASC tiene como fin de acuerdo a la BASC (2017):

1. Establecer, documentar, implementar, mantener y mejorar el SGCS BASC
2. Asegurar el cumplimiento de los compromisos establecidos en la política de gestión en control y seguridad
3. Gestionar los riesgos con base en el enfoque en procesos
4. Demostrar su capacidad para mantener la integridad de la cadena de suministro (p.4).

Un Sistema de Gestión de Seguridad y control BASC tiene la ventaja de que se enfoca en riesgos, la gestión es basada en los procesos de la empresa y además, permite crear una cultura de seguridad que al mismo tiempo es un ancla para el involucramiento responsable del personal y la alta gerencia.

Todos los requisitos como se detallan en la Figura 17 permiten tener claras las relaciones y dependencias entre los procesos del SGCS.

Figura 17 Esquema SGCS BASC



Nota: BASC (2017)

### Manual de procedimientos

“Son documentos que describen la secuencia de pasos y acciones necesarias para asegurar la correcta ejecución de procesos o actividades. En general, un procedimiento define "qué se debe hacer", "quién lo debe hacer", "cuándo" y "en dónde" se debe realizar” (Cortés, 2017, p. 124).

La norma BASC establece la estructura de contenido del manual del SGCS BASC:

- Contenido
- Introducción: Indica su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.
- Objetivo del manual: es la explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- Alcance del SGCS BASC: es el punto de acción que cubren los procedimientos.
- Responsables: personas encargadas e involucradas en el proceso descrito en el manual.

- Definiciones: términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
- Descripción de la actividad: Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Define responsables.
  - Diagrama de flujo
- Control de cambios
- Elaboración, modificación o anulación
- Revisión
- Aprobación

### **Herramientas para el Control de la Propuesta**

A continuación se desarrolla la propuesta de herramientas para el control de la propuesta de acuerdo a los objetivos establecidos.

#### **Indicadores de gestión**

La norma BASC establece como indicador la “referencia cuantitativa que presenta evidencia de la eficacia de un elemento del SGCS BASC” (p. 7). Mora (2012) indica “Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar “además que el término indicador “se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. (p. 3). Además determina que si se cuenta con indicadores se pueden medir y evaluar cambios. Los pasos para implementar indicadores son:

1. Identificar el proceso que se quiere medir
2. Definir el objetivo de lo que se quiere medir
3. Recolectar la información inherente al proceso
4. Cuantificar y medir variables
5. Comparar indicador global
6. Retroalimentar mediciones
7. Mejora continua

Algunos de los indicadores que se pueden desarrollar son los de los procesos, no conformidades, de seguimiento e incluso resultados de las auditorías.

### **Auditoría**

La BASC (2017) establece que una auditoría es un “Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y determinar de manera objetiva el grado en que se cumplen los criterios del SGCS BASC y su capacidad para alcanzar los resultados planificados” (p. 4).

Al mismo tiempo, la norma BASC dentro de sus requerimientos exige un programa de auditoría interna que debe ser planeado de acuerdo a la madurez del sistema así como la criticidad de los procesos identificados en la gestión de riesgos a través de un equipo auditor previamente seleccionado.

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

En el III Capítulo se desarrolla la metodología utilizada para realizar la investigación en la empresa MC. De acuerdo a la problemática que se identifica se determina el enfoque, alcance, diseño, variables, muestra a utilizar, instrumentos, procesos para recolectar datos, método de análisis y cronograma respectivo.

#### **Enfoque**

El enfoque de una investigación puede ser cualitativo, cuantitativo o mixto, el cual define los pasos a seguir en la investigación. Los tipos de enfoque según Hernández et al. (2014) son:

Enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamientos y probar teorías” (Hernández et al. 2014, p. 4)

Enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández et al. 2014, p. 7)

Hernández et al. (2014) Resume el enfoque mixto como aquel que utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases, para entender problemas en las ciencias. (p. 534)

#### **Enfoque de la investigación**

El enfoque que se utilizó en el presente proyecto es el cuantitativo, esto porque se tienen los datos necesarios para hacer análisis del comportamiento y problemática que se estudiará en los procesos de operaciones de importaciones y exportaciones.

#### **Alcance**

Los alcances de una investigación según Hernández et al (2014) son:

Investigación exploratoria: Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso. (Hernández et al. 2014 p. 91)

Investigación descriptiva: Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernández et al. 2014, p. 92)

Investigación correlacional: Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. (Hernández et al 2014, p. 93)

Investigación explicativa: Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian. (Hernández et al 2014, p 95)

### **Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación que se ajusta a los requisitos para cumplir los objetivos es el explicativo, esto porque representa de forma secuencial los procesos a través de los objetivos de la investigación a través de la recolección de datos, definición de variables, descripción de los procesos, el análisis de la información, así como el desarrollo de causas, efectos, riesgos y oportunidades de mejora para la empresa en sus procesos de operaciones tanto de importaciones como de exportaciones.

### **Diseño**

Hernández et al. (2014) explican que el diseño es el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere de una investigación y responder un planteamiento” (p. 128).

Diseño experimental: La esencia de esta concepción de experimento es que requiere la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados (Hernández et al 2014, p 129)

Diseño no experimental: Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. (Hernández et al 2014, p 152). Además, este diseño puede ser de tipo transversal que se define como “investigaciones que recopilan datos en un momento único” (Hernández et al 2014, p 154). O longitudinales que se definen como “estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evaluación del problema de investigación o fenómeno, sus causas y efectos” (Hernández et al 2014, p 159).

## Diseño de la investigación

El diseño de la investigación en MC Consolidaciones Mundiales es experimental ya que las variables consideradas fueron los procesos y la gestión operativa de la empresa en materia de importaciones y exportaciones.

### Variables

“Una variable es una propiedad o característica de fenómenos, entidades físicas, hechos, personas que pueden fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Hernández et al 2017, p 82).

### Variables de la investigación

A continuación se desarrollan en la Tabla 2 las variables que se desarrollaron en la investigación:

Tabla 2 Variables de la investigación

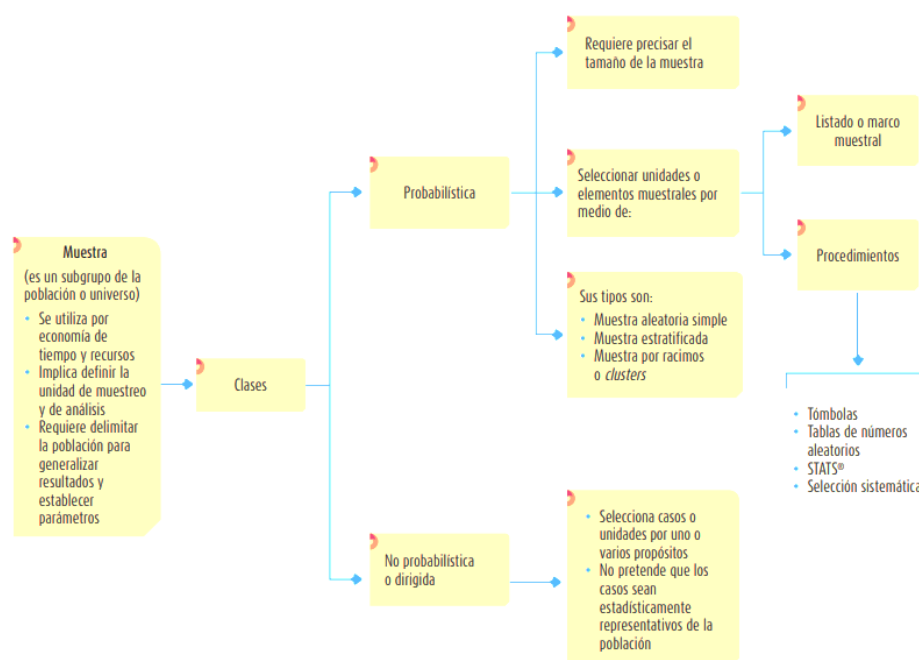
Objetivos específicos	Variable	Conceptual	Operacional	Instrumental
Describir los procesos de operaciones de importaciones y exportaciones en MC.	Procesos operativos de importación y exportación	Un proceso es una secuencia de actividades que se determinan para el cumplimiento de un objetivo	Porcentaje de riesgo que tienen las operaciones de importación y exportación.	Tabla riesgos de BASC, entrevista
Medir el grado de cumplimiento de la Norma BASC	Grado de cumplimiento de la norma BASC	Permite identificar el porcentaje de cumplimiento de los requisitos que establece la norma	Porcentaje de cumplimiento de la norma BASC	Cuadro de cumplimiento de principios de la norma BASC
Analizar los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión y Seguridad BASC	Requisitos para la implementación de un SGCS BASC	Permite conocer los requisitos y necesidades para poder ejecutar un Sistema de Gestión	Porcentaje de requisitos para implementación de la norma BASC	Cuadro de requisitos para implementación de la norma BASC
Plantear un Sistema de Gestión y Seguridad en los procesos de operaciones de importaciones y exportaciones de MC.	SGCS BASC	Escrito que posee todas las actividades y responsabilidades asignadas ante un proceso establecido.	Porcentaje de avance de la propuesta de SGCS BASC	Hoja de verificación, de chequeo. lista
Definir los indicadores de control del Sistema de Gestión y Seguridad procesos de operaciones de importaciones y exportaciones de MC.	Indicadores de control del SGCS BASC	Datos cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer	Porcentaje de indicadores cumplidos/propuestos/implementados	Hoja de verificación, de chequeo. lista

Nota: Magally Camacho (2022)

## Muestra de Investigación

La muestra en un estudio cuantitativo es un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan datos y que debe ser representativo de ésta” (Hernández et al 2014, p 173), esta puede ser probabilística que es estadísticamente representativa o no probabilística, que se desarrolla de acuerdo al tipo de la investigación. A continuación en la Figura 18 se detalla el esquema de los tipos de muestra que se pueden dar en las investigaciones:

Figura 18 Tipos de Muestra



Nota: Hernández et al (2014)

## Muestra de la investigación

En la presente investigación, se define el uso de muestra no probabilística de juicio para todas las variables, tal como se detalla en la Tabla 3 ya que para definir las causas de las problemáticas que se evidencian en la investigación, se ejecuta la observación directa, entrevistas, mapeos de los procesos, entre otros, para revelar puntos importantes del caso en estudio y entrevistas a las personas involucradas en el proceso de operaciones de importación y exportación de MC como lo son los ejecutivos de operaciones.

Tabla 3 Muestra

Indicador	Tipo de muestra	Unidad de Muestreo	Formula
Porcentaje de riesgo que tienen las operaciones de importación y exportación.	No probabilística de Juicio	Los riesgos de los procesos de importación y exportación	Riesgos de los procesos / Total de riesgos
Porcentaje de cumplimiento de la norma BASC	No probabilística de Juicio	Requerimientos de la norma	Requerimientos cumplidos / Requerimientos totales de la norma
Porcentaje de requisitos para implementación de la norma BASC	No probabilística de Juicio	Requisitos para la implementación de la norma	Requisitos de implementación cumplidos/ requisitos de implementación
Porcentaje de avance de la propuesta de SGCS BASC	No probabilística de Juicio	Etapas de la propuesta del SGCS BASC	Etapas cumplidas / Total de etapa de la norma
Porcentaje de indicadores de control propuestos	No probabilística de Juicio	Indicadores	% Indicadores cumplidos / % indicadores propuestos

Nota: Magally Camacho (2022)

Además, se utilizará la información histórica de 2020-2021 en materia de trámites de importación y exportación ejecutados para el análisis de posibles incidencias que se dieron en el momento.

### Instrumentos

Según Hernández et al. (2014) Un instrumento de medición es un “Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.” (p.199). Además este debe cumplir con tres requisitos: que sea confiable, objetivo y válido.

### Instrumentos para la recolección de datos

A continuación en la Tabla 4 se detallan los instrumentos utilizados a lo largo de la investigación para conocer, entender y analizar los procesos de operaciones y cumplimiento de los requisitos con respecto a la Norma BASC, tomando en cuenta su validez, confiabilidad y objetividad para cumplir el objetivo propuesto.

Tabla 4 Instrumentos de recolección de datos para la investigación en MC

<b>Indicador</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Recursos requeridos</b>
Porcentaje de riesgo que tienen las operaciones de importación y exportación.	Tabla riesgos de BASC, entrevista	Equipo de cómputo
Porcentaje de cumplimiento de la norma BASC	Cuadro de cumplimiento de principios de la norma BASC	Excel
Porcentaje de requisitos para implementación de la norma BASC	Cuadro de requisitos para implementación de la norma BASC	Excel
Porcentaje de avance de la propuesta de SGCS BASC	Hoja de verificación, lista de chequeo.	Excel
Porcentaje de indicadores cumplidos/propuestos/implementados	Hoja de verificación, lista de chequeo.	Visio, excel

Nota: Magally Camacho (2022)

### **Proceso para la Recolección de Datos**

El proceso de recolección de datos en el desarrollo de la investigación se da por medio de los siguientes pasos según Hernández et al. (2017)

1. Validar las variables del estudio
2. Definir el tipo de variable
3. Identificar indicadores de las variables
4. Determinar cómo evaluar los indicadores
5. Establecer cómo codificar la información
6. Probar los instrumentos seleccionados
7. Codificar la información
8. Aplicar instrumentos para obtención de datos
9. Organizar los datos y prepararlos para el análisis. (p. 146)

A continuación en la Tabla 5 se detalla el proceso de recolección de los datos de la investigación.

Tabla 5 Proceso para recolección de datos de la investigación

Indicador	Fuente de los datos	Método de recolección de datos	Beneficios esperados
Porcentaje de riesgo que tienen las operaciones de importación y exportación.	Información proporcionada por MC	Reunión con las partes involucradas del departamento de Operaciones.	Conocer los riesgos que presentan los procesos de operaciones.
Porcentaje de cumplimiento de la norma BASC	Información proporcionada por MC	Reunión con las partes involucradas del departamento de Operaciones.	Conocer el grado de cumplimiento de la norma
Porcentaje de requisitos para implementación de la norma BASC	Información proporcionada por MC	Reunión con las partes involucradas una vez se tenga el detalle del análisis del cuestionario.	Conocer los pasos que la norma requiere para una implementación de un SGCS BASC.
Porcentaje de avance de la propuesta de SGCS BASC	Norma BASC	Revisión de requisitos y procedimientos que la norma requiere	Elaborar una propuesta de implementación para que MC pueda implementar la norma
Porcentaje de indicadores cumplidos/propuestos/implementados	Norma BASC	Documentar y validar los indicadores propuestos con base en la norma BASC.	Controlar el cumplimiento del SGCS.

Nota: Magally Camacho (2022)

### Método de Análisis

Según Hernández et al (2014) “...el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador. Ya casi nadie lo hace de forma manual ni aplicando fórmulas, en especial si hay un volumen considerable de datos” (p. 272).

Se hizo un mapeo general de los procesos de operaciones de importaciones y exportaciones para definir dónde y qué medir, de acuerdo a la función de cada actividad relacionada lo cual permitió definir las variables y la forma de la recolección de datos para definir las necesidades del sistema gestión. Esto además utilizó las hojas de verificación que propone la norma BASC para definir el estado de la empresa ante una posible oportunidad de certificación a futuro, siempre con el

enfoque de los procesos basados en las necesidades y principalmente en riesgos tal como lo propone la norma.

Debido al tipo de información que suministra el sistema de Atlas y los instrumentos que se van a utilizar, se determinó para la tabulación de la información recopilada y suministrada por MC, es Excel ya que el cubo de información que se descarga de la plataforma es en dicho formato, se procesará con el fin de conocer la magnitud de sus operaciones y su respectivo comportamiento con para analizar las frecuencias y realizar el análisis de control estadístico que se definirá por medio del proceso más crítico y determinar si las incidencias y riesgos encontrados en los procesos, tienen alguna relación relevante. A continuación en la Tabla 6 se sintetiza lo mencionado:

Tabla 6 Método de análisis de la investigación

Indicador	Análisis a realizar	Programa	Uso
Porcentaje de riesgo que tienen las operaciones de importación y exportación.	Clasificar los riesgos de acuerdo al efecto que tienen en los procesos.	Excel, word	Conocer los principales riesgos y la afectación que tienen en los procesos de operaciones
Porcentaje de cumplimiento de la norma BASC	Se va a sacar el porcentaje de cumplimiento de la norma con gráficos radiales ****	Excel, word	Identificar cuales procesos están más lejanos a cumplir los requerimientos.
Porcentaje de requisitos para implementación de la norma BASC	Evaluar requisitos que MC tenga pendientes para tener un sistema de Gestión BASC en sus operaciones de importación y exportación.	Excel, word	Hacer una síntesis de los requisitos pendientes que tiene la empresa para lograr ejecutar un proceso de certificación de BASC
Porcentaje de avance de la propuesta de SGCS BASC	Realizar los gráfico de Gantt y un respectivo plan de trabajo	Excel, word	Propuesta de un sistema de gestión enfocado en procesos y riesgos
Porcentaje de indicadores cumplidos/propuestos/implementados	Realizar una reunión con la gerencia para validar los indicadores y respectiva aceptación con las debidas pruebas antes de una posible implementación	Excel, word	Establecer indicadores de control para un correcto funcionamiento del Sistema de Gestión

Nota: Magally Camacho (2022)

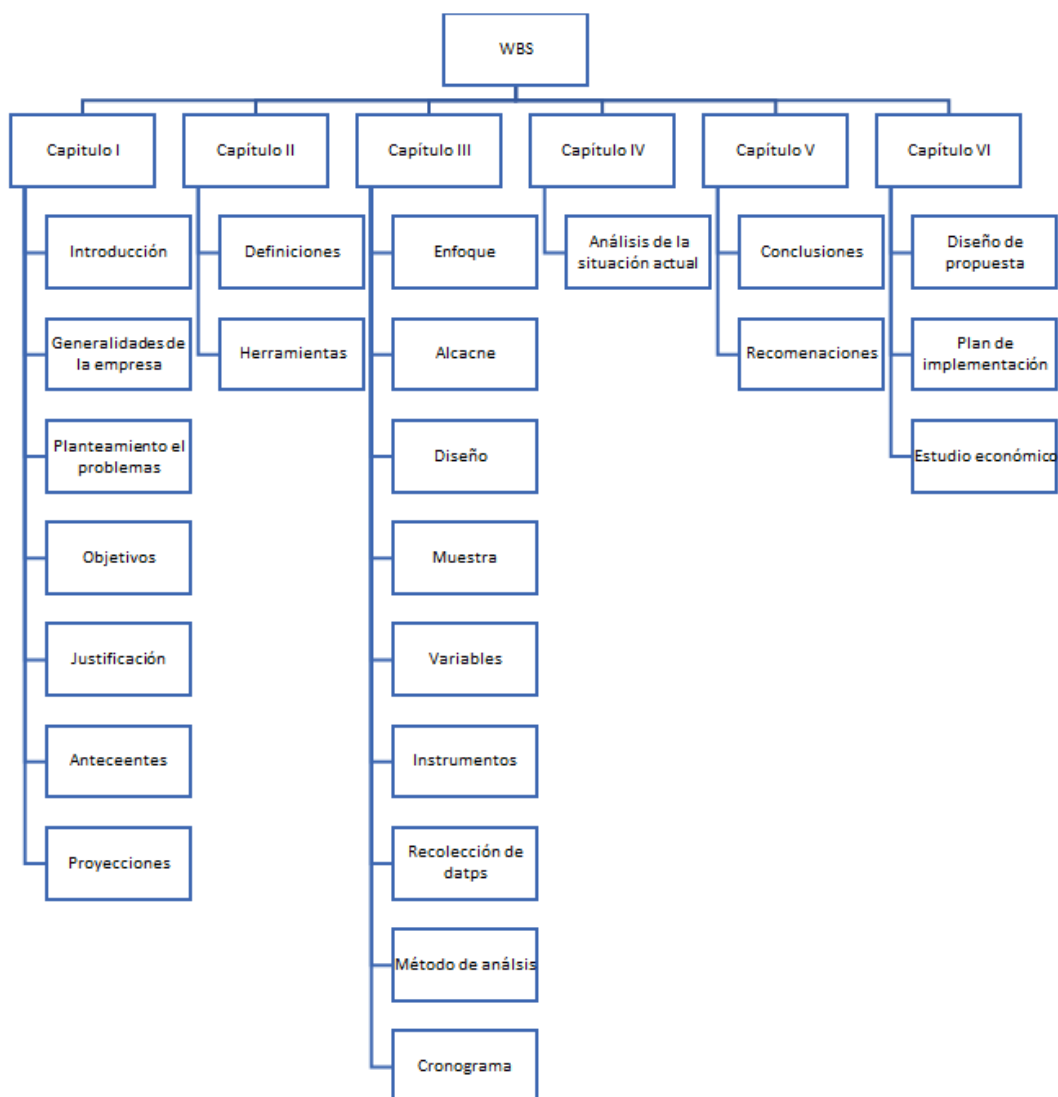
## Cronograma

El cronograma es la estructura de referencia en cuanto al tiempo de duración de la investigación en MC Consolidaciones Mundiales, el cual se representa de forma ilustrada y gráfica por medio de un diagrama de descomposición del trabajo WBS y un diagrama de Gantt.

### Diagrama WBS

En la Figura 19 se detalla de forma gráfica el diagrama de descomposición de los capítulos y el respectivo desarrollo durante la investigación.

Figura 19 Diagrama WBS Investigación MC



Nota: Magally Camacho (2022)

## Diagrama de Gantt

En la Figura 20 se muestra de forma gráfica como se desarrolló la investigación y desarrollo desde el primer capítulo hasta el sexto, de acuerdo a la cantidad de semanas disponibles con las que se contó para el desarrollo de la investigación en MC

Figura 20 Diagrama de Gantt Investigación MC

Actividad	Semanas I cuatrimestres 2022															Semanas I cuatrimestres 2022									
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Formato TFG	■																								
Referencias		■																							
Introducción			■																						
Capítulo III				■																					
Capítulo II					■																				
Correcciones Taller Graduación	■	■	■	■	■	■	■																		
Capítulo IV							■	■	■	■	■	■													
Capítulo V												■	■	■	■										
Capítulo VI															■	■	■	■	■	■					
Correcciones TFG																					■	■	■	■	
Entrega Registro																								■	

Nota: Magally Camacho (2022)

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el capítulo IV se desarrolla el análisis de la situación actual de MC con respecto a sus procesos de operaciones de importaciones y exportaciones, así como la necesidad de tener un Sistema de Gestión de Control y Seguridad BASC en sus trámites diarios.

MC es una compañía que nace a nivel local tras el cierre de Ecu Line Costa Rica, por lo que don Carlos Volio y Milton Gamboa deciden comprar la franquicia a Ecu Line Global para mantener la imagen de ECU en Costa Rica como un agente de carga neutral, manteniéndose como uno de los cuatro Agentes Neutrales en Costa Rica los cuales tienen como acuerdo solo dar servicio a Agentes de Carga, no importadores y exportadores directos.

Los datos de antecedentes se toman a partir de setiembre 2020 a febrero 2022, a pesar de que la empresa comenzó a operar formalmente en abril 2019 no se llevan registros de la operación en cuanto a volumen y detalle de carga.

### Carga de Importación y exportación

A continuación en la Tabla 7 se detallan los volúmenes de importación de carga consolidada LCL que son aquellas que se coordinan para diferentes dueños, pero que viajan en mismo equipo de transporte. La medición de carga consolidada se hace por metros cúbicos importados mes a mes independientemente del origen de la mercancía. Además los trámites FCL son los que tienen la particularidad específica que el contenido del contenedor completo es de un único dueño y en MC la medición de carga completa se hace con la cantidad de contenedores de 20 pies o su equivalencia recibidos.

Los datos procesados son únicamente de volumen independientemente del origen de la carga, se trabaja con data de setiembre 2020 a febrero 2022.

Tabla 7 Volúmenes de importación

MES	LCL IMPORT CBM	TEUS IMPORT	CLIENTES IMPORT
sep-20	899,71	11	204
oct-20	898,74	110	226
nov-20	1165,66	9	258
dic-20	708,41	18	179
ene-21	1199,524	10	252

<b>feb-21</b>	842,74	27	217
<b>mar-21</b>	925,98	17	225
<b>abr-21</b>	1172,9	47	252
<b>may-21</b>	1172,3	42	254
<b>jun-21</b>	1068,48	8	234
<b>jul-21</b>	1233	32	222
<b>ago-21</b>	1245,12	19	221
<b>sep-21</b>	1277,66	20	195
<b>oct-21</b>	1216,85	16	258
<b>nov-21</b>	1145,1	31	243
<b>dic-21</b>	1185,21	12	257
<b>ene-22</b>	1073,24	5	201
<b>feb-22</b>	878,66	17	186
<b>Total</b>	<b>19309,284</b>	<b>451</b>	<b>4084</b>

Nota: MC Consolidaciones Mundiales (2022)

Con los datos de la Tabla 7 se puede ver que el mayor volumen de importación que se trabaja es de carga consolidada manejando un promedio de 1072 metros cúbicos, 25 UTs de equipos completos y en general 226 trámites equivalentes a los trámites totalizados.

En la Tabla 8 se da el detalle de los volúmenes de exportación, se puede observar con detalle que también como en la importación el mayor volumen de trabajo se da con la carga consolidada con un promedio de 296 metros cúbicos por mes, 6 UTs completas y en general 79 trámites por mes.

Tabla 8 Volúmenes de exportación

<b>MES</b>	<b>LCL EXPORT CBM</b>	<b>TEUS EXPORT</b>	<b>CLIENTES EXPORT</b>
<b>sep-20</b>	205,66	5	65
<b>oct-20</b>	395,68	4	106
<b>nov-20</b>	255,69	7	80
<b>dic-20</b>	277,64	9	85
<b>ene-21</b>	352	9	97
<b>feb-21</b>	173,48	10	59
<b>mar-21</b>	323,764	2	81
<b>abr-21</b>	316,06	9	84
<b>may-21</b>	280,51	9	76
<b>jun-21</b>	295,99	21	90

<b>jul-21</b>	271,34	10	94
<b>ago-21</b>	256,17	3	56
<b>sep-21</b>	387,29	4	100
<b>oct-21</b>	305,26	0	75
<b>nov-21</b>	272,262	2	75
<b>dic-21</b>	362,81	2	75
<b>ene-22</b>	245,098	0	56
<b>feb-22</b>	362,801	12	71
<b>Total</b>	<b>5339,505</b>	<b>118</b>	<b>1425</b>

Nota: MC Consolidaciones Mundiales (2022)

### **Descripción del Problema**

Con los datos proporcionados de importación y exportación se evidencia que la operación tanto de importación como exportación es alta por lo tanto en este punto lo que se realiza el análisis de sus procesos fundamentados en los parámetros que establece la Norma Internacional BASC.

Actualmente, MC no cuenta con un departamento de gestión y control de ningún tipo, así mismo, no tienen identificados los riesgos y amenazas que pueden presentar sus operaciones que permitan tener medidas de acción ante una eventualidad garantizándole al cliente que la carga llegue segura tanto en tiempo como en forma.

Al no contar con un sistema de gestión de ningún tipo, no hay roles definidos ni documentados formalmente, además que no hay documentos de referencia y los flujos de información no están previamente establecidos ante eventualidades que se puedan dar en una operación regular. Por lo tanto, se van a desarrollar las siguientes herramientas para la descripción de la problemática que presenta MC:

1. Entrevista con las personas involucradas en los procesos de importación y exportación.
2. Mapeo de procesos: Identificación de los procesos y procedimientos para la comprensión de la actividad de MC. Permitirá conocer a nivel general las entradas, procesos y salidas de la operación de importación y exportación en la empresa
3. Diagrama de flujo mostrará de forma gráfica los procesos de operaciones de importaciones y exportaciones.
4. Identificación de riesgos y magnitudes que presentan los procesos de operaciones de importación y exportación.

## Entrevista

Se realizó una entrevista abierta al Gerente Comercial y Ejecutivos de Operaciones de MC con el fin de comprender por parte de ellos el funcionamiento de la empresa y sus actividades diarias con el fin de poder realizar un diagnóstico verídico. Preguntas de la entrevista en Apéndice 1.

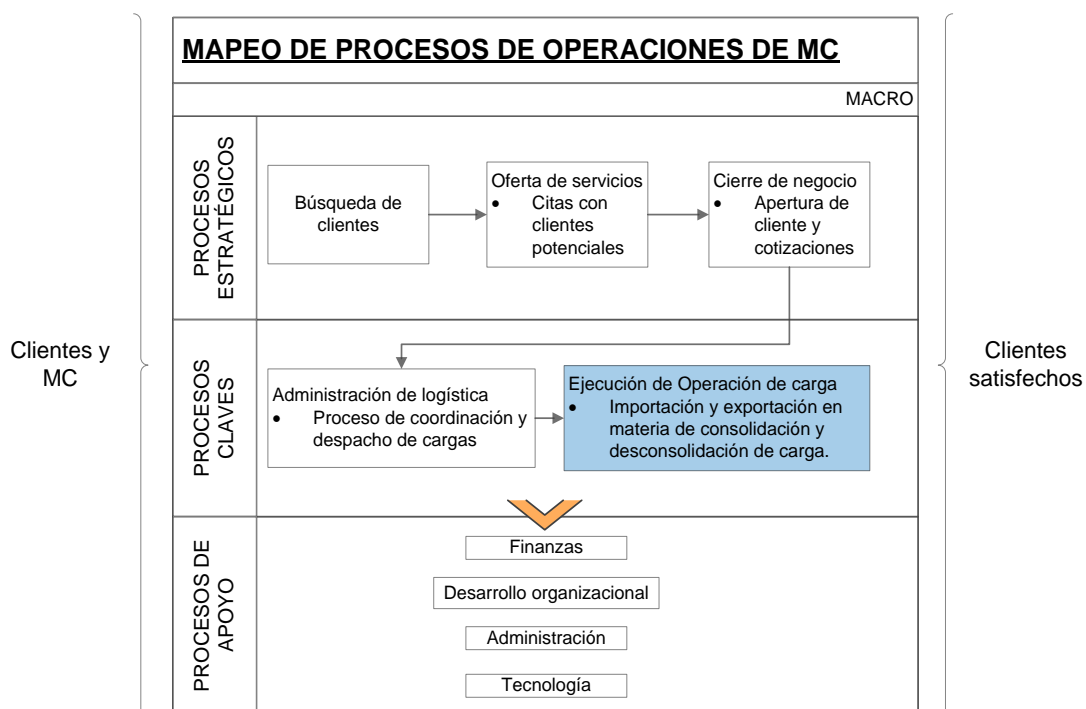
## Mapeo de Procesos

En la Figura 21 se detalla el diagrama del Mapeo de procesos de forma gráfica de cómo funciona el proceso de operaciones independientemente sea importación o exportación con el fin de comprenderlo, analizarlo e incluso corregirlo o mejorarlo según se considere.

El mapeo establece los procesos estratégicos, claves y de apoyo, desde el momento que se logra conquistar a un cliente hasta que la carga esté disponible en su destino final sea en Costa Rica o cualquier parte del mundo.

Este diagrama se realiza a través de una reunión y entrevista que se tuvo con el Gerente General Andrey Campos y el equipo de operaciones de MC Consolidaciones Mundiales.

Figura 21 Mapeo de Procesos MC



Nota: Magally Camacho (2022)

### **Procesos estratégicos.**

Los procesos estratégicos son los que involucran a la gerencia y expectativas en el negocio ya sea para mantener el estado actual o bien para incrementar el volumen de carga que manejan en las diferentes modalidades, estos procesos conllevan la alianza con clientes estratégicos y aprovechando el beneficio de tener acceso y negociación directa con Ecu Line a nivel mundial lo cual permite dar confianza a los clientes y sus oportunidades de negocio.

### **Procesos claves.**

Para MC es fundamental la operación general de coordinación y colocación de cargas, por lo que una vez se logra cumplir la meta del proceso estratégico referente a la captación de clientes el proceso da inicio como se detalla:

1. Administración de la logística: MC cuenta con un departamento de Pricing y Tráfico que está comprendido por lo referente a la cotización y cierre de esta, así como la coordinación de retiro o recepción de carga en Costa Rica. Este proceso de administración finaliza una vez las cargas están listas para salir de las bodegas respectivas, en este paso, se le da aviso a los encargados de operaciones para que continúen con el proceso.
2. Ejecución de la operación de carga: Este es un proceso fundamental para los clientes y MC, una vez los encargados de pricing y tráfico dan pre alerta, el ejecutivo de operaciones debe dar inicio a su proceso respectivo.
  - a. En el caso de exportaciones, se realiza la asignación de reserva y coordinación de carga según corresponda, notificar a Almacén Fiscal el ingreso de la carga, reportar dimensiones y bultos una vez el cliente entregue la carga, coordinar lo referente al despacho, en el caso de carga consolidada realizar los cálculos de cargue de acuerdo a las cargas disponibles y en el caso de los contenedores completos, coordinar el cargue con la naviera y el cliente. Posterior, generar la documentación necesaria para la salida de la carga y dar seguimiento hasta destino final.
  - b. En cuanto a las importaciones, comprende el ingreso de la información en sistema, notificación a los clientes de las llegadas respectivas, recepción de documentos e instrucciones cuando corresponda, desconsolidar en sistema TICA, realizar la

coordinación del despacho de las unidades según el tipo de trámite y solicitud de facturación de servicios a los clientes.

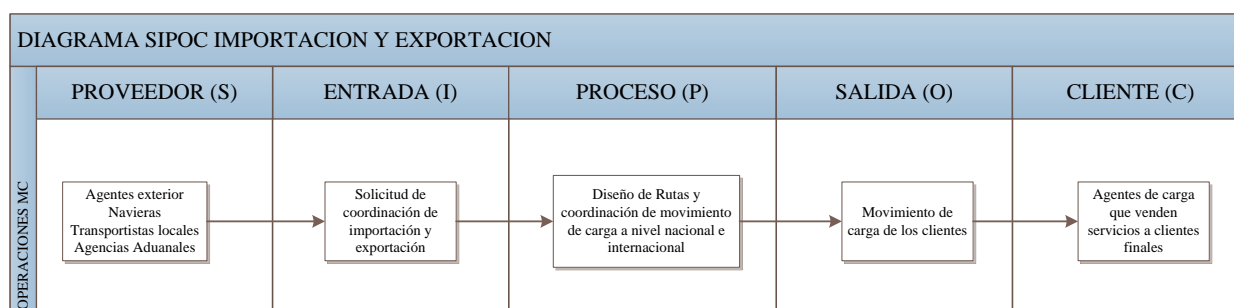
### Procesos de apoyo.

Los procesos de apoyo son los que refuerzan y dan soporte a las operaciones, entre estos están los financieros y contables de MC, el desarrollo humano y organizacional, considerando que el recurso humano es fundamental para el desarrollo progresivo de la empresa y los servicios tecnológicos para el buen funcionamiento de los sistemas operativos.

### Diagrama SIPOC

El diagrama SIPOC permite entender las partes involucradas de los procesos y complementar de forma general las actividades de acuerdo al objetivo a cumplir, importante considerar que este diagrama se complementa con los diagramas de flujo, sin embargo, se diferencia significativamente ya que este solo se enfoca en quien recibe o procesa información en el proceso sin dependencia alguna, a continuación se detalla la representación del proceso de operaciones general de MC en la Figura 22

Figura 22 Diagrama SIPOC importación y exportación



Nota: Magally Camacho (2022)

El diagrama SIPOC de la figura anterior se refiere al proceso general de operaciones de MC detalla:

1. Proveedores del proceso de operaciones
  - a. Agentes de transporte en el exterior para coordinación o recepción de carga, según corresponda
  - b. Navieras

- c. Transportistas locales
  - d. Agencias aduanales tanto locales como exteriores.
2. La entrada del proceso será cuando se reciba la solicitud de la coordinación de la carga
  3. El proceso como tal es la gestión que se hace para evaluar la ruta a tomar y hacer coordinaciones de las movilizaciones de las cargas
  4. La salida del proceso es cuando la movilización de la carga es efectiva ya sea en Costa Rica o en cualquier parte del mundo
  5. Los clientes siempre serán los agentes de cargas los cuales dan servicio a importadores y exportadores definitivos, categorizados como clientes directos.

### **Incidencias reportadas y documentadas en los procesos de operaciones**

Las incidencias que el departamento tiene reportadas y documentadas de los últimos dos años se detallan a continuación:

- Importación
  - 4 reclamos procesados, 3 reclamos rechazados
    - Embalajes dañados reclamo rechazado, impacto económico \$0.00
    - Mercancía dañada, reclamo aceptado, impacto económico \$800.00
  - 1 Extravío de carga, impacto económico \$2500.00
  - 2 ocasiones, omisión de instrucciones de los clientes para cargas con inspección, esto ha generado que la aduana retenga la mercancía. No hay impacto económico para MC, el impacto del rechazo se le genera al cliente directamente por omisión de instrucción.
  - 2 Intentos de robo de contenedores fallidos
    - A raíz de esto, actualmente todos los equipos viajan con marchamo electrónico, costo por marchamo (por equipo) es de \$50.00, es un costo mensual de alrededor de \$2500.00
  - 1 Accidente en carretera, costo generado y reclamo por \$22.000, valor de la mercancía \$350.000, aún se encuentra en gestión con la aseguradora.
- Exportación
  - 1 Rechazo de mercancías por aduanas externas, específicamente la Aduana de Puerto Everglades, esto significó devolver el contenedor consolidado completo

con la mercancía en su totalidad porque 1 de las cargas no cumplía con los requisitos de ingreso, la unidad fue reexportada a Costa Rica, y posterior, se coordinó nuevamente la exportación del resto de cargas en otro equipo. Costo operativo entre cargos de inspección en puerto + devolución, fue alrededor de \$7000.00

- 1 evento de identificación de Plaga (comején) en cajones de madera que exportaban muebles, el contenedor fue fumigado y reexportado sin hacer respectiva apertura en puerto para Costa Rica, una vez arribó a Costa Rica se tuvo que inspeccionar que el resto de mercancías no estuviera contaminado y reexportar, todos los costos asociados se le trasladaron al cliente, finalmente este canceló los cargos y abandonó la carga. Costo operativo en reproceso fue de \$9000.00 aproximadamente.
- 1 rechazo parcial del embalaje de una carga, el contenedor completo pudo continuar su tránsito, sin embargo, se tuvo que gestionar la movilización completa y manipulación del contenedor en la aduana de Puerto Everglades para separar el cajón de madera del resto de la mercancía y esa basura del cajón tuvo que ser enviada devuelta a Costa Rica en un contenedor completo, esto generó extra costos al cliente y atrasos considerables en la llegada de la mercancía. Costo operativo incurrido.
- 1 rechazo de carga peligrosa en puerto de transbordo por lo que al cliente se le tuvo que enviar la carga desde dicha conexión en un contenedor completo, esto significó manipulación de la carga y costos adicionales para la oficina, el proceso tuvo un costo estimado de \$3000.00.
- 4 envíos de carga a destinos erróneos
  - 2 de los embarques después de gestiones aduanales en los destinos de Tokio y Busan las cargas fueron entregadas a los clientes respectivamente, este no tuvo costo operativo para MC porque el error fue de la oficina de transbordo.
  - 2 embarques fueron enviados invertidos a Detroit y Manila, aún se encuentran en proceso de gestión para la respectiva devolución. El costo aproximado en caso de que las mercancías no puedan retornar a sus destinos es de \$10000,00 porque a los clientes se les tendría que reintegrar el valor de su mercancía y flete pagado.

En los últimos dos años se puede cuantificar un total de \$56800.00 en gastos operativos referentes a las incidencias que se han reportado a lo largo de las operaciones.

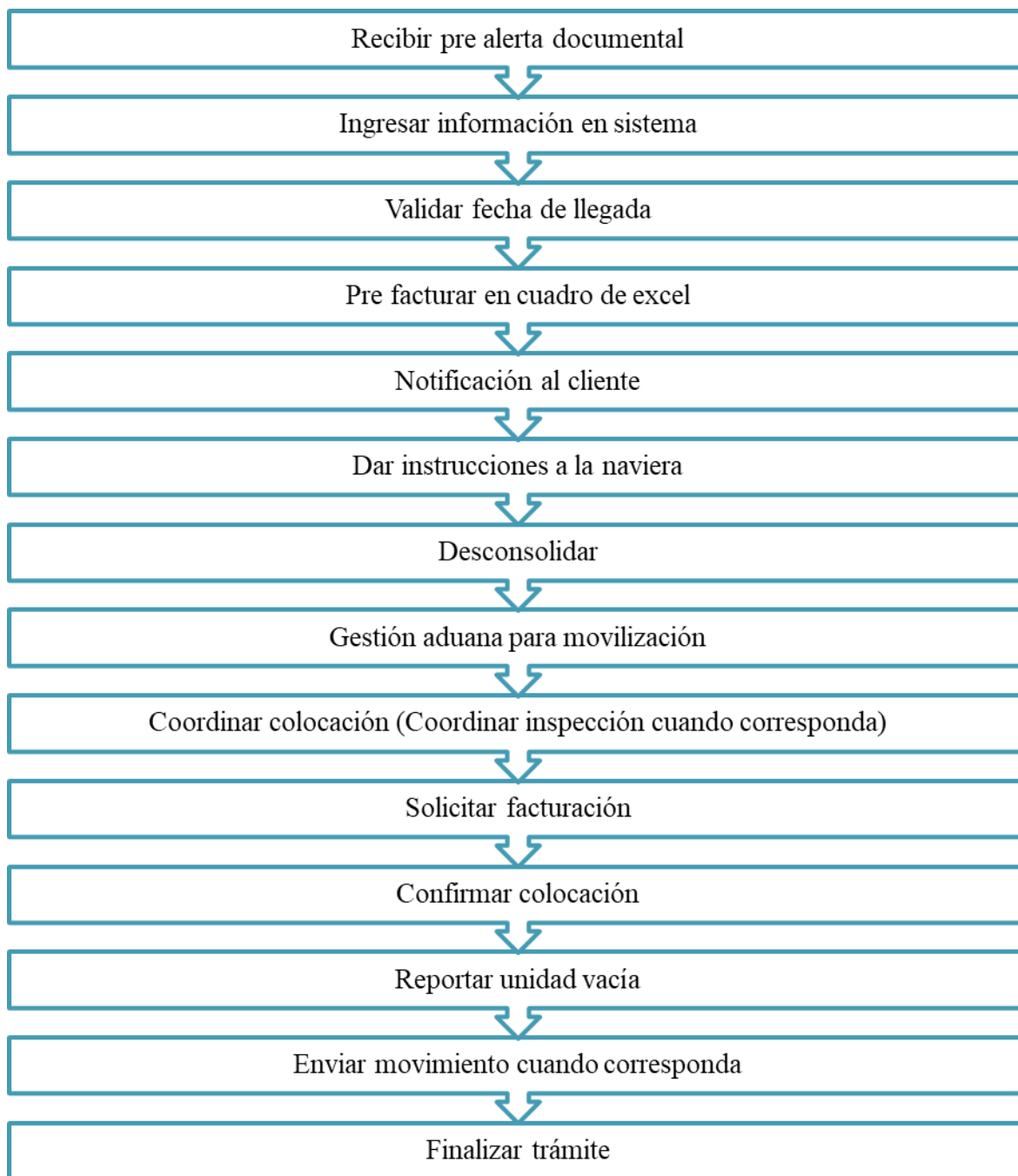
### **Procesos de operaciones actuales**

El proceso general de operaciones comprende desde que se coordina la carga hasta que se coloca en destino final que los clientes han seleccionado ya sea en importación o exportación. MC no cuenta con estructura ni documentación por lo que los diagramas y mapeo general de cada proceso se realizan con base en la información, que proporcionaron los colaboradores del departamento de Operaciones de la empresa.

#### **Operación general marítima de Importación.**

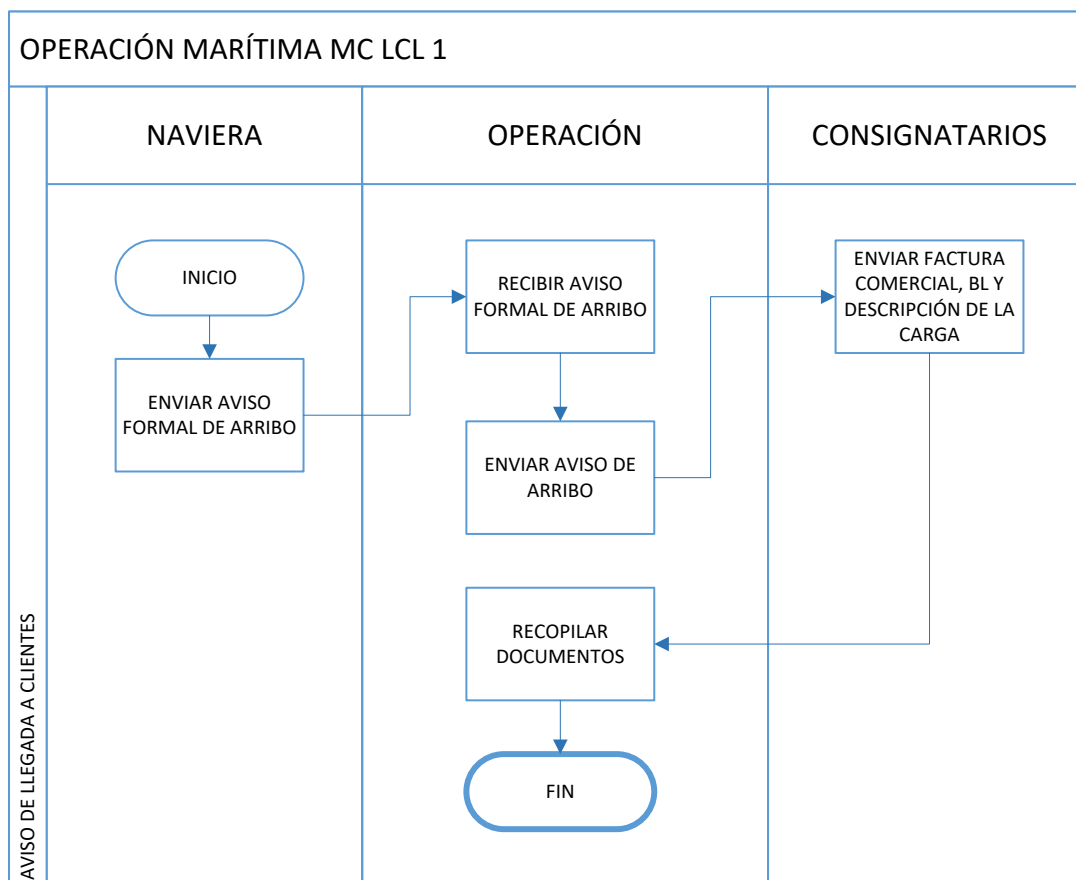
La operación de importación puede variar un poco dependiendo si es carga consolidada o completa, sin embargo, el macro del proceso es el mismo ya que a nivel de ejecución siempre son los mismos pasos independientemente del tipo de trámite marítimo que sea. La operación marítima consiste desde que el operativo recibe la pre alerta documental hasta que la unidad se reporta vacía a la naviera, este proceso comprende la comunicación con la naviera y el cliente con respecto al ingreso de la carga a Costa Rica. En la Figura 23 se muestra de manera general el proceso de la operación pero no se detalla cuándo, cómo y quiénes son los involucrados en el proceso, por lo tanto en las siguientes: Figura 24, Figura 25, Figura 26, Figura 27, Figura 28 se detalla igualmente de forma general y específica cómo funciona la operación, la cual de naturaleza es muy similar sea carga consolidada o completa y posterior a estas se desarrolla la explicación del proceso que realizan a nivel operativo en la importación de MC.

Figura 23 Diagrama de proceso de Operación Marítima de importación



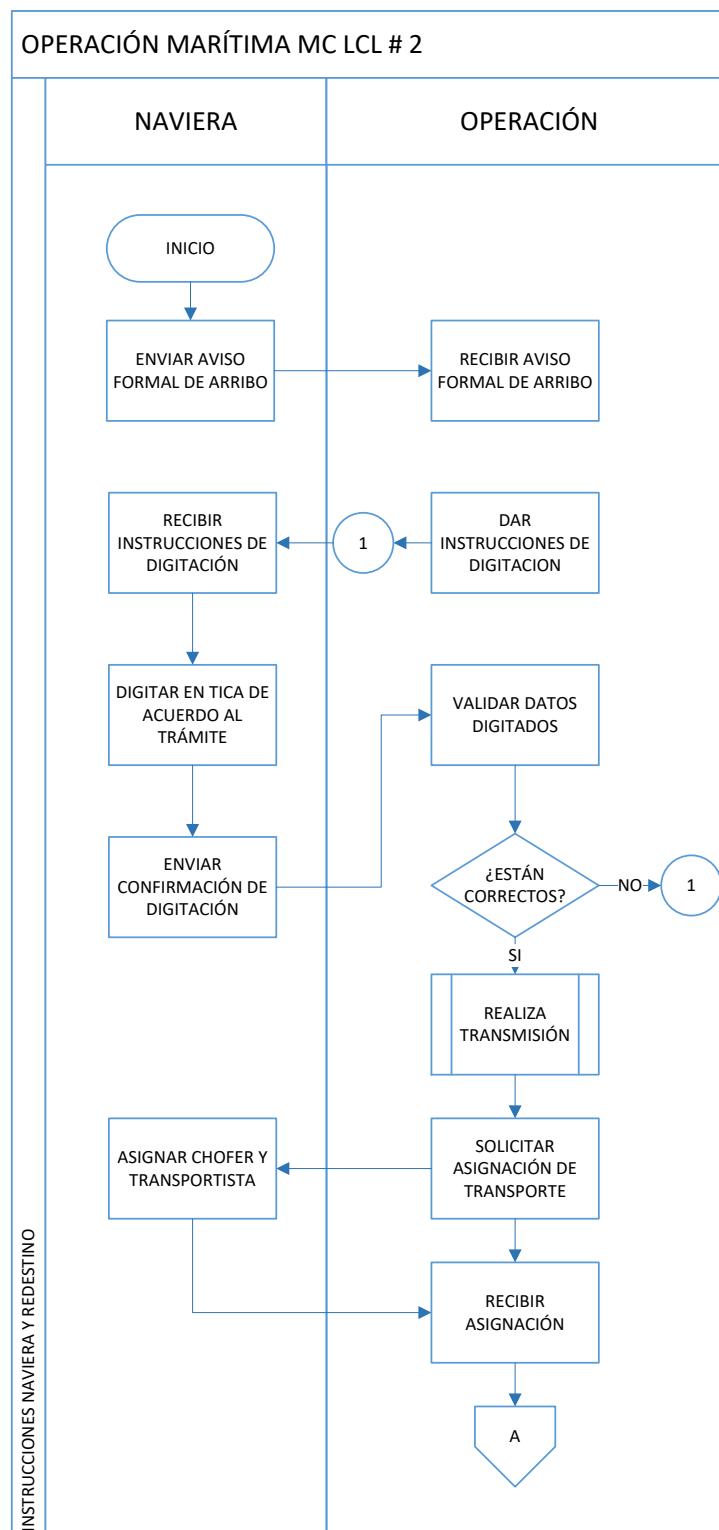
Nota: Magally Camacho (2022)

Figura 24 Diagrama de flujo de operación marítima notificación cliente



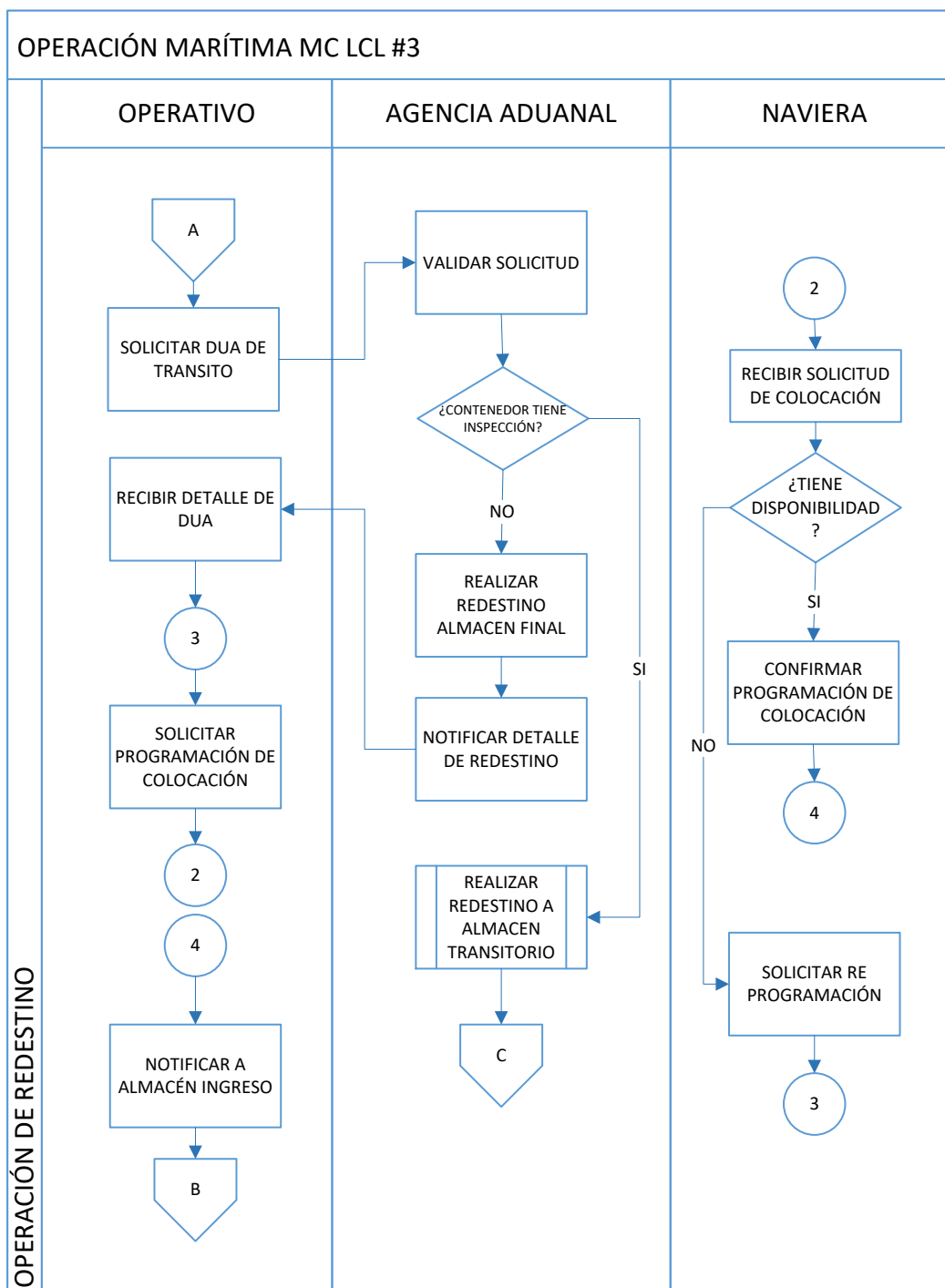
Nota: Magally Camacho (2022)

Figura 25 Diagrama de flujo de operación marítima instrucciones y redestino



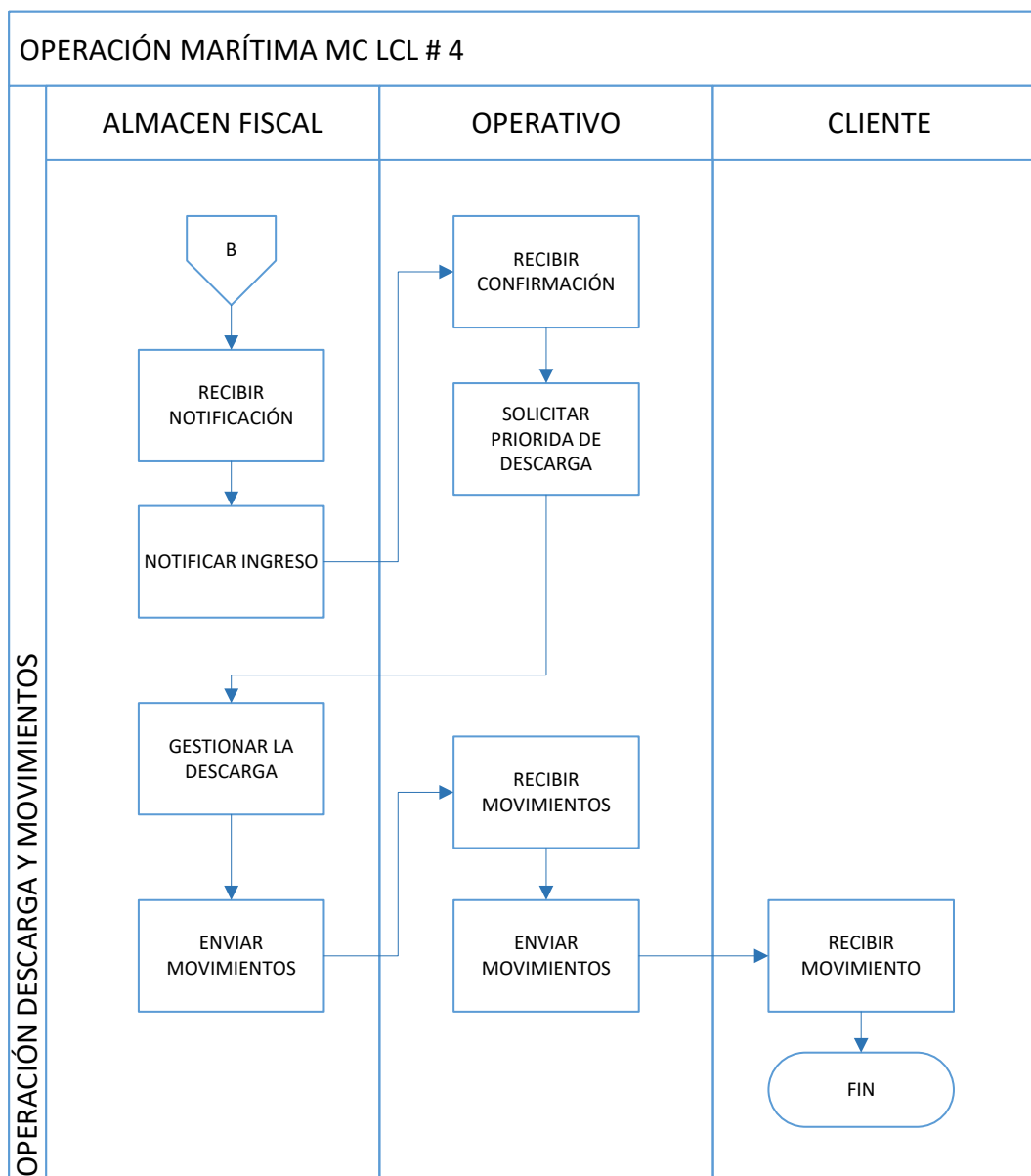
Nota: Magally Camacho (2022)

Figura 26 Diagrama de flujo de operación marítima redestino



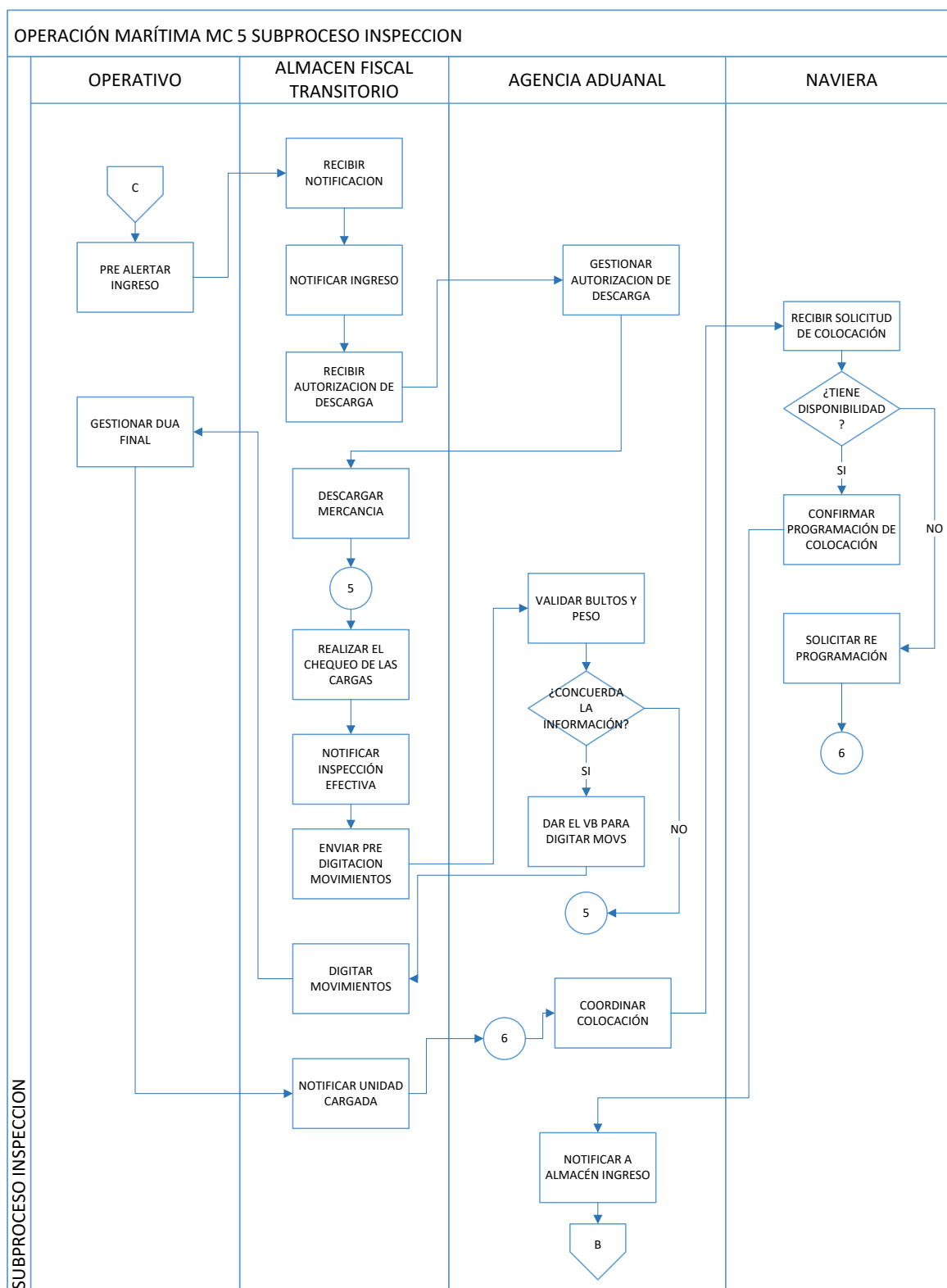
Nota: Magally Camacho (2022)

Figura 27 Diagrama de flujo de operación marítima descarga y movimientos



Nota: Magally Camacho (2022)

Figura 28 Diagrama de flujo de operación marítima inspección



Nota: Magally Camacho (2022)

A continuación se desarrolla la explicación de los diagramas anteriores, se desarrolla el proceso respectivo de importación con lo referente a coordinación y operación de contenedores completos o consolidados, que consiste en la parte donde el ejecutivo de operaciones recibe la pre alerta documental, mismo verifica la fecha de arribo de la carga y al mismo tiempo notifica al cliente o clientes, para gestionar instrucciones y facturación, posterior a esto, inicia el proceso de comunicación con la naviera, el aviso de arribo respectivo, el giro de instrucciones y des consolidación de la carga para coordinar la colocación en el destino final.

Este proceso se enumera de la siguiente manera.

1. Pre alerta documental:
  - a. La envía la oficina de origen y el tráfico de operaciones
    - i. La pre alerta documental está compuesta por:
      1. BL Master (Collect o prepaid)
        - a. Collect es que vienen los rubros de origen a cobrar en destino
        - b. Prepaid es que los rubros de origen vienen prepagados y el consignatario únicamente debe cancelar los cargos locales.
      2. BL Hijo (Collect o prepaid)
      3. Debit note o factura de cobro
2. Ingresar información al sistema de operaciones Tecnysis
  - a. En este punto específico, se observa que el sistema es lento y un manual que no está integrado.
3. Revisión de fechas de salida y llegada con la naviera, así mismo la liberación de documentos en Costa Rica.
4. Prefacturar en el cuadro de Excel trabajado con contabilidad.
5. Notificación al cliente: Debe contener número de file, HBL, fecha estimada de arribo, lineamientos específicos, días libres (mismos varían de acuerdo a cada naviera)
6. El cliente debe dar instrucciones de acuerdo al tipo de trámite que va a ejecutar en caso de los FCL.
  - a. Despacho anticipado
    - i. Detalla el puerto de operación

1. P003 Moín
2. P027 Sociedad Portuaria Caldera
3. P036 APM Terminals
- ii. Cédula jurídica
- iii. Descripción de la carga
- iv. Dirección destino final
- b. Redestino (Almacén Fiscal, Zona Franca, despacho domiciliario)
  - i. Todo trámite consolidado será redestino, requisito general
    1. Factura comercial
    2. HBL
    3. Descripción de la carga
    4. Indicar almacén fiscal
      - a. Para zona franca, despacho domiciliario, perfeccionamiento activo se debe declarar la cédula jurídica
  - c. En caso de tener inspección el cliente debe gestionar los permisos respectivos para realizar la movilización en Puerto para la gestión de revisión y levante de la carga.
7. En el caso de carga consolidada se da instrucción directa con redestino a Almacén Fiscal de MC, en caso de inspección se gestiona el trámite para movilizar en Almacén en puerto.
8. La naviera da aviso formal al menos con 24 horas de anticipación de la llegada del barco que ampara el MBL y contenedor.
9. Instrucciones de digitación del MBL: digitación como anticipada o redestino.
10. Solicitud de facturación a contabilidad, adicionar cargos en caso de que en en la prefacturación (punto 4) no estén los rubros totales: pueden ser cargos únicamente locales o la totalidad del embarque. Se debe verificar si el cliente cuenta con tarifa previamente establecida.
  - a. Si el cliente es de contado, debe pagar la totalidad de las facturas pendientes para poder realizar cualquier trámite.
  - b. Se identifica que los clientes rechazan facturas porque no coinciden con lo cotizado, por lo tanto, se realizan re procesos por facturación.
  - c. Si el cliente es de crédito, debe tener la cuenta de crédito al día para liberar los documentos, normalmente se factura en cuanto se finalice el trámite.

11. Posterior a tener la facturación interna, se procede a facilitar a contabilidad los respaldos respectivos para que emitan la facturación electrónica y freight invoice // liquidación de gastos.

12. Des consolidación:

- a. Despacho anticipado: Este trámite consiste en hacer la nacionalización de la carga antes incluso de la operación del barco. Para este trámite se requiere notificar a la naviera 24 horas antes del arribo del barco.
  - i. Confirmar el manifiesto y desconsolidar, la información declarada en el sistema TICA debe coincidir al 100% con la información que se declare por parte de MC: Manifiesto, número de contenedor, cantidad de bultos, embalaje, puerto de descarga, marchamo físico.
  - ii. Una vez que la naviera haya digitado el MBL ante aduana debe asignar el transportista y el chofer para efectos de trámite sin embargo, esto en realidad no sucede sino hasta que el gestor de operaciones solicite la información. Al mismo tiempo, la agencia aduanal del consignatario procede a realizar el pago de los impuestos y presentar el DUA de Nacionalización de Carga.
  - iii. Todo lo anterior, debe realizarse al menos 6 horas antes de la oficialización del barco. Cuando el barco oficializa y termina su operación, el contenedor se envía a las bodegas del consignatario.
- b. Re destino: Consiste en solicitar autorización a la aduana del puerto de ingreso, para movilizar carga no nacionalizada a otra jurisdicción aduanera. En este caso, el consignatario debe notificar al gestor de operación cuál es el almacén fiscal que utilizará como destino final.
  - i. Confirmar el manifiesto y desconsolidar, la información declarada en el sistema TICA debe coincidir al 100% con la información que se declare por parte de MC: Manifiesto, número de contenedor, cantidad de bultos, embalaje, puerto de descarga, marchamo físico.
  - ii. Una vez que la naviera haya digitado el MBL ante aduana debe asignar el transportista y el chofer para efectos de trámite sin embargo, y cuando el barco termine operaciones debe confirmar marchamos físicos, al igual que

en la gestión de anticipado esto en realidad no sucede sino hasta que el gestor de operaciones solicite la información. Al mismo tiempo, la agencia aduanal del consignatario procede a realizar el pago de los impuestos y presentar el DUA de Nacionalización de Carga.

- iii. A su vez, se notifica a la naviera la misma información. La agencia aduanal del consignatario procede a realizar el DUA de tránsito ante aduana y entregarlo a la naviera y envía copia de recibido al encargado de operaciones para que coordine con la naviera el transporte y la colocación del contenedor en el almacén fiscal.
- iv. Se debe aclarar que una vez que la carga es trasladada de una jurisdicción a otra, la mercancía no puede volver a moverse en el mismo contenedor, sino que debe ser nacionalizada y el contenedor, devuelto a la naviera, ya que se trata de un contenedor con permiso de tránsito internacional, por lo que este no puede transportar mercancía nacional.
- v. Confirmar el manifiesto, la información declarada en el sistema TICA debe coincidir al 100% con la información que se declare por parte de MC: Manifiesto, número de contenedor, cantidad de bultos, embalaje, puerto de descarga, marchamo físico, destino final.
- vi. Es importante tomar en cuenta que cada naviera da una cantidad de días como plazo para la devolución del contenedor
- vii. En todos los casos el responsable del contenedor ante la naviera es MC, por lo que en caso de retrasos o daños en el contenedor, es la empresa quien debe pagar las multas diarias correspondientes, facturando al consignatario el monto respectivo en caso de que MC evidencie que no fue el responsable de dicho retraso o daño.

13. Coordinación de colocación final de acuerdo al tipo de trámite del cliente. En el caso de contenedores con inspección en puerto el proceso de colocación se hace dos veces, la primera a Almacén Fiscal en puerto para inspección y una vez el proceso por parte de la agencia finiquite, a bodega final o Almacén Final de acuerdo a instrucción y de igual manera, bajo las solicitudes formales a la naviera.

14. Verificación de colocación

15. En caso de que no se coloque la unidad se reprograma.
16. Confirmación de unidad vacía
17. Verificar demoras y estadías de chasis cuando corresponda.
18. Facturar demoras en caso de que proceda.
19. Cierre de trámite.

### **Operación general marítima de Exportación.**

La operación de exportación tiene al igual que la importación, una variación mínima en el caso de que sean contenedores completos o contenedores con cargas consolidadas esto porque la comunicación en los trámites de contenedores completos es solo con un cliente y en el consolidado, es con varios a raíz de que son diferentes exportadores los dueños de las cargas que se despacharán en ese contenedor, sin embargo, la naturaleza es la misma. Además de esto, en la carga consolidada se involucra la bodega de MC que está ubicada en Almacén Fiscal San Antonio.

En general, en la exportación el proceso comprende desde que el cliente envía al ejecutivo de operaciones las instrucciones de embarque hasta la confirmación de salida del embarque desde puerto costarricense y seguimiento respectivo hasta el destino final.

### ***Operación general de exportación de carga consolidada***

En el caso de carga consolidada, a continuación en la Figura 29 se detalla de forma general el diagrama de proceso, el cual comprende desde el momento que el cliente hace la solicitud de la reserva, cuando la carga ingresa a bodega, el envío respectivo del reporte, la solicitud a la naviera del equipo, la validación de cargue y compatibilidad de cargas en el consolidado y el proceso previo de notificación a Almacén Fiscal de las cargas que se van a despachar, la gestión aduanal y documental para que las exportaciones de cada cliente sean efectivas, posterior se le confirma el zarpe efectivo del vapor en el que el contenedor se cargó y posterior se debe dar el seguimiento respectivo hasta que las cargas lleguen a su destino final.

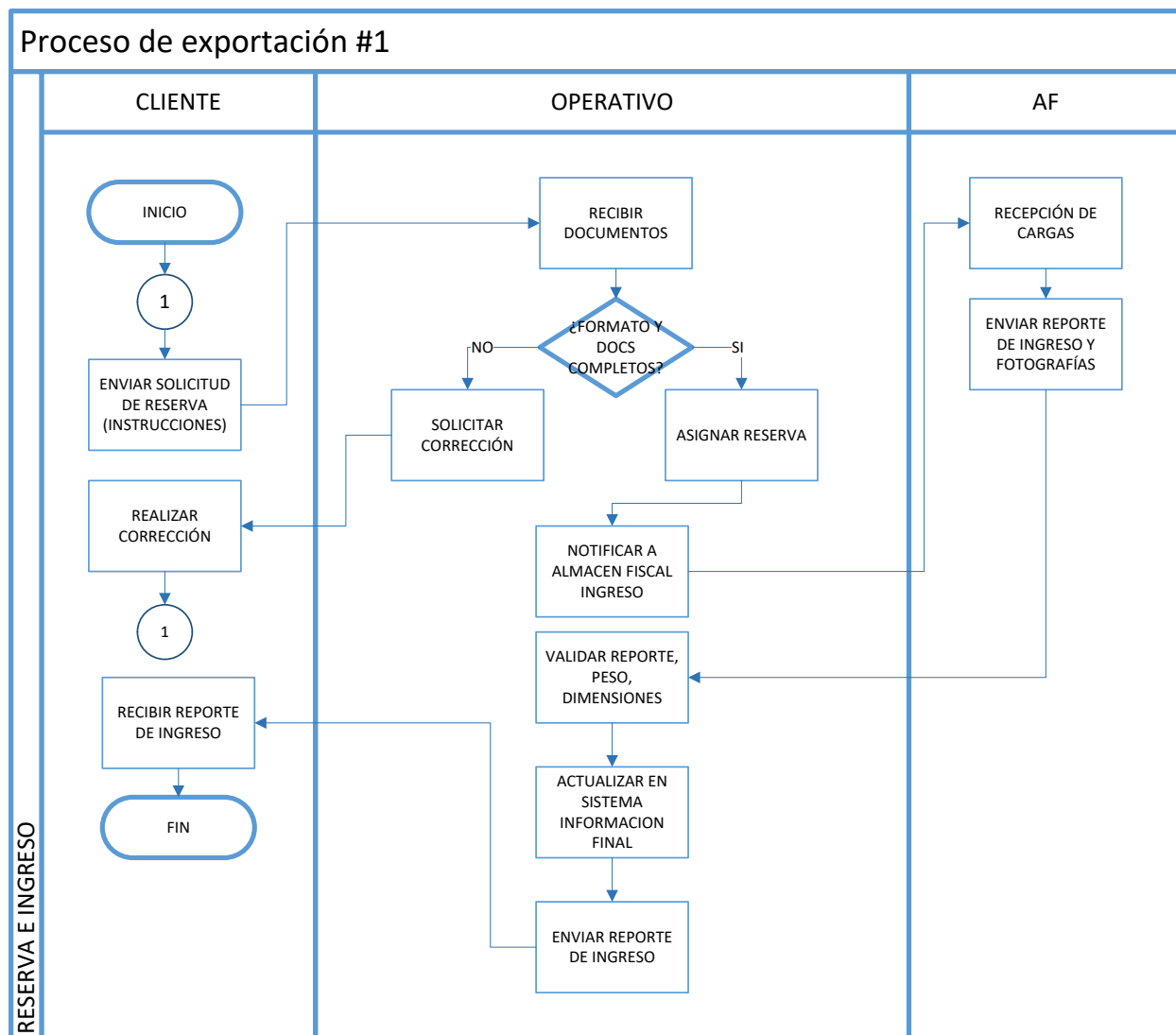
Figura 29 Diagrama de proceso de Operación Exportación Consolidada LCL



Nota: Magally Camacho (2022)

A continuación se detalla el diagrama de flujo de la operación de exportación consolidada en las siguientes: Figura 29, Figura 30, Figura 31, Figura 32, Figura 33, Figura 34 y Figura 35

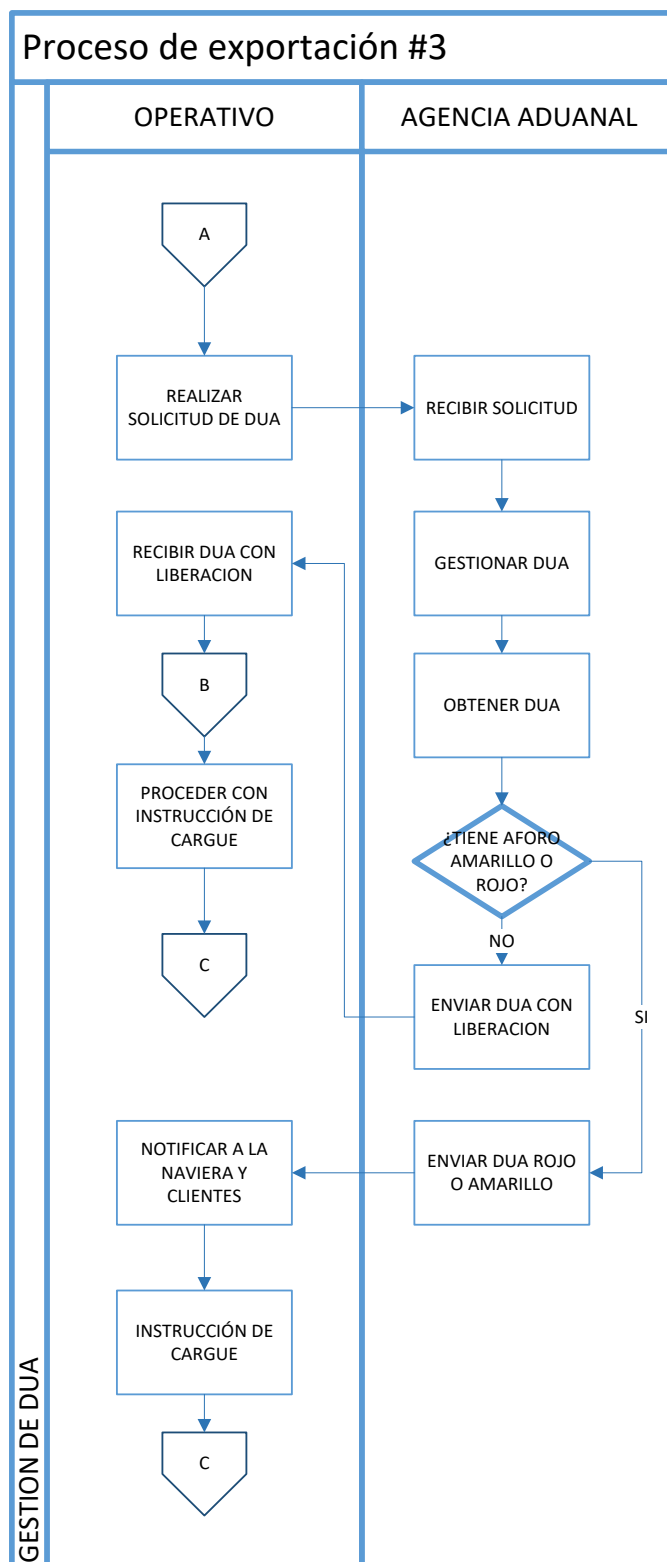
Figura 30 Diagrama de proceso de exportación asignación de reserva e ingreso



Nota: Magally Camacho (2022)

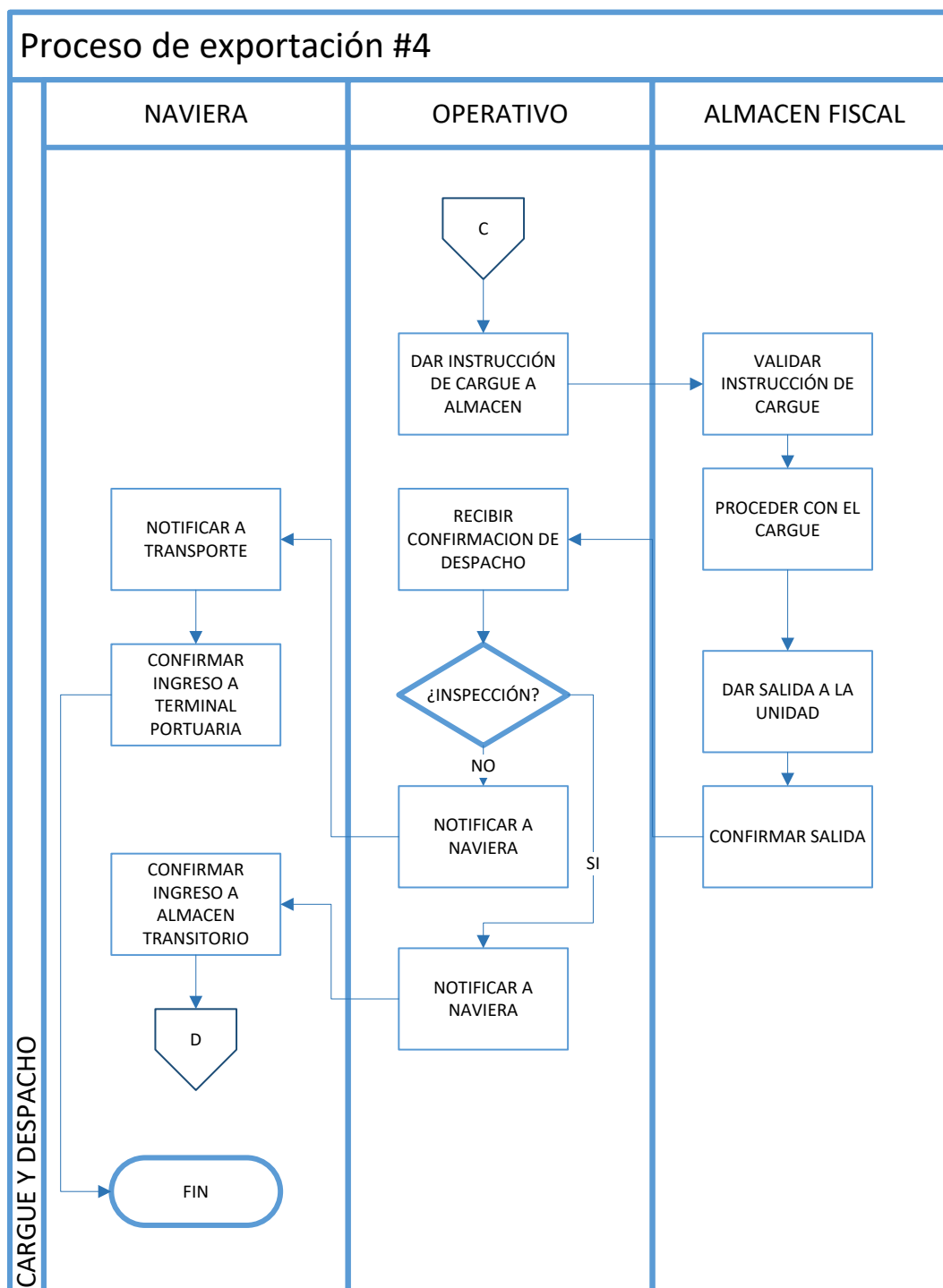


Figura 32 Diagrama de proceso de exportación gestión de DUA



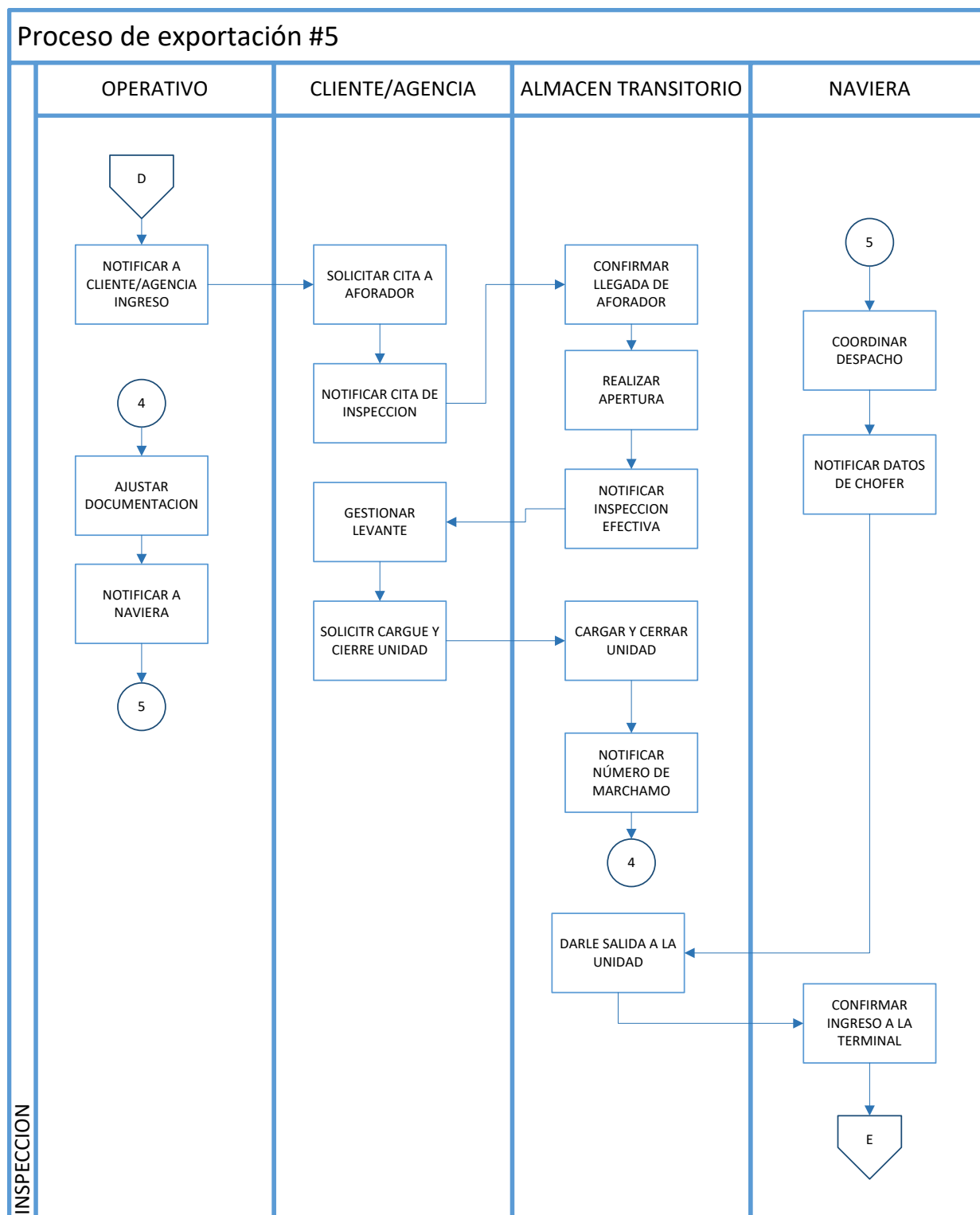
Nota: Magally Camacho (2022)

Figura 33 Diagrama de proceso de exportación carga y despacho



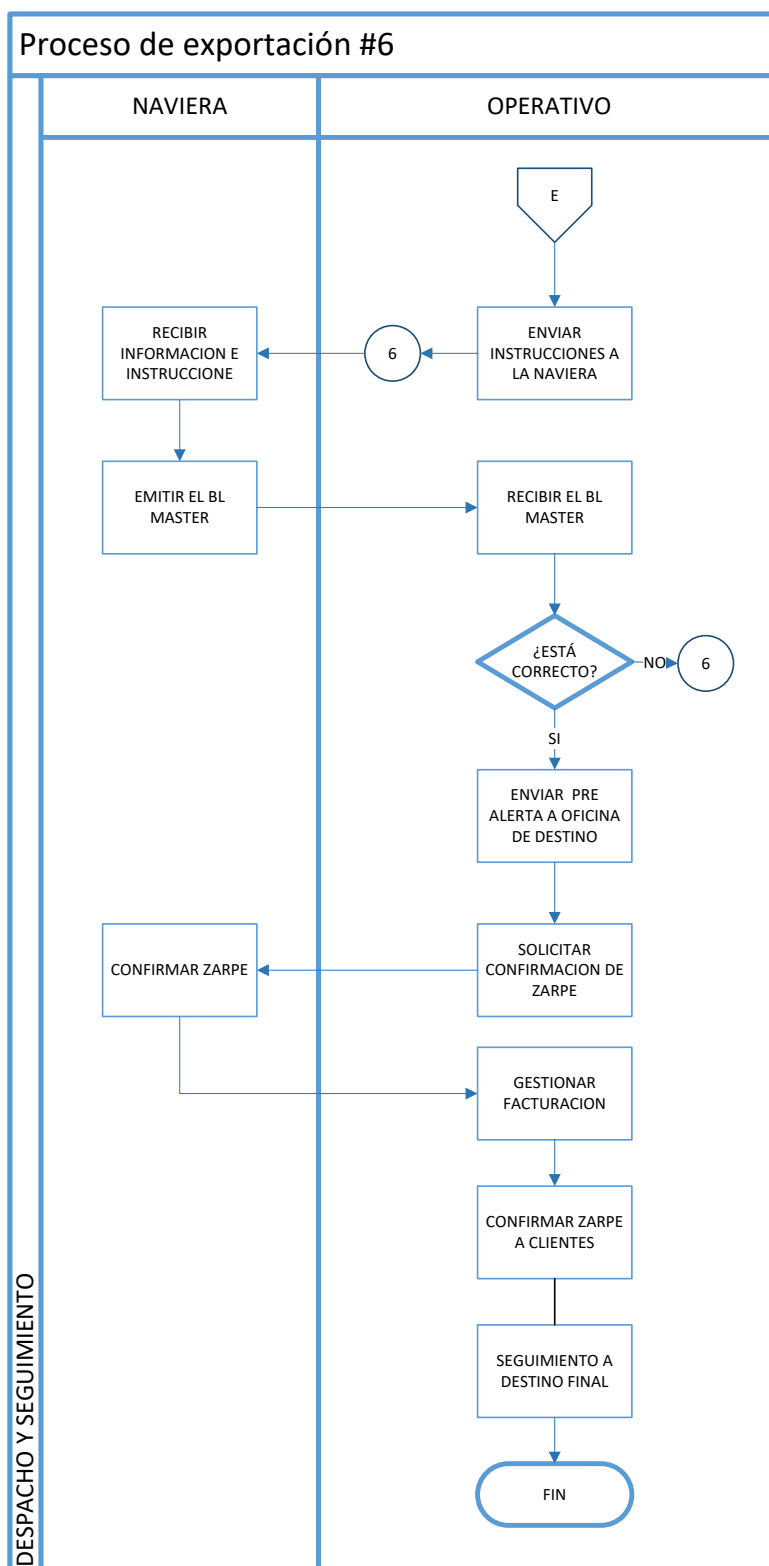
Nota: Magally Camacho (2022)

Figura 34 Diagrama de proceso de exportación inspección



Nota: Magally Camacho (2022)

Figura 35 Diagrama de proceso de confirmación de zarpe y seguimiento



Nota: Magally Camacho (2022)

Con respecto a los diagramas anteriores se detalla la explicación del paso a paso del proceso de exportación:

1. El cliente envía una solicitud de reserva, se utiliza un formato específico por parte de MC.
  - a. En el caso de carga categorizada como peligrosa, el cliente debe entregar:
    - i. El multimodal que es el documento específico con los detalles de la carga peligrosa solicitado por la naviera.
    - ii. La “Hoja de Datos de Seguridad de Materiales” o sus siglas en inglés MSDS, documento indispensable antes de realizar la asignación, este debe de ser revisado previamente por el ejecutivo de pricing para la aceptación de la carga tanto en destino final como en puertos de transbordo y tener la evidencia de la aprobación vía correo electrónico como respaldo.
    - iii. Ficha de emergencia de tránsito terrestre, documento debe de coincidir con la MSDS, dado a que va a contener la información de cómo actuar ante alguna emergencia presentada en carretera, el transportista debe de llevarla a mano en el momento del despacho ya sea de lugar de recolecta hacia depósito fiscal y luego de depósito fiscal a Zona Portuaria.
2. El ejecutivo de exportación ingresa la información en sistema Tecnysis y asigna el booking de acuerdo al código de salida SJO (SJO San José Costa Rica) y el código IATA del país de destino.
3. Notificar a Almacén del ingreso de la carga
4. El cliente tiene dos opciones:
  - a. Entregar la carga en bodega de recepción
  - b. Solicitar que MC haga el retiro de la carga en la bodega del cliente
    - i. En el caso de que MC haga el retiro, el ejecutivo de exportación debe coordinar la recolecta con el transportista asignado
5. Una vez la carga ingresa a Almacén, se debe medir la carga para determinar sus dimensiones (largo, alto y ancho) así mismo se procede a pesar la carga y tomar evidencia fotográfica, cuando este proceso termina, la información se traslada por parte de Almacén al ejecutivo de exportación. El ingreso de carga puede ser:
  - a. Carga nacional, que es carga que sale como exportación definitiva, el cliente debe contar con el código de exportador autorizado por PROCOMER.

b. Carga fiscal es la que sale de Zona Franca o que ingresó a Almacén bajo la modalidad de ser reexportada, esta carga tiene la particularidad que siempre está bajo custodia aduanera.

6. El ejecutivo de exportación envía el reporte de ingreso al cliente y en su defecto, el ejecutivo de cotizaciones actualiza la tarifa con base en la información final de la carga.

*El proceso de asignación de carga y reporte de ingreso es repetitivo para cada cliente, el ejecutivo de exportación de carga consolidada cuenta con cortes previamente establecidos para tener reacción al tipo de cargas que se manejarán en el consolidado.*

7. Una vez se cumplieron los cortes de ingreso de carga, el ejecutivo valida el volumen de carga y compatibilidad de estas, en el caso de que tenga carga peligrosa y carga de consumo humano, existe la restricción de que estas no se pueden combinar por la naturaleza que tienen, por lo que se debe priorizar a la que tenga mayor volumen y si este es igual, considerar como prioridad la primera que se asignó.

8. Cuando se ha determinado el volumen que se tiene para el despacho, se solicita la reserva a la naviera en el formato establecido por esta, en el caso de que el consolidado contenga carga peligrosa, se debe enviar el documento multimodal con la solicitud para que esta sea aprobada por la naviera.

9. La naviera recibe la solicitud de la reserva y el tamaño del equipo requerido por lo que se realiza la gestión para hacer la asignación del equipo al menos 24 horas previo al cargue.

10. La naviera envía la asignación de equipo con la siguiente información:

- a. Número de MBL
- b. Barco
- c. Viaje del barco
- d. Bandera del barco
- e. Número de contenedor
- f. Marchamo físico

11. En cuanto se recibe la información de la naviera del punto anterior, se ingresa en el sistema y se liga a las cargas proyectadas que se estarán consolidando.

12. Se envía la solicitud de cargue

13. Se generan los HBLS para los clientes y se envían con la información del despacho para que los clientes den el visto bueno y también para que gestionen con las agencias aduanales los DUAS de salida de la carga.
  - a. En el caso de que MC haya sido contratado para realizar el DUA de exportación, se le envía a la agencia aduanal la solicitud con la siguiente información:
    - i. HBL
    - ii. Factura electrónica si es carga nacional, si es carga fiscal puede ser factura comercial.
    - iii. Partida arancelaria proporcionada por el cliente para validación
    - iv. Movimiento fiscal en caso de cargas de Zona Franca o reexportación
    - v. Datos de chofer
14. Los clientes que gestionan con su propia agencia el DUA, deben enviarlo al ejecutivo de exportación para validación y de tal manera autorizar que la mercancía se cargue, mismo caso sucede con los DUAS que hace MC, la agencia debe enviarlo previo al cargue para que se pueda despachar la carga.
15. Una vez se cuente con todos los DUAS, se le da la instrucción a Almacén Fiscal de que proceda con el cargue y se despache la unidad
  - a. En el caso de que algún DUA salga con revisión aduanal se debe coordinar la revisión. La revisión puede ser:
    - i. Semáforo amarillo que consiste en revisión únicamente documental por parte de los funcionarios de la aduana y estos posterior dan levante
    - ii. Semáforo rojo, es obligatorio que todo el contenedor sea movilizad a un Almacén en jurisdicción del puerto de salida para la revisión física de esa carga que haya tenido la revisión. En este punto, se debe dar instrucción a la naviera de que movilice la unidad y notificar al Almacén transitorio del proceso para que estén al tanto del ingreso de la unidad y notificación a los encargados.
      1. La agencia aduanal que gestionó el DUA es 100% responsable del proceso de inspección de la mercancía y autorización de salida de la unidad, esto es necesario sea previo al corte de ingreso del

contenedor a la terminal para no perder la salida que se tiene programada.

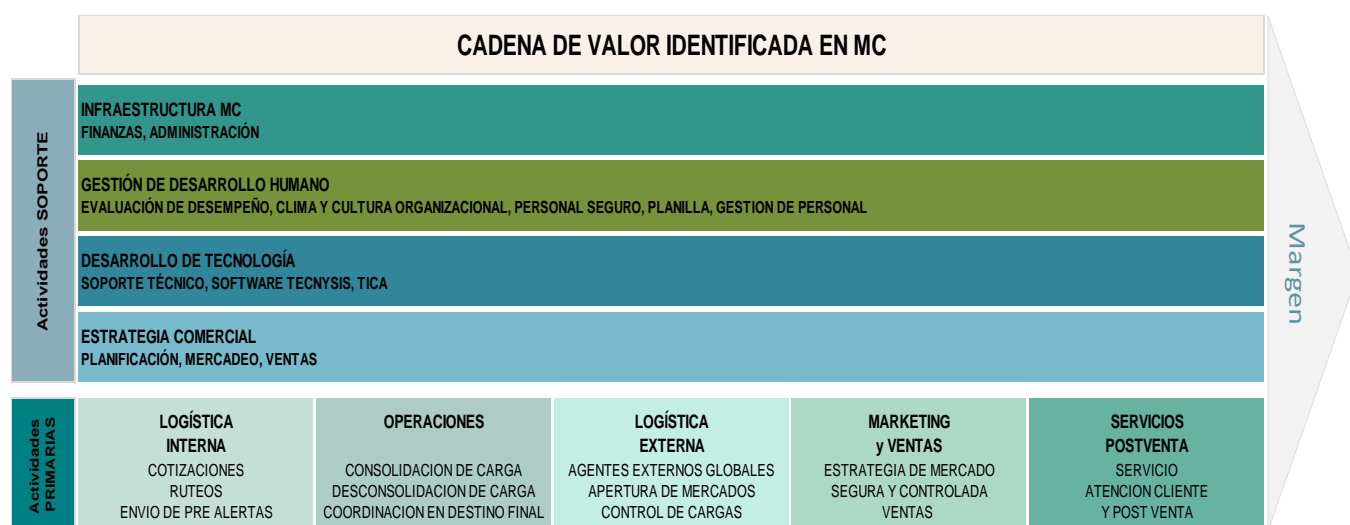
16. De forma paralela cuando ya se dio la instrucción de cargue, se le debe enviar a la naviera el detalle de instrucciones detallando bultos y peso total del contenedor para que envíen el documento para revisión.
17. Digitar ante la aduana americana la declaración de ingreso AMS de cada HBL y en el caso de los ISF que es un pre-alerta requerido por la aduana de los Estados Unidos para todos los envíos provenientes de otros países que llegarán por vía marítima a un puerto americano. El ISF se tiene que registrar con la aduana por lo menos 48 horas antes de que salga el barco del último puerto internacional con destino directo al primer puerto en los Estados Unidos. En el caso de que el cliente requiera que MC transmita este, debe solicitarse desde el inicio de la coordinación. Esta transmisión se enlaza con el AMS. Y en el caso de las cargas que son categorizadas en tránsito y solo ingresan a Estados Unidos en esta modalidad, el ejecutivo de exportación hace la declaración en sistema.
18. Posterior, se confirma el ingreso del contenedor a la terminal portuaria
19. El ejecutivo debe realizar la facturación del embarque contra cotización de cada embarque y realizar el costeo de lo que corresponda en gastos en Estados Unidos de acuerdo al tarifario, el detalle de la facturación debe contener sin excepción la referencia del DUA de exportación, tipo de exportación y código de exportador cuando corresponda.
20. Preparar y enviar, la pre alerta para la oficina receptora, actualmente Estados Unidos, la pre alerta documental consiste en la notificación del embarque que arribará consignado a la oficina para procesar la importación en dicho país:
  - a. MBL confirmado por la naviera
  - b. HBLs
  - c. Manifiesto que es un documento que muestra el detalle total del embarque
  - d. Proforma de costos que deben facturar a MC
  - e. MSDS cuando aplica y multimodales
21. La naviera confirma el zarpe del barco y de tal manera el ejecutivo de exportación notifica a los clientes.
22. Posterior a esto, se debe dar seguimiento de cada carga hasta el destino final que corresponda.

## Medición de las Consecuencias

### Cadena de valor

La cadena de valor sirve como herramienta de estrategia que permite identificar las actividades principales de una empresa, las cuales agregan valor significativo en sus procesos, en MC se detalla la cadena de valor desarrollada en la Figura 36 a continuación:

Figura 36 Cadena de Valor MC



Nota: Magally Camacho (2022)

Michael Porter define la Cadena de Valor como una secuencia lógica que lleva a satisfacer a un cliente a través de un bien o un servicio. Las actividades primarias son las que llevan el proceso de ejecución de la operación desde el momento que se le cotiza al cliente hasta que el servicio finaliza, MC tiene una ventaja muy competitiva que son las alianzas con agentes externos a nivel mundial y el respaldo de una de las empresas más grandes del mundo en materia de transporte internacional de carga como lo es Ecu Line, sin embargo, MC no cuenta con registro alguno de indicadores de gestión de riesgos e incidencias que afecten la integridad de las cargas y de los clientes a los que se les da servicio.

En cuanto a las actividades de soporte, MC cuenta con una estructura sólida a nivel administrativo, de desarrollo humano, de tecnología y estrategia comercial los cuales dan ventaja a la hora de pensar en estructurar y establecer un sistema de gestión de procesos enfocados en seguridad de carga como es una posible implementación de la norma BASC.

## Análisis de riesgos

El análisis de riesgos se hace basado en los procesos de operaciones tanto de importaciones como de exportaciones, estos de forma general ya que se pueden presentar en cualquiera de los trámites que se ejecuten. La evaluación se realizó en conjunto con los colaboradores del departamento de Operaciones de MC por medio de una entrevista abierta con respecto a las situaciones que se han presentado a lo largo de los años que cada uno ha trabajado para la empresa.

En la norma BASC los riesgos se evalúan de acuerdo a la probabilidad y el impacto que pueden generar así como su consecuencia tal como se detalla en la Tabla 9 a continuación:

Tabla 9 Rangos para la evaluación de Riesgos

<b>P= Probabilidad</b>	<b>I= Impacto</b>	<b>C= Calificación</b>	<b>Consecuencia</b>
x 1=Improbable x 2=Poco probable x 3=Moderado x 4=Probable x 5=Casi Cierto	x 1=Insignificante x 2=Menor x 3=Moderado x 4=Mayor x 5=Catastrófico	Menor=0-4 Medio=5-8 Mayor=9-14 No Aceptable=15-25	>=16;"Intolerable" >=11;"Alto" >=3;"bajo"

La norma BASC evalúa los riesgos por medio de la probabilidad y el impacto que puedan generar, con esto se puede definir la magnitud y posibles acciones para mitigar o eliminar los riesgos. En la Tabla 10 se detallan los riesgos que se identificaron en los procesos de operaciones los cuales son muy importantes que la empresa tenga mapeados con el fin de mitigarlos.

Tabla 10 Riesgos Identificados en los procesos de operaciones en MC

Riesgos en los procesos de operaciones	Valoración			Tipo de Riesgos
	P	I	C	
Retraso de entrega	2	3	6	Bajo
Pérdida de tiempo para corregir la documentación.	3	2	6	Bajo
Violación de la integridad de los contenedores.	2	3	6	Bajo
Investigaciones por errores y desconfianza	2	3	6	Bajo

Contaminación del producto	2	3	6	Bajo
Falta de información para la trazabilidad	3	2	6	Bajo
Retención de la carga.	2	2	4	Bajo
Violación a las regulaciones	2	2	4	Bajo
Retención de contenedor	5	2	10	Medio
Aumentos de números de incidentes.	3	3	9	Medio
Carga contaminada.	2	4	8	Medio
Robo de sellos para alguna acción ilícita	2	5	10	Medio
Puntos de auditorías.	3	3	9	Medio
Contaminación de sustancias precursoras.	2	4	8	Medio
Incumplimiento al procedimiento	3	4	12	Alto
Asociado de negocio con actividades ilícitas (Lavado de dinero, empresa fantasma)	4	4	16	Intolerable
Asociado de negocio con incumplimiento en los sistemas de seguridad.	5	5	25	Intolerable
Asociados de negocios con actividades ilícitas (Lavado de dinero, empresa fantasma)	4	4	16	Intolerable
Proveedor no confiable o corrupto	4	4	16	Intolerable
Que dentro de la empresa de los asociados de negocios se estén llevando a cabo actividades sospechosas por los empleados.	4	4	16	Intolerable
Que el transportista se deje influenciar para participar en alguna situación ilegal.	5	5	25	Intolerable
Que contaminen la mercancía	4	4	16	Intolerable
Que roben o extraigan alguna mercancía al contenedor	4	4	16	Intolerable
Que la carga sea violada o secuestrada.	4	4	16	Intolerable
Involucrar a la empresa en cualquier actividad ilegal que esté llevando el asociado de negocio	4	4	16	Intolerable
Investigación por parte de la DGA, DNCD y demás autoridades pertinentes	5	5	25	Intolerable
Carga contaminada	4	5	20	Intolerable
Verificación de la mercancía en caso de retención	4	4	16	Intolerable
Retención por las autoridades	4	4	16	Intolerable

Nota: Magally Camacho (2022)

Dentro de los riesgos que se categorizan bajos pero que son probables se encuentran: los retrasos de entrega de mercancía, pérdida de tiempo para corregir la documentación, violación de la integridad de los contenedores, investigaciones por errores y desconfianza, posibles contaminaciones del producto, falta de información para la trazabilidad, retención de las cargas por diferentes motivos como la violación a las regulaciones, falta de permisos, entre otros. Estos se denominan bajos porque la empresa puede solventarlos de forma rápida y sin afectar de manera significativa.

En cuanto a los riesgos moderados, estos pueden afectar de forma significativa un trámite lo cual puede ocasionar costos, retenciones o multas. Entre estos: Posibles retenciones de contenedor, aumentos de números de incidentes, contaminación de cargas, robo de sellos o marchamos, posibles contaminaciones de cargas, este último se puede ejemplificar en cuanto a la combinación de cargas que entre sí a nivel logístico no se recomienda que sean combinadas para velar por la integridad de las cargas.

Los riesgos altos se determinan como incumplimiento de los procedimientos lo cual puede afectar al hacer omisión de algún paso en los procesos, como falta de chequeo documental de las cargas, de requisitos aduanales, entre otros que pueden ocasionar graves problemas a la hora de realizar las operaciones tanto de importación como exportación.

Por último y de suma importancia, se determinan riesgos intolerables aquellos que realmente pueden afectar la integridad y seguridad de las cargas, esto específicamente porque la empresa no cuenta con medidas de prevención, políticas ni similares para actuar ante alguna eventualidad, partiendo principalmente que los asociados de negocios de MC son subcontratados los cuales pueden verse involucrados en posibles actividades ilícitas, incumplimiento de sistemas de seguridad, corrupción, robos, secuestros, accidentes, antecedentes ante diferentes aduanas alrededor del mundo, contaminaciones por negligencia entre otros.

### **Análisis de requisitos de la norma BASC**

La Norma Internacional BASC establece un check-list o lista de chequeo de cada punto que la empresa debe cumplir para validar en el escenario a tomar para una posible implementación, esta lista se da a partir del capítulo cuatro hasta el capítulo nueve.

El análisis de los requisitos se fundamenta en los elementos necesarios para contar con un Sistema de Gestión de Control y Seguridad BASC. Este análisis de requisitos comprende de 35 preguntas enumeradas de acuerdo a cada capítulo de la norma a partir del cuarto, con posibles puntajes de uno a cinco tomando como referencia qué tan cerca puede estar la empresa con respecto a un posible SGCS BASC.

En el análisis a continuación, participaron las siguientes personas:

- Andrey Campos, Gerente Comercial
- Jorge Mena, Gerente de Tráfico Pricing
- Magally Camacho, investigadora y Gerente de operaciones

Se hace un cuestionario con puntuación con los involucrados y en cuanto a la escala se determinan los niveles:

- Nivel 1 No cumple
- Nivel 2 Cumple deficientemente
- Nivel 3 Deficiente
- Nivel 4 Cumple aceptablemente
- Nivel 5 Cumple el requisito

#### **Contexto de la organización.**

A continuación en la Tabla 11 se sintetizan puntos basados en el criterio de la norma con respecto a la realidad de la empresa referente al entorno y contexto de la organización:

Tabla 11 Contexto de la organización

BASC	PREGUNTA	NIVEL DE APLICACIÓN				
		1	2	3	4	5
	<b>4. ENTORNO/CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
1	4.1. 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.					5
2	4.2. La empresa debe determinar: las partes interesadas que son pertinentes al SGCS BASC, cadena de suministro y el comercio, los requisitos y expectativas de estas partes interesadas. Además debe realizar el seguimiento y la revisión periódica de la información sobre estas partes				4	

		interesadas y sus requisitos.					
3	4.2.	La empresa debe determinar y documentar el alcance del SGCS BASIC y este debe incluir: Todas las actividades comerciales y servicios que desarrolla la empresa y los Límites físicos de la empresa (instalaciones incluidas en el SGCS BASIC).			3		
4	4.1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) La empresa debe determinar los procesos que incluyen todos los elementos declarados en el alcance: Las entradas y las salidas de los procesos.</li> <li>b) La secuencia e interacción de estos procesos (mapa de procesos).</li> <li>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.</li> <li>d) Los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad</li> <li>e) La responsabilidad y autoridad para estos procesos</li> <li>f) Los riesgos relacionados con estos procesos }Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse que logren los resultados previstos</li> </ul>			3		
		<b>4. ENTORNO/CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN - NIVEL DE APLICACIÓN →</b>			<b>4</b>		

Nota: Magally Camacho (2022)

La empresa tiene identificados los factores de contexto externo e interno que pueden afectar la operación tanto de importación como de exportación, sin embargo, a pesar de tener esos puntos identificados no hacen nada con dicha información. Además, hoy día no presenta ningún sistema de gestión sin embargo, con el diagnóstico y una posible propuesta de implementación se encuentran anuentes a dar inicio a un proceso de certificación como corresponde. MC también tiene un mapeo general de procesos, pero no tiene nada documentado de forma tal que se tenga visión clara de la operación así como riesgos y consecuencias que pueden darse a lo largo de sus procesos.

### **Liderazgo.**

El liderazgo es un requisito que permite dar ventaja en el momento que se desarrolle, si bien es cierto que la alta gerencia tiene gran intención de desarrollar este punto, hoy día no hay gestión que compruebe la buena intención de desarrollo.

Tabla 12 Liderazgo

BASC	PREGUNTA	NIVEL DE APLICACIÓN				
		1	2	3	4	5
	<b>5. LIDERAZGO</b>					
5	5.1.1. 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.			3		
6	5.2.1. 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.		2			
7	5.1.2. 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.	1				
8	5.3. La alta dirección debe establecer, documentar, revisar y dar seguimiento a los objetivos del SGCS BASC, los cuales deben: a) Estar alineados con los compromisos de la política 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. e) Ser comunicados en los niveles pertinentes en la empresa f) Establecer las actividades y metas planificadas.		2			
9	5.4. La alta dirección debe establecer y documentar la responsabilidad y autoridad del personal que tiene impacto sobre el SGCS BASC. 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 y demás personal involucrado.		2			
	<b>5. LIDERAZGO - NIVEL DE APLICACIÓN →</b>		<b>2</b>			

Nota: Magally Camacho (2022)

A pesar de que tienen solo dos puntos de cinco, la empresa denota que tiene gran posibilidad de desarrollar el liderazgo en sus procesos, el factor determinante que se identifica es que no tienen nada documentado en cuanto a procesos, políticas y objetivos, esto basado en los criterios a raíz de que no cuentan con una política por escrito ni un sistema de gestión previamente establecido.

### **Planificación.**

En cuanto a un SGCS BASIC la norma establece una serie de requisitos para que este pueda ser implementado de forma exitosa, de acuerdo con la validación de los puntos de la Tabla 13 se detalla:

Tabla 13 Planificación

BASC	PREGUNTA	NIVEL DE APLICACIÓN				
		1	2	3	4	5
	<b>6. PLANIFICACIÓN</b>					
<b>10</b>	<b>6.1.1.</b> 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 b) Identificar en qué proceso(s) se presenta(n). c) 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).		2			
<b>11</b>	<b>6.1.2.</b> Análisis y evaluación de riesgos 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.			3		
<b>12</b>	<b>6.1.3</b> 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.		2			

13	6.1.4	<p>Respuesta a eventos</p> <p>a) Documentar las actividades para responder en caso que se materialice un riesgo.</p> <p>b) 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.</p> <p>c) 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.</p>	2			
14	6.1.5	Seguimiento: Debe establecer y monitorear indicadores que evidencien el seguimiento a la eficacia de la gestión de riesgos.	2			
15	6.1.6	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.	2			
16	6.1.7	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.		3		
17	6.2	<p>La empresa debe establecer un procedimiento documentado para:</p> <p>a) Identificar y tener acceso a los requisitos legales relacionados con el comercio y el alcance del SGCS BASC.</p> <p>b) Determinar cómo aplican a la empresa estos requisitos legales y reglamentarios.</p> <p>c) Actualizar esta información cuando se presenten cambios.</p> <p>d) Determinar la frecuencia con la que se verificará el cumplimiento.</p> <p>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.</p>	2			
<b>6. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN - NIVEL DE APLICACIÓN →</b>			<b>2</b>			

Nota: Magally Camacho (2022)

La puntuación de la tabla anterior, denota que la empresa actualmente no cuenta con procedimientos documentados, análisis ni evaluación de riesgos, controles operacionales, reacción ante eventualidades poco habituales, seguimientos, revisiones, comunicaciones entre otros.

### **Soporte.**

En el requisito fraccionado en el punto de Soporte, se refiere a que la empresa tenga los recursos necesarios para el desarrollo de su operación de forma segura y controlada. A continuación se detalla la puntuación seleccionada en la Tabla 14:

Tabla 14 Soporte

BASC	PREGUNTA	NIVEL DE APLICACIÓN				
		1	2	3	4	5
	<b>7. SOPORTE</b>					
18	7.1.1.	La empresa debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar continuamente el SGCS BASC.			3	
19	7.1.2.	La empresa debe establecer y documentar de acuerdo con la autoridad y responsabilidad: 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.			3	
20	7.1.3.	La empresa debe establecer, proveer y mantener la infraestructura necesaria para asegurar la eficacia de los controles operacionales; 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).			3	
21	7.2.1	La documentación del SGCS BASC debe incluir: a) Política b) Objetivos c) Manual de control y seguridad que contemple y describa el alcance, 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.	1			
22	7.2.2	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.		2		
23	7.2.3	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.		2		
		<b>7. SOPORTE - NIVEL DE APLICACIÓN →</b>		<b>2</b>		

Nota: Magally Camacho (2022)

Algunos de los puntos que resaltan de la evaluación de la Tabla 14 son:

- MC no cuenta con un detalle de los recursos que son indispensables para lograr ejecutar y mantener un SGSC BASC, sin embargo, durante el desarrollo de la investigación se puede observar que sí hay elementos de este punto que están a favor de un posible proceso.
- Uno de los recursos con los que cuenta MC es el Software Tecnysis que es el que trabaja la trazabilidad y controles de los embarques, sin embargo, se determina que este es obsoleto y está desactualizado.
- La empresa no tiene políticas ni objetivos claramente documentados ni establecidos, sin embargo, velan porque las cargas lleguen en tiempo y condiciones óptimas para los clientes sin procedimiento alguno, esto se realiza a través de la experiencia de cada operador y el equipo respectivamente.
- MC no cuenta con respaldo documental de ninguno de sus procesos operativos ni gestión de riesgo alguna

### **Operación.**

Este punto procesa lo referente a la ejecución y metodología para un correcto funcionamiento de un SGCS BASC en los procesos respectivos de operaciones de importaciones y exportaciones en MC.

Tabla 15 Operación

BASC		PREGUNTA	NIVEL DE APLICACIÓN				
			1	2	3	4	5
<b>8. OPERACIÓN</b>							
24	8.1.	La empresa debe establecer una metodología para dar seguimiento, medir, analizar y evaluar el desempeño del SGCS BASC. Este debe incluir los objetivos e indicadores de los procesos que lo integran. En caso de no alcanzar los resultados previstos (metas y criterios) debe analizar las causas y proponer las acciones correspondientes.		2			

25	8.2.1	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: Es conforme con: a) Los requisitos determinados por la empresa. a. Los requisitos de la Norma Internacional BASC y el estándar de seguridad aplicable. b) Está implementado, mejora continuamente y se mantiene eficaz.	2			
26	8.2.2.	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.	2			
27	8.2.3.	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, con el fin de garantizar la continuidad del sistema y el seguimiento de los resultados obtenidos en los procesos de auditoría.	2			
28	8.2.4.	La empresa debe documentar en su plan para la auditoría interna el objetivo, alcance, criterios, responsables, la agenda y el equipo auditor.	2			
29	8.2.5	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.	2			
<b>8. OPERACIÓN - NIVEL DE APLICACIÓN →</b>			<b>2</b>			

Nota: Magally Camacho (2022)

En la tabla anterior, se logra determinar que la empresa tiene una puntuación muy baja con respecto a los requisitos de Operación para aplicar de forma positiva a una posible certificación, al igual que en puntos anteriores, se reitera que tienen los elementos para procesar un futuro sistema de gestión según se ha desarrollado la investigación, sin embargo, deben estructurar sus procesos y gestiones respectivas para tener un sistema de gestión controlado y seguro.

### **Evaluación del desempeño.**

El requisito de la evaluación del desempeño se enfoca como la empresa actúa ante diferentes escenarios que se puedan presentar como análisis de causas, procedimientos documentados, contingencias entre otros.

Tabla 16 Evaluación del desempeño

BASC		PREGUNTA	NIVEL DE APLICACIÓN				
			1	2	3	4	5
		<b>9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					
30	9.1.1.	Las actividades para la gestión de las mejoras (correcciones, acciones correctivas y acciones de mejora), son elementos que permitan 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.			3		
31	9.1.2.	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.				4	
32	9.1.3.	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.			3		
33	9.2.1.	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.			3		
34	9.2.2	La alta dirección debe revisar el SGCS BASC a intervalos planificados, (mínimo una vez al año) y debe incluir: Evidencias sobre los elementos de entrada: a) Cumplimiento de acuerdos documentados en revisiones por las direcciones anteriores. b) Los cambios en: a. Los factores externos e internos que sean pertinentes. c) Las necesidades y expectativas de las partes interesadas, incluidos los requisitos legales y reglamentarios. d) La gestión de riesgos. e) El cumplimiento de los objetivos. f) La información sobre el desempeño del SGCS BASC, incluidas las tendencias relativas a: a. Indicadores de los procesos.			3		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>b. No conformidades y acciones correctivas.</li> <li>c. Resultados de seguimiento y medición.</li> <li>d. Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.</li> <li>e. Resultados de las auditorías.</li> <li>g) Asignación de los recursos.</li> <li>h) Las acciones de mejora.</li> </ul>					
<b>35</b>	<b>9.3.1</b>	<p>Los elementos de salida de la revisión por la dirección deben incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Las conclusiones sobre la eficacia del sistema.</li> <li>b) Las decisiones relacionadas con las oportunidades de mejora.</li> <li>c) Las decisiones relacionadas con cualquier necesidad, incluidas los recursos.</li> <li>d) Las acciones necesarias cuando no se hayan logrado los objetivos.</li> </ul> <p>La empresa debe conservar información documentada, como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.</p>			3		
		<b>7. SOPORTE - NIVEL DE APLICACIÓN →</b>			3		

Nota: Magally Camacho (2022)

MC en cuanto al requisito de Evaluación de Desempeño que solicita la norma BASC tiene una puntuación promedio de 3 con respecto a 5 puntos que se requieren para cumplir el 100%, esto porque realmente sí hay gestión de mejoras en los procesos que generan ciertas incidencias, a diferencia de que no se documentan formalmente en ningún lado, sin embargo, su gestión operativa vela que esas situaciones que generan algún malestar en el proceso se corrijan. Sin embargo, lo referente al seguimiento, no hay evidencia alguna de que MC gestione con los clientes alguna trazabilidad en cuanto a las situaciones que se corrigen.

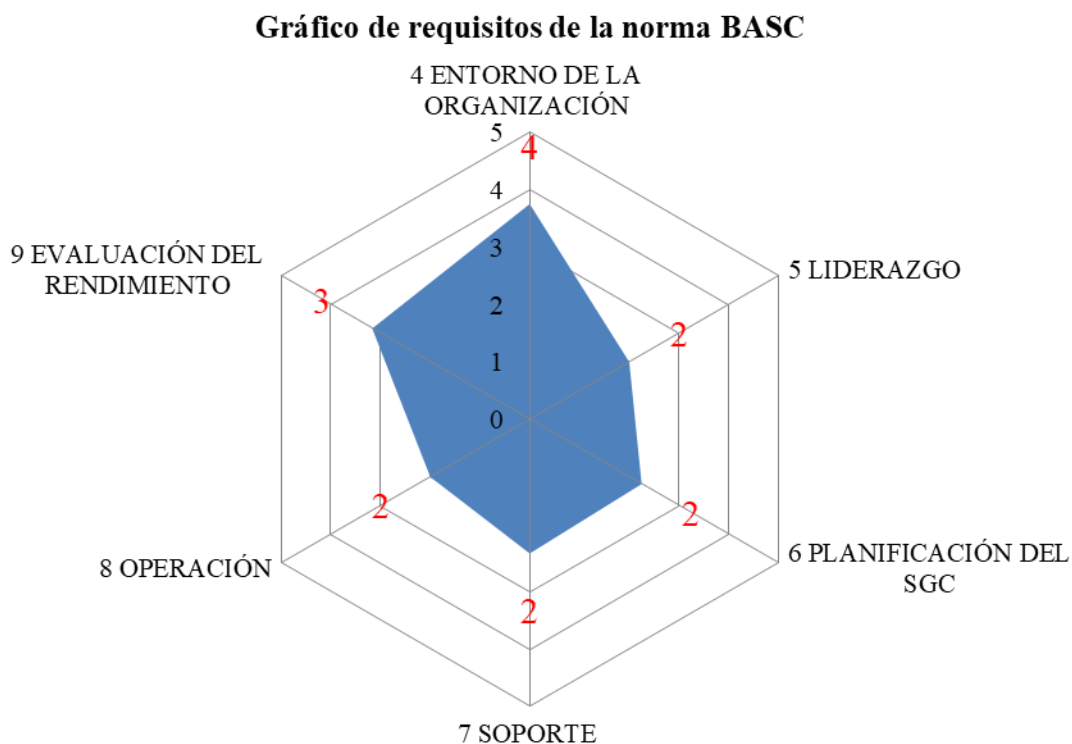
A continuación en la Tabla 17 y Figura 37 Gráfico de requisitos norma BASC, se hace un resumen de los requisitos de la Norma BASC y las puntuaciones que se obtuvieron en la reunión con los interesados:

Tabla 17 Resumen de la evaluación de los requisitos de la Norma BASC

<b>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE REQUISITOS NORMA BASC</b>		
	4 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	4
	5 LIDERAZGO	2
	6 PLANIFICACIÓN DEL SGC	2
	7 SOPORTE	2
	8 OPERACIÓN	2
	9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	3
	PROMEDIO	3

Nota: Magally Camacho (2022)

Figura 37 Gráfico de requisitos norma BASC



Nota: Magally Camacho (2022)

MC en cuanto requisitos, cumple parcialmente un 50% de estos para poder pensar en implementar de forma inmediata un SGCS BASC, es una puntuación muy baja, sin embargo, en

el desarrollo del diagnóstico se logra observar que tienen los medios y elementos para poder estructurar un futuro sistema de gestión estructurando sus procedimientos y realizando gestión de operación controlada.

Bajo la lista de puntos que debe cumplir como requisito la norma, se logra comprobar que no hay un sistema de gestión de procesos, de control ni de seguridad enfocado en la integridad de la carga y bienestar de los clientes. La empresa tiene como visión ser reconocida por la excelencia en el servicio y manejo seguro de cargas, pero se logra observar que no hay iniciativa activa de que esto se cumpla al no haber nada estructurado formalmente.

MC tiene claro para dónde quiere ir, sus productos y servicios que ofrece, sin embargo, tiene una pequeña limitante con respecto a sus asociados de negocios ya que debe trabajar sin excepción bajo la red global de proveedores de Ecu Line por lo que sus procesos se deben adaptar y buscar seguridad en estos de acuerdo a las condiciones que ofrecen dichos proveedores.

### Análisis de las Causas

A continuación se presentan las causas que pueden llegar a afectar la operación de MC y el negocio en cuanto a la problemática de no contar con un sistema de gestión controlado y seguro.

### Análisis de factores internos y externos

A continuación se desarrolla la matriz de identificación de los factores de acuerdo a cada una de las partes interesadas e involucradas de la compañía tanto de forma interna como externa, con el fin de identificar riesgos que puedan afectar en los diferentes puntos y en su defecto la operación de la empresa en materia de logística.

Tabla 18 Matriz Análisis de Gestión de Factores y riesgos relacionados

Origen	Factor	Importancia	Control	Recursos	Clasificación	Situación actual	Riesgos relacionados
CONTEXTO INTERNO	Comité ejecutivo Gerencial	9	9	9	9	Fortaleza	Fuga de información / Pérdida de trazabilidad / Malas decisiones
	Edificio propio	9	8	9	9	Fortaleza	Embargo de la propiedad
	Prestigio internacional y	9	9	9	9	Fortaleza	Pérdida de imagen

<b>amplia trayectoria</b>						
<b>Políticas de contratación documentadas</b>	9	6	7	7	Oportunidad	Contratación de personal no competente
<b>Comunicaciones en internet</b>	10	5	8	8	Fortaleza	Falta de internet por falla del proveedor
<b>Planificación estratégica formal</b>	9	6	7	7	Oportunidad	Pérdida del rumbo de la empresa
<b>Ubicados en el centro de San Pedro</b>	5	9	9	8	Fortaleza	Robo de equipo con información
<b>Representación formal de ECU WORLD WIDE</b>	8	8	8	8	Fortaleza	Pérdida de la representación / Pérdida de clientes
<b>Desarrollo de trabajo en equipo</b>	10	6	6	7	Oportunidad	Falta de integración
<b>Redes sociales</b>	8	5	4	6	Oportunidad	No darse a conocer a clientes potenciales
<b>Cartera de cobro muy sana</b>	10	8	9	9	Fortaleza	Cuentas Incobrables / Falta de liquidez
<b>Enfoque al cliente</b>	10	5	4	6	Oportunidad	Pérdida de clientes
<b>Estabilidad laboral</b>	9	8	8	8	Fortaleza	Mala imagen ante el cliente
<b>Programas propios (operativos)</b>	8	8	8	8	Fortaleza	Manipulación de la información
<b>Indicadores estratégicos</b>	10	9	9	9	Fortaleza	Pérdida de seguimiento y control
<b>Disponibilidad de líneas de crédito</b>	9	8	8	8	Fortaleza	Falta de liquidez, capital de trabajo
<b>Caución jurídica ante aduanas</b>	10	9	9	9	Fortaleza	Pérdida de caución
<b>Uso generalizado de laptops actualizadas</b>	8	9	9	9	Fortaleza	Pérdida de la información confidencial
<b>Liderazgo</b>	10	7	8	8	Fortaleza	Falta de dirección
<b>Oficinas propias en otros países</b>	8	6	6	7	Oportunidad	Pérdida de nuevos negocios
<b>Infraestructura de T.I. reciente</b>	9	10	8	9	Fortaleza	Pérdida de información en medios digitales

	<b>Personal empoderado</b>	9	6	7	7	Oportunidad	Errores en operación por malas decisiones
<b>CONTEXTO EXTERNO</b>	<b>Cambio político significativo</b>	8	0	2	3	Amenaza	
	<b>Aumento de precios de flete naviero</b>	8	0	2	3	Amenaza	Pérdida de clientes por falta de rentabilidad en sus negocios
	<b>Huelgas y manifestaciones</b>	10	0	0	3	Amenaza	Interrupción en la cadena de logística
	<b>Cyber ataques</b>	9	0	0	3	Amenaza	Pérdida de información
	<b>Leyes del Ministerio de Hacienda</b>	10	0	0	3	Amenaza	Pérdida de clientes por falta de rentabilidad en sus negocios
	<b>Cierre de vías por lluvias y similares</b>	8	1	1	3	Amenaza	Interrupción en la cadena de logística
	<b>Conflictos armados internacionales</b>	10	0	0	3	Amenaza	Pérdida de clientes por aumento en costos de fletes
	<b>Pandemias y enfermedades</b>	7	2	1	3	Amenaza	Reducción de Personal / Cierre de las empresas
	<b>Aumentos en huracanes por cambio climático</b>	8	1	1	3	Amenaza	Interrupción en la cadena de logística
	<b>Tratados de libre comercio</b>	10	0	0	3	Oportunidad	
	<b>Diferencial cambiario</b>	10	0	0	3	Amenaza	Reducción en volumen de carga
<b>ACCIONISTAS</b>	<b>Rentabilidad</b>	10	5	10	8	Fortaleza	Cierre de la empresa
	<b>Crecimiento</b>	7	5	8	7	Oportunidad	
	<b>Estabilidad de negocio</b>	10	5	10	8	Fortaleza	
	<b>Compromiso de los colaboradores</b>	10	10	7	9	Oportunidad	Pérdida de clientes por deficiencias en servicio personalizado
<b>CLIENTES</b>	<b>Calidad</b>	10	8	10	9	Fortaleza	Pérdida de clientes
	<b>Buen precio</b>	10	6	7	8	Fortaleza	Pérdida de clientes
	<b>Servicio personalizado</b>	10	5	7	7	Fortaleza	Pérdida de clientes
	<b>Oferta de opciones</b>	10	5	5	7	Oportunidad	Pérdida de clientes

	<b>logísticas</b>						
<b>PROVEEDORES</b>	<b>Cumplimiento de compromisos comerciales con los proveedores</b>	10	10	10	10	Fortaleza	
	<b>Lealtad comercial</b>	5	10	3	6	Debilidad	
	<b>Volumen de trabajo</b>	8	6	8	7	Oportunidad	Pérdida de alianzas comerciales
<b>COLABORADORES</b>	<b>Cumplimiento de compromisos laborales</b>	10	10	10	10	Fortaleza	Líderes negativos
	<b>Ambiente laboral</b>	8	10	8	9	Fortaleza	
	<b>Estabilidad laboral</b>	10	7	8	8	Fortaleza	
	<b>Capacitaciones</b>	10	10	9	10	Fortaleza	Costos por errores en la operación
	<b>Crecimiento</b>	3	8	2	4	Oportunidad	Fuga de talentos
<b>Gobierno</b>	<b>Cumplimiento legal</b>	10	10	10	10	Fortaleza	Multas, sanciones, demandas y similares

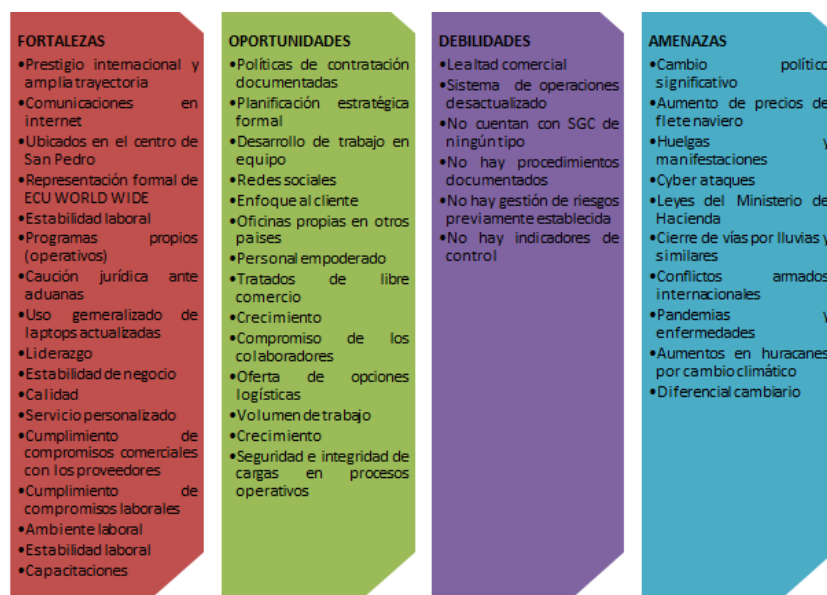
Nota: Magally Camacho (2022)

A nivel general, conjunto la gerencia y partes involucradas en el proceso de operaciones, se realizó la matriz de factores de la Tabla 18 con la debida clasificación importancia, control y recursos con los que cuentan con el fin de identificar posibles riesgos que pueden afectar directamente la operación y funcionamiento seguro de la empresa en las diferentes áreas involucradas como lo son: contexto interno, contexto externo, accionistas, clientes, proveedores, colaboradores y el Gobierno Local. La cual de forma automática logra establecer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que actualmente se identifican en MC para su respectiva gestión de carga.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA en la Figura 38 permite visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se identifican en MC, siempre enfocado en la gestión de operaciones como pilar de ingreso el cual está enfocado en control, seguridad e integridad de procesos y manejos de carga.

Figura 38 Matriz FODA MC



Nota: Magally Camacho (2022)

De forma complementaria, se realiza la estructura FODA que destaca dentro de las fortalezas el prestigio de MC a nivel internacional bajo la tutela de Ecu Worldwide, programas de desarrollo tecnológicos propios, caución de transmisión ante la aduana legal y válida, estabilidad del personal y capacitación de este, MC también busca desarrollar el liderazgo en su equipo y tiene gran compromiso en cumplir con los compromisos operativos y comerciales que se presenten.

Refiriéndose a oportunidades que se presentan en MC y de forma paralela en el departamento de operaciones se refiere a políticas de contratación a nivel operacional documentado, planificación estratégica, desarrollo de equipos de trabajo proactivos, enfoque en clientes y el manejo de cargas de forma segura e íntegra, presencia a nivel mundial entre otros.

Una debilidad que puede afectar directamente los procesos de operaciones y empresariales como tal, es la lealtad comercial, muchos clientes y proveedores pueden verse intervenidos por terceros con el fin de salir de la cadena de MC por lo que deben ser muy cautelosos en los procesos para que la empresa pueda destacar por el servicio íntegro, estable y seguro para que los clientes y suplidores no pierdan el sentido de pertenencia y lealtad.

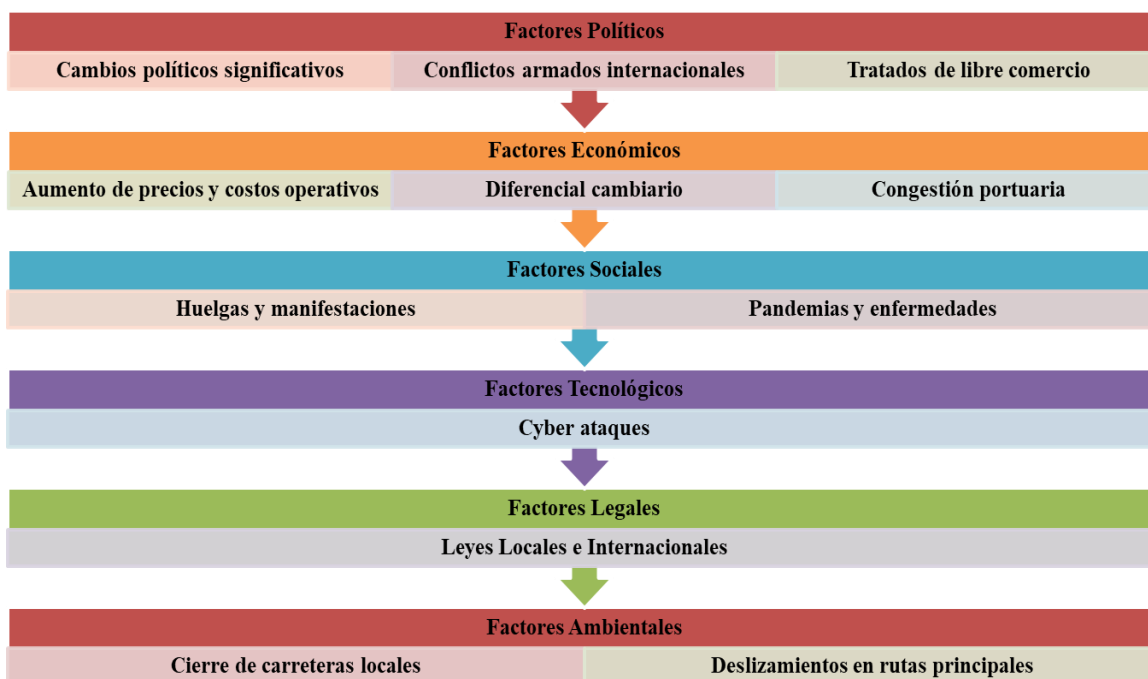
Así mismo es fundamental tomar en consideración que la empresa tiene un sistema desactualizado para el manejo de operaciones y que no cuenta con ningún sistema de gestión de procesos de ningún tipo y además, de que no hay documentación de los procedimientos que la empresa ejecuta en ningún área.

Y por último, el factor de amenazas que en su mayoría afectan los procesos de operaciones y atrasos en las cargas significativos como lo son los cambios políticos, aumentos de precios, huelgas, manifestaciones, cyber ataques, desastres naturales los cuales en diferentes escenarios pueden afectar la integridad, control y seguridad de las cargas de los clientes tanto importadores como exportadores.

### **Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL identifica los factores externos (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) que pueden afectar en MC tanto de forma positiva como negativa. Este, fue realizado en conjunto con la gerencia de operaciones y comercial de MC que son los que conocen directamente las afectaciones del negocio con base en elementos externos del contexto organizacional.

Figura 39 Matriz PESTEL MC



Nota: Magally Camacho (2022)

Dentro de los factores políticos que afectan directamente el negocio y la operación son los conflictos armados y cambios políticos en la región, así como la posible aplicación de tratados de libre comercio, lo cual repercute directamente en los costos operacionales y tiempos de tránsito extensos en las llegadas de carga a sus destinos a raíz de estas situaciones. En el caso de aplicaciones de TLC, la sección operativa, debe tener total certeza de que se cumplan todos los requisitos necesarios tanto físicos como documentales ante posibles revisiones de cargas en países de transbordo e incluso destinos finales. Estos factores son realmente importantes porque la corrupción en el gremio aduanal y logístico es evidente y descontrolado por lo que MC ante un SGCS BASC debe tener certeza cumplir con todas las regulaciones logísticas para evitar situaciones ante la corrupción a la que se enfrentan.

En cuanto a factores económicos, sumado a los factores políticos que afectan directamente la economía, la crisis mundial ha generado un incremento descontrolado en los costos operativos a nivel mundial y de forma paralela, esto genera congestiones en puertos por diferentes motivos lo cual también repercute en la economía.

Referente a los factores tecnológicos, un factor que hoy día es sumamente importante son los posibles cyber-ataques a los que el mundo se ve expuesto, Ecu Line la empresa mundial que representa a MC fue hackeado alrededor de hace dos años, lo cual afectó un 100% la operación a nivel mundial, la empresa en Costa Rica se vio afectada porque no contaban con documentos ni trazabilidad de los embarques tanto de ingreso como de salida de Costa Rica.

Este proceso repercutió directamente a toda la cadena de ECU alrededor de 6 meses, y en la actualidad, sucedió lo mismo en los sistemas operativos de la Aduana Costarricense lo cual afectó en todos los factores externos que se exponen en el PESTEL y al mismo tiempo, a raíz de este siniestro el país se vio altamente afectado en la relación y control de cargas por parte de la aduana. Con esto, la Aduana costarricense debe tomar medidas inmediatas y correctivas para que un siniestro de este tipo no vuelva a suceder, este siniestro en el momento de la investigación sigue pendiente de resolver y el Gobierno costarricense de momento está trabajando con medidas de contingencia de trabajo manual.

Sumado a lo anterior, también los factores legales afectan directamente cualquier proceso de ingreso o salida de carga, en esta investigación se determina la legislación local o internacional para el cumplimiento de requisitos para el manejo, ingreso o salida de cargas. Y por último, los

factores ambientales, de los cuales el ser humano hoy día no tiene el control como lo son deslizamientos o cierres en carreteras principales por donde circulan equipos con mercancía de importación y exportación.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el capítulo V se desarrollan las conclusiones y recomendaciones del Análisis de la situación actual de la empresa con respecto a un diagnóstico referente a la norma BASC.

### Conclusiones

- ✓ MC cuenta con procesos establecidos pero no documentados, siendo el principal proceso de ejecución la operación tanto de importación (ingreso de carga al país en diferentes modalidades) como de exportación (salida de carga en diferentes modalidades). El proceso de operaciones está compuesto en dos ramas:
  - Importación: Este proceso comprende desde que el ejecutivo recibe la per alerta documental y confirmación de salida del puerto de origen hasta que la carga llegue a su destino final, este proceso conlleva seguimiento y facturación a los clientes tal como se describió con ayuda de los encargados de operaciones considerando que MC no cuenta con documentación formal o estructurada de estos pasos a seguir para una ejecución exitosa.
  - Exportación: Este proceso comprende desde que se realiza la solicitud de reserva en Costa Rica para que la carga sea exportada, la gestión operativa con la naviera y bodegas respectivas, cargue y despacho de las cargas así como el seguimiento hasta sus destinos finales. Este proceso fue descrito también con ayuda del ejecutivo de operaciones de exportaciones de MC ya que tampoco se cuenta con documentación previa del proceso.
- ✓ La empresa tiene una estructura de trabajo que no es la adecuada en cuanto al manejo y volumen de carga que procesan, sus procedimientos son empíricos, no hay gestión de procesos, indicadores de control o incidencias que hagan constatar que hay control seguro e íntegro en el manejo de procesos y de cargas respectivamente.
- ✓ MC se basa en los criterios de los ejecutivos para la toma de decisiones, sin documentación que confirme el estado actual de las diferentes ejecuciones en los procesos de operaciones. MC tiene una visión de ser una empresa reconocida en manejo seguro e íntegro de las cargas y así mismo, enfocado en lo que es la satisfacción del cliente, sin embargo, de acuerdo al análisis realizado ante una posible implementación de una norma

BASC para un Sistema de Gestión de Control y Seguridad, deben estructurar mayormente lo referente a la documentación de la empresa y los controles que deben de llevar.

- ✓ En cuanto a los riesgos que se presentan en la operación, no hay un plan de contingencia ante posibles eventualidades, los riesgos identificados en la investigación conjunto con los ejecutivos de operaciones son apenas una base para tener conocimiento documentado de las situaciones que se pueden presentar ante diferentes escenarios, el enfoque en riesgos y proceso es pobre por lo que es fundamental se tomen medidas de control de forma inmediata.
- ✓ En cuanto a los requisitos de la Norma BASC se determina que la empresa cumple aproximadamente un 50% de estos, claramente porque actualmente no tienen ningún sistema de gestión ni documentación alguna que respalde sus procesos respectiva ejecución, por lo que se determina fundamental la necesidad de crear un sistema de gestión basado en riesgos y procesos con el fin de satisfacer a los clientes siendo preventivos y no reactivos ante diferentes escenarios que se pueden presentar a lo largo de la ejecución de tareas.
- ✓ MC no cuenta con ningún sistema de gestión de procesos enfocado en seguridad ni riesgo que cumplan y midan a cabalidad la satisfacción de los clientes.
- ✓ MC tiene un sistema de operaciones que es obsoleto y desactualizado por lo que la trazabilidad de las cargas es completamente manual por lo que hoy en día está desactualizada.

### **Recomendaciones**

- ✓ En el desarrollo del análisis de la situación actual se definieron los procesos principales de operaciones tanto de importación como de exportación, partiendo de estos puntos básicos, se determinó que es una necesidad que la empresa cuente con un Sistema de Gestión de Control y Seguridad enfocado en procesos, tal como la Norma Internacional BASC lo propone.
- ✓ Basados en la evidencia, se recomienda a MC el diseño de un Sistema de Gestión BASC que permita definir el alcance, limitaciones y controles necesarios para contar los procesos de operaciones que velen por la integridad y seguridad de las carga así como de

la información que manejan de cada embarque, estos procesos considerados desde que las cargas salen de su país de origen hasta que lleguen al país de destino.

- ✓ En cuanto a los procesos estudiados, se recomienda formalizarlos a nivel general de acuerdo con las funciones de cada operativo sea de importación o exportación esto con el fin de tener claros los escenarios y no tener inconvenientes que puedan generar alguna afectación directa a la hora de manejar las cargas.
- ✓ Además, se recomienda un gestor y auditor BASC que esté involucrado en los procesos de MC para incrementar los controles de seguridad y eficacia en los procesos con el fin de eliminar elementos que no agreguen valor al servicio, seguridad y control de las cargas. La Norma BASC enfoca su gestión en seguridad y control que van de la mano con la satisfacción de los clientes.
- ✓ Para el diseño del Sistema de Gestión de Control y Seguridad BASC se recomienda que la empresa cuente con un sistema especializado en el manejo de cargas y reportería para lograr mayor eficiencia en la operación de MC.
- ✓ Se recomienda implementar un plan de Capacitación antes un posible SGCS BASC y de procesos enfocados en seguridad, integridad, control de carga y satisfacción de los clientes con el fin de que las personas en la empresa conozcan el alcance de cada operación que se realice.

## **CAPITULO VI: PROPUESTA**

En el capítulo VI se desarrolla la propuesta de mejora por medio de un sistema de gestión de control y seguridad enfocado en la norma BASC. De acuerdo al análisis del diagnóstico, MC cumple parcialmente con los requisitos de la norma.

La norma establece un Manual del Sistema de Gestión BASC, sin embargo, no establece un formato específico por lo que dentro de la propuesta se desarrolla puntualmente el manual y además, los manuales de procedimientos de los procesos de operaciones de importación y exportación con el fin de que sean una referencia ante una posible implementación de la propuesta.

### **Diseño o Propuesta de Sistema de Gestión BASC**

A continuación se proponen una serie de elementos para una posible implementación de un Sistema de Gestión de Control y Seguridad BASC enfocado en procesos y riesgos.

#### **Entorno de la organización**

MC desarrolla sus actividades considerando un marco estratégico empresarial. Como parte de este análisis, se identifican los factores del contexto que pueden tener impacto sobre la seguridad de la cadena de suministro. Se le propone a la empresa dar seguimiento a estos factores por medio del proceso de gestión de riesgos e indicadores del SGCS, además se propone en este punto que sean revisados y actualizados como mínimo una vez al año.

#### **Compresión de la empresa y su contexto.**

En el análisis de la situación actual se lograron identificar los factores internos y externos que permiten comprender el contexto organizacional y el negocio con sus partes involucradas; de tal manera que se propone a la empresa evaluarlos, complementarlos y monitorearlos, los factores identificados se detallan en Tabla 19 y Tabla 20 a continuación:

Tabla 19 Contexto interno

Recursos Estratégicos	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos
--------------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------	--------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comité ejecutivo Gerencial</li> <li>➤ Planificación estratégica formal</li> <li>➤ Indicadores estratégicos</li> <li>➤ Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Edificio propio</li> <li>➤ Ubicados en el centro de San Pedro</li> <li>➤ Cartera de cobro muy sana</li> <li>➤ Disponibilidad de líneas de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prestigio internacional y amplia trayectoria</li> <li>➤ Representación formal de ECU WORLD WIDE</li> <li>➤ Enfoque al cliente</li> <li>➤ Caucción jurídica ante aduanas</li> <li>➤ Oficinas propias en otros países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas de contratación documentadas</li> <li>➤ Desarrollo de trabajo en equipo</li> <li>➤ Estabilidad laboral</li> <li>➤ Personal empoderado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comunicaciones en internet</li> <li>➤ Redes sociales</li> <li>➤ Uso generalizado de laptops actualizadas</li> <li>➤ Infraestructura de TI reciente</li> </ul>
---	---	---	---	--

Nota: Magally Camacho (2022)

Tabla 20 Contexto Externo

Político	Económico	Social
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cambio político significativo</li> <li>➤ Conflictos armados internacionales</li> <li>➤ Tratados de libre comercio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumentos de precios de flete naviero.</li> <li>➤ Diferencial cambiario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Huelgas y manifestaciones</li> <li>➤ Pandemias y enfermedades</li> </ul>
Tecnológico	Legal	Ambiental
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cyber ataques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Leyes del Ministerio de Hacienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cierre de vías por lluvias y similares</li> <li>➤ Aumentos en huracanes por cambio climático</li> </ul>

Nota: Magally Camacho (2022)

### Compresión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

En cuanto a las partes interesadas, se propone a MC establecer las siguientes de acuerdo a su modalidad de negocio actual de logística y transporte de carga internacional como se detalla en la Tabla 21. Por lo que se propone que MC tenga seguimiento a estos elementos por medio del proceso de gestión de riesgos e indicadores del SGCS BASC.

Tabla 21 Partes interesadas de MC

Partes interesadas	Requisitos	Expectativas	Requisitos legales
Accionistas	Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crecimiento</li> <li>➤ Estabilidad del negocio</li> <li>➤ Compromiso de los colaboradores</li> </ul>	NA
Clientes	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buen precio</li> <li>➤ Servicio personalizado</li> <li>➤ Oferta de opciones logísticas</li> </ul>	NA
Proveedores	Cumplimiento de compromisos comerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Volumen de trabajo</li> <li>➤ Lealtad comercial</li> </ul>	NA
Colaboradores	Cumplimiento de compromisos laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ambiente laboral</li> <li>➤ Estabilidad laboral</li> </ul>	NA

		➤ Capacitaciones ➤ Crecimiento	
Gobierno	NA	NA	Cumplimiento de requisitos legales.

Nota: Magally Camacho (2022)

### **Determinación del Alcance.**

En cuanto al alcance de una posible implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y Seguridad BASC se propone la prestación de servicios de coordinación para movimientos de carga en la cadena de suministro internacional de forma segura y controlada.

### **Enfoque en procesos.**

Este punto de enfoque en procesos se complementa con las entradas y salidas de los procesos, su interacción y documentación que respalde cada uno de ellos.

### ***Entradas y salidas de los procesos***

Se propone la siguiente ficha de procesos, que la empresa puede detallar y desarrollar en cada departamento de MC considerando que cuentan con recursos básicos de oficina tales como: Equipo de oficina, escritorios, sillas, computadores, teléfonos, telecomunicaciones, servidor de archivos y similares, de forma general se propone el siguiente esquema reflejado en la Tabla 22:

Tabla 22 Ficha de procesos

<b>Proceso</b>	<b>Encargado</b>	<b>Alcance</b>	<b>Entradas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Salidas</b>	<b>Recursos específicos</b>
<b>Procesos estratégicos</b>	Gte General	Este proceso abarca las actividades relacionadas con la planificación estratégica, en el SGCS identifica los elementos del contexto y partes interesadas	Factores del contexto Requisitos, expectativas de las partes interesadas	Análisis de contexto y partes interesadas	Elementos del contexto, partes interesadas, priorización e identificación de riesgos	N/A
<b>Alta Gerencia</b>	Gte General	Este proceso abarca las actividades relacionadas con la planificación, seguimiento, control, dirección y mejora continua del SGCS. La provisión de recursos y el compromiso por la	Dirección estratégica, necesidades, datos, información, riesgos.	Planificación Control y dirección Seguimiento	Mejora continua Recursos	N/A

<p>eficacia del SGCS. Gestión de los recursos informáticos (T.I.)</p>						
<b>Ventas (MC)</b>	Gte Comercial	Este proceso abarca las actividades relacionadas con la selección de los clientes y evidencia de su legitimidad	Información de los clientes Referencias comerciales Necesidades	Selección de clientes Gestión de los requisitos del cliente Verificación de referencias comerciales	Solicitudes para Pricing de las necesidades del cliente Clientes aprobados	Estudio Cero Riesgos
Operaciones (MC)	Gte Operaciones	<b>Este proceso abarca las actividades relacionadas con la gestión de la coordinación de los movimientos de la carga</b>	<b>Diseño de las rutas para movimientos de carga</b>	<b>Coordinación de los movimientos de carga Seguimiento a los movimientos</b>	<b>Movimiento de la carga</b>	N/A
<b>Pricing (MC)</b>	Gte Pricing	Este proceso abarca las actividades relacionadas con la selección de los proveedores de servicios logísticos y el diseño de las rutas y tarifas para el movimiento de las cargas	Requisitos y necesidades de los clientes Información de los proveedores de servicios logísticos	Diseño de la ruta Selección de los proveedores Cálculo de tarifas	Ruta Cotizaciones	Plataforma de proveedores
<b>Desarrollo Humano</b>	Gte RRHH	Este proceso abarca las actividades relacionadas con la determinación de la autoridad, funciones y competencia de cada puesto, el reclutamiento y selección del personal, mantenimiento durante su permanencia en el grupo, terminación de la relación laboral y capacitación.	Necesidades de personal Información de oferentes	Determinación de perfiles Selección y contratación Mantenimiento Gestión de terminación de la relación laboral Gestión de la capacitación	Personal competente y confiable	N/A
<b>Seguridad Física</b>	Presidencia	Este proceso abarca las actividades relacionadas con el control de acceso a las instalaciones y los elementos de seguridad física.	Riesgos	Gestión del control de acceso Mantenimiento de la seguridad en las instalaciones	Instalaciones físicas seguras	Barreras perimétricas Control de llaves CCTV Alarma

Nota: Magally Camacho (2022)

En la Tabla 22 se propone la ficha de procesos de cada uno de los departamentos involucrados en la operación a raíz de que en el diagnóstico se logró comprender la interacción de los diferentes departamentos y la influencia que tiene cada uno de ellos para lograr que las operaciones sean exitosas.

### *Secuencia e interacción de los procesos*

En esta sección se propone el esquema de trabajo y gestión de procesos así como la interacción entre estos en MC y el mapa de procesos real de la empresa de acuerdo a lo estudiado y analizado tal como se detalla en la Figura 40:

Figura 40 Propuesta de Mapa de Procesos MC



Nota: Magally Camacho (2022)

De acuerdo a la figura anterior, se propone la estructura e interacción de los procesos de la empresa considerando a todas las partes involucradas. En el diagnóstico se determinó el mapa general de procesos sin embargo, en la figura anterior se propusieron una serie de ajustes con respecto a lo que hoy la empresa tiene identificado.

Dentro de los procesos estratégicos se detalla como principal actor, la alta gerencia con los procesos de liderazgo, comprensión del contexto empresarial, las partes interesadas y planificación de la ejecución del negocio.

En cuanto a los procesos claves o misionales está el proceso desde la necesidad del cliente la cual involucra directamente al departamento de ventas, posterior el proceso de pricing y cotización así como la orden de aprobación para continuar con las coordinaciones de importación o exportación a través del departamento de operaciones y en caso de que el cliente lo convenga, el servicio de agencia aduanal para finalizar la gestión respectiva.

Y por último, están los procesos de apoyo que se enfocan en el departamento de desarrollo humano en materia de capacitación del personal y un posible encargado de la seguridad física tanto de las personas como de las instalaciones. En este punto, lo referente a finanzas, administración y tecnología se sacan del esquema ya que estos se complementan con los procesos estratégicos para el cumplimiento de los objetivos en general de la empresa y no únicamente de un sistema de gestión controlado y seguro.

## **Liderazgo**

Se propone que la alta gerencia se asegure de:

1. Promover la seguridad en la cadena de suministro como parte integral de la estrategia por medio del desarrollo del SGCS.
2. Asumir la responsabilidad relacionada con la eficacia del SGCS, liderando los procesos del SGCS, manteniendo el seguimiento y promoviendo la mejora continua.
3. Comunicar la importancia del sistema a las partes interesadas por medio de la publicación de su política del SGCS en apoyos visuales colocados en las instalaciones.
4. Asegurar que se establezca la política de gestión en control y seguridad y los objetivos acordes con el contexto, alcance, proceso y riesgos de la empresa.
5. Asegurar la integración de los requisitos con el propósito de la empresa por medio de la aplicación del enfoque basado en procesos.
6. Asegurar la aplicación del enfoque basado en los procesos de la empresa por medio del diseño del mapa de procesos, las fichas de procesos y los indicadores y la gestión de riesgos por medio de la identificación de los riesgos relacionados con el alcance del SGCS.

7. La Alta Gerencia mantiene un enfoque de supervisión basado en riesgos de delitos de corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo por medio del conocimiento de sus clientes, seguimiento detallado de las operaciones y comportamiento de la cartera de crédito.
8. La Alta Gerencia se asegura de que se dispone de los recursos necesarios para mantener y mejorar el SGCS.
9. Estableciendo y respaldando el código de ética y conducta en un marco de gobierno corporativo por medio de capacitaciones periódicas.
10. Promover la mejora continua.
11. Estableciendo y respaldando los principios de responsabilidad social.

La alta gerencia deberá trabajar del cumplimiento de estos objetivos en conjunto con el gestor BASC al inicio del proceso al menos una vez mensual y posterior definir si este control se mantendrá en esos rangos de tiempo para el respectivo seguimiento.

### **Política de Gestión en Control y Seguridad**

A continuación se propone la política del Sistema de Gestión en Control y Seguridad que la empresa puede adoptar a la hora de realizar una eventual certificación:

*“MC es una empresa dedicada a la logística de transporte de carga internacional y agencia aduanal, comprometidos a mantener un servicio personalizado, la integridad de nuestros procesos y la seguridad en el uso de la tecnología de la información, dentro de un marco de valores éticos y morales que garantizan la prevención de actividades ilícitas que incluyen corrupción y soborno, así como el cumplimiento de los requisitos legales. Desarrollamos estrategias comerciales de alto rendimiento que nos permiten el cumplimiento de metas y objetivos con una propuesta de valor innovadora y la mejora continua de nuestro Sistema de Gestión de Control y Seguridad.”*

### **Objetivos del SGCS BASC**

Se proponen los siguientes objetivos ante una eventual ejecución de un SGCS BASC:

- Prestar servicio de carga internacional de forma confiable y segura.
- Identificar y controlar riesgos que pueden afectar la logística y actividades involucradas en la cadena de suministro.

- Cumplir requisitos legales aplicables a materia local e internacional.
- Desarrollar actividades de prevención de seguridad no solo de carga sino del personal de MC.
- Contar con personal comprometido con la cultura de bienestar, formación, buenas prácticas y seguras para el desarrollo y ejecución de los procesos.
- Promover la mejora continua a través de prácticas seguras que brinden confiabilidad en los procesos.

### Objetivos de Seguridad.

La norma BASC además de indicadores de control generales de procesos, requiere objetivos de seguridad controlados a través de la gestión de los involucrados en el sistema por lo que se propone la siguiente ficha detallada en la Tabla 23 que detalla:

Tabla 23 Ficha de Objetivos de Seguridad

Objetivos de Seguridad							
Política de Seguridad BASC	Objetivos	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Registro	Responsable
En MC como integrante de la cadena de logística de comercio exterior, tenemos como prioridad gestionar nuestros procesos de forma eficaz bajo el cumplimiento de los requisitos reglamentarios y normas legales vigentes, previniendo todo acto de actividad ilícita en los procesos y se compromete a minimizar los riesgos de estos, contar con personal capacitado y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Control y Seguridad BASC	Minimizar los riesgos de los procesos de operaciones	Porcentaje de cumplimiento del tratamiento de riesgos	Total riesgos tratados / Total de riesgos identificados	Mayor o igual 70%	Anual	Reporte de indicadores y matriz de riesgos	Gestor BASC
	Capacitar a los colaboradores	Porcentaje de cumplimiento de programa de capacitación	Total de capacitaciones ejecutadas/Total de capacitaciones programadas	Mayor o igual 70%	Anual	Plan anual de ejecución	RRHH
	Mejorar continuamente el SGCS BASC	Porcentaje de cumplimiento de acciones correctivas y preventivas	Acciones correctivas y preventivas ejecutadas/ Total de acciones correctivas planteadas	Mayor o igual 70%	Anual	Solicitud de Acciones correctivas	Gestor BASC

Nota: Magally Camacho (2022)

### Gestión de riesgos

En cuanto a la gestión de riesgos se propone una matriz con parámetros previamente establecidos, con el fin de que estos permitan llevar un control de estos. La matriz lleva la siguiente información que se explica en el resumen a continuación:

#### **Identificar el riesgo.**

- Identificación del riesgo: Identifique el riesgo y antes de escribirlo, verbalícelo. Sea muy claro al describir el riesgo.
- Proceso: Identifique en qué proceso(s) está el riesgo. Un mismo riesgo puede estar en varios procesos o puede haber varios riesgos en un solo proceso.
- Contexto: Haga un "mini" FODA enfocado exclusivamente en el riesgo que acaba de identificar.
- Partes interesadas

#### **Analizar y evaluar el riesgo.**

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). Se debe definir un método para determinar el nivel de prioridad.

- Probabilidad: Analice sus condiciones actuales, las que vive este momento en relación al riesgo.
- Impacto: Si finalmente el riesgo llega a materializarse, cuánto daño va a causar.
- Exposición: Es el resultado de multiplicar Probabilidad x Impacto y eso permite establecer un método para priorizar la gestión de riesgos.
- Clasifica como: establece de acuerdo al resultado de la exposición si es un riesgo bajo, moderado o alto con el fin de determinar cuál se debe gestionar primero.

#### **Control operacional.**

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 sea así, su impacto sea menor.

#### **Respuesta a eventos.**

Este punto en la matriz lo que pretende es:

- Documentar las actividades para responder en caso que se materialice un riesgo.
- Con base en la prioridad de los riesgos, se debe realizar simulacros y establecer criterios que permitan determinar la eficacia de las acciones establecidas. 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.
- 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. El resultado de estas acciones debe retroalimentar la gestión de los riesgos relacionados con el evento.

### **Seguimiento**

Debe establecer y monitorear indicadores que evidencien el seguimiento a la eficacia de la gestión de riesgos. Esto se realiza a través de:

- Indicadores de gestión: Establezca los indicadores necesarios con base en los controles operacionales, plan de contingencias y simulacros.
- Cumplimiento: Verificar el cumplimiento de los indicadores de gestión.

### **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. Las revisiones pueden ser:

- Constantes: Cuando los eventos ocurren todos los días (evaluación puede ser semanal)
- Periódicas: Cuando el riesgo se presenta en intervalos definidos (evaluación puede ser mensual)
- Específicas: Si el riesgo se presenta bajo determinadas circunstancias.

### **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. En la cual hay dos escenarios:

- La comunicación del riesgo, fue efectiva.

- La comunicación de este riesgo no funcionó.

En el apéndice 02 se muestra la matriz completa expuesta en la prosa de la gestión de riesgos.

## **Formatos**

### **Formato de Manual de procedimientos.**

Para el formato de la documentación, se tomó en consideración a las personas que están involucradas principalmente en los procesos estudiados que es operaciones de importaciones y exportaciones, de tal manera, se propone estandarizar los procesos y procedimientos, objetivo que se puede concretar a la hora de implementar un sistema de gestión. A continuación se detalla la información con la que debe contar cada manual:

1. Portada
2. Índice
3. Autorizaciones llevan la firma de:
  - a. Persona que elaboró el manual
  - b. Persona que revisó el manual
  - c. Persona que aprobó el manual
4. Bitácora de cambios: esta corresponde cuando se realiza algún ajuste o modificación a un manual existente, debe indicar:
  - a. Quién hizo la revisión
  - b. Qué sección se modificó
  - c. Descripción del cambio
  - d. Fecha de la modificación
5. Propósito del manual: será establecer los procedimientos de acuerdo a la necesidad de la empresa.
6. Alcance: Indicará el alcance del proceso desarrollado.
7. Responsable: Detalla quién es la persona a cargo de elaborar, difundir, utilizar y mejorar el procedimiento.
8. Frecuencia de revisión: Detalla los plazos en los que se evaluará el manual de acuerdo a lo que considere la empresa.
9. Vocabulario: Especifica terminología relevante o técnica del proceso.
10. Enlace con la información documentada.

11. Desarrollo: Expresa en prosa cómo funciona el procedimiento.
12. Diagrama de flujo: es la ilustración de lo expresado en la prosa del desarrollo.
13. Control de registros: Establece consecutivos y registros generados en el proceso así como el responsable de custodia y control.
14. Anexos: Contendrán información relevante que se considere en el procedimiento.

Los manuales de procedimientos los debe desarrollar en conjunto con el Departamento de Operaciones, el Gestor BASC de acuerdo a cada requerimiento, posterior lo revisa el Gerente de Operaciones para posterior ser aprobado por Gerencia y por último, ser difundido al personal involucrado.

El manual de procedimientos se recomienda que sea evaluado al menos una vez cada seis meses como parte la mejora continua de MC y del sistema de gestión, considerando que se deja la opción de posibles evaluaciones extraordinarias en caso de percepción de inconsistencias que amenacen el buen funcionamiento de los procesos.

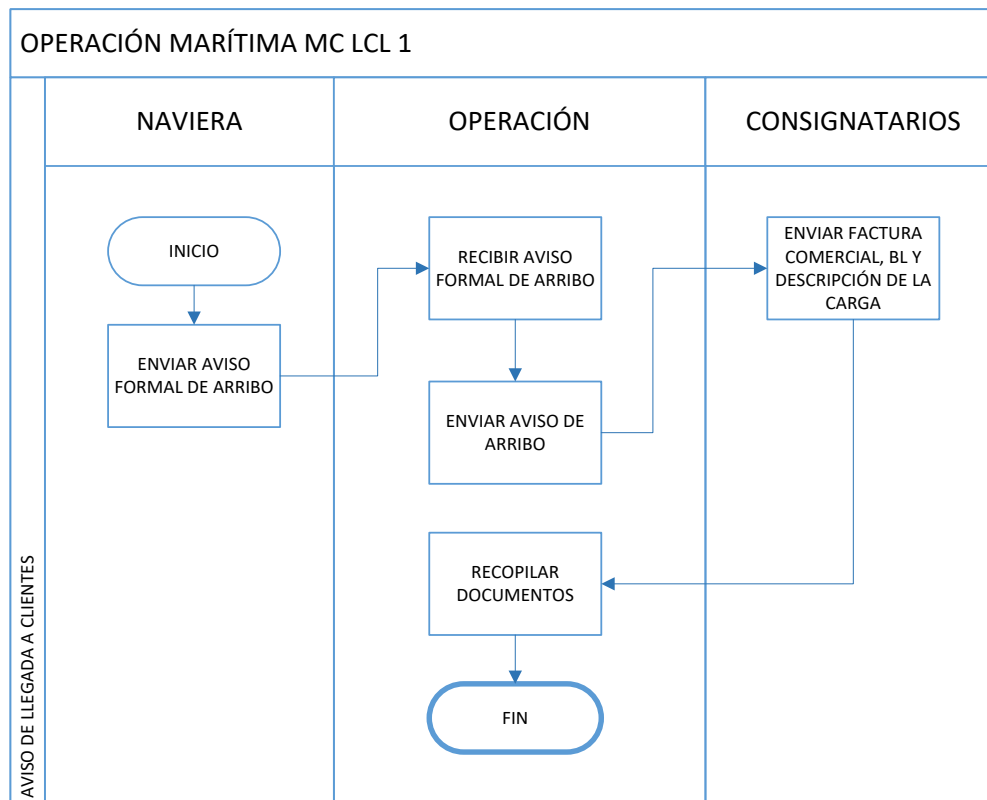
### **Propuesta de procesos de operaciones de importaciones y exportaciones**

La propuesta de los diagramas de flujo se da porque se hizo el levantamiento de los procesos en el diagnóstico, los cuales funcionaron para conocer cómo se ejecutan los procesos de operaciones tanto de importaciones como de exportaciones. Actualmente MC no cuenta con un flujo de información estándar para sus procesos, por lo que esto se basa en el ideal que la empresa debe seguir en sus procesos de operaciones.

#### **Proceso de importación**

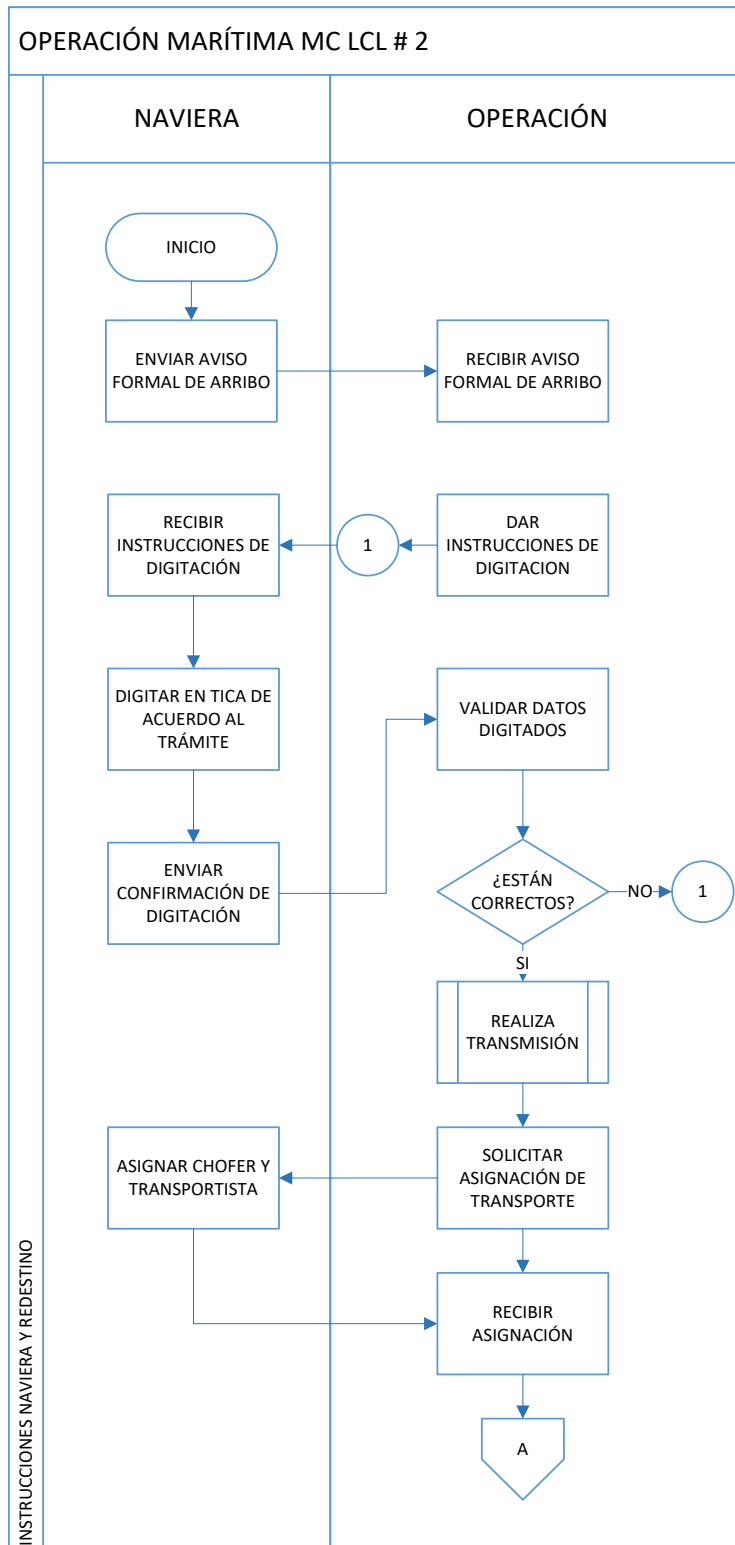
Los diagramas de flujo del proceso de importación desarrollan el proceso respectivo de importación con lo referente a coordinación y operación de contenedores completos o consolidados, que consiste en la parte donde el ejecutivo de operaciones recibe la pre alerta documental, mismo verifica la fecha de arribo de la carga y al mismo tiempo notifica al cliente o clientes, para gestionar instrucciones y facturación, posterior a esto, inicia el proceso de comunicación con la naviera, el aviso de arribo respectivo, el giro de instrucciones y des consolidación de la carga para coordinar la colocación en el destino final. En el apéndice 04 se detalla el manual propuesto para este proceso.

Figura 41 Propuesta operación Importación Marítima 1



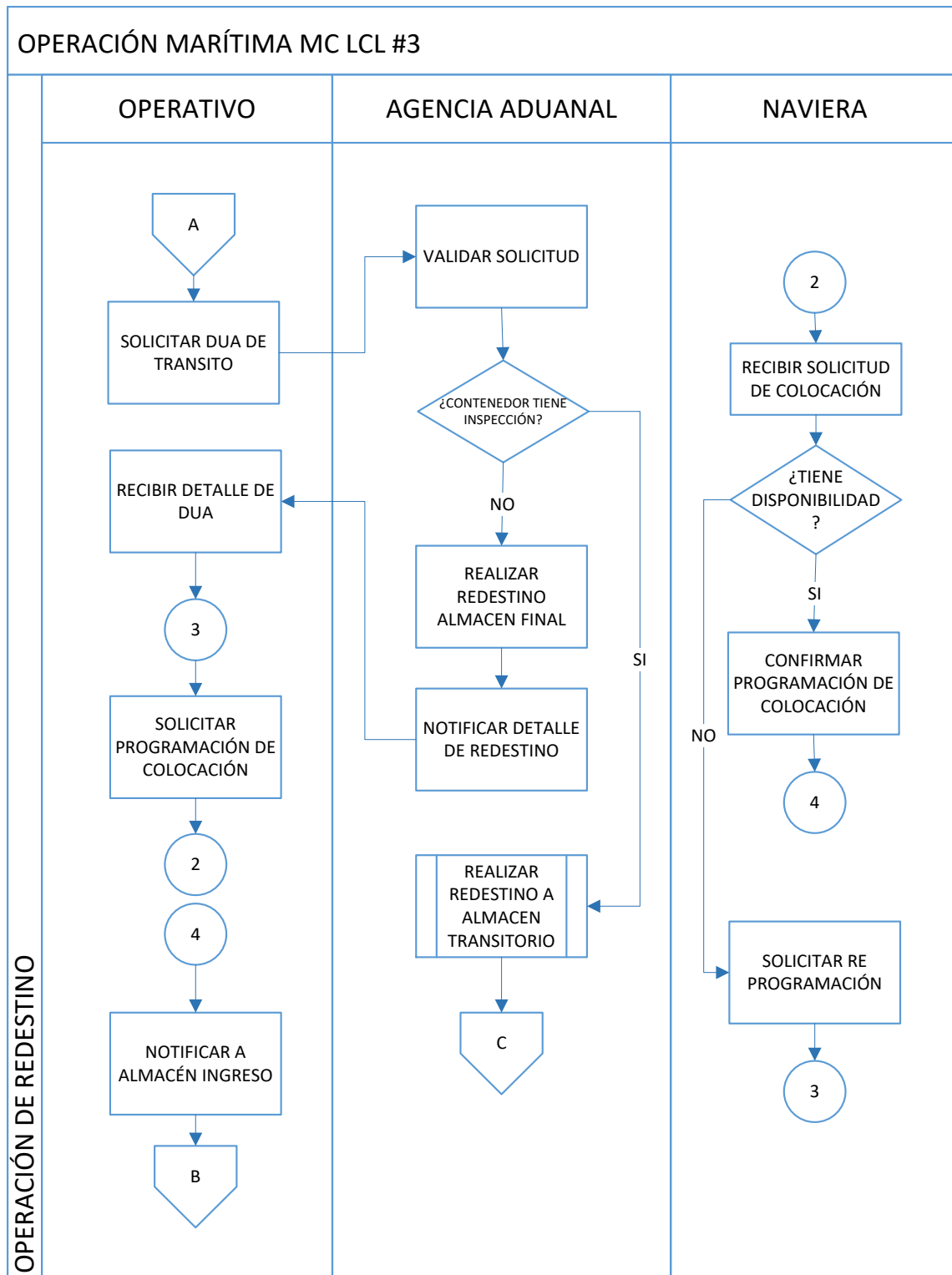
Nota: Magally Camacho (2022)

Figura 42 Propuesta operación Importación Marítima 2



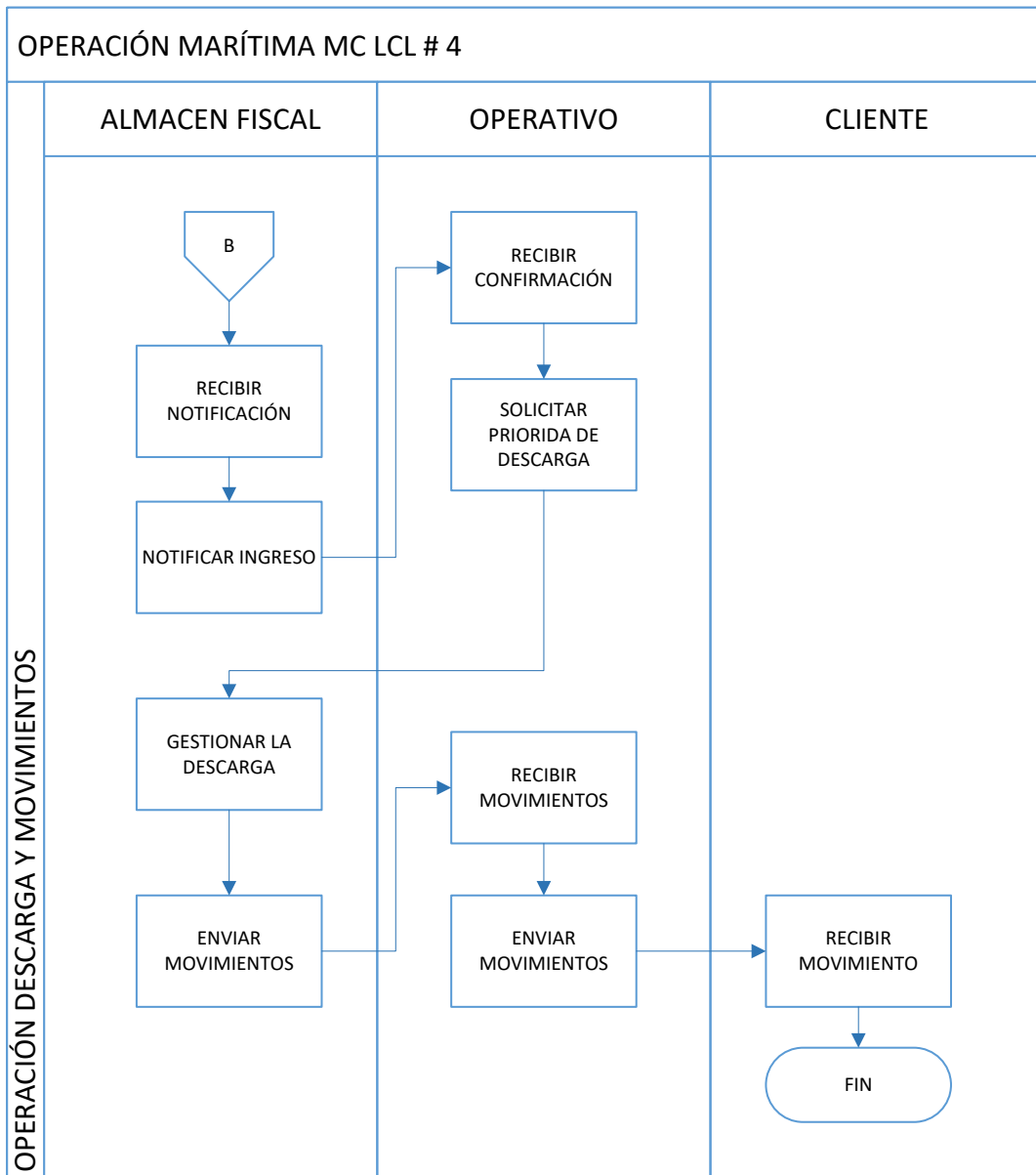
Nota: Magally Camacho (2022)

Figura 43 Propuesta operación Importación Marítima 3



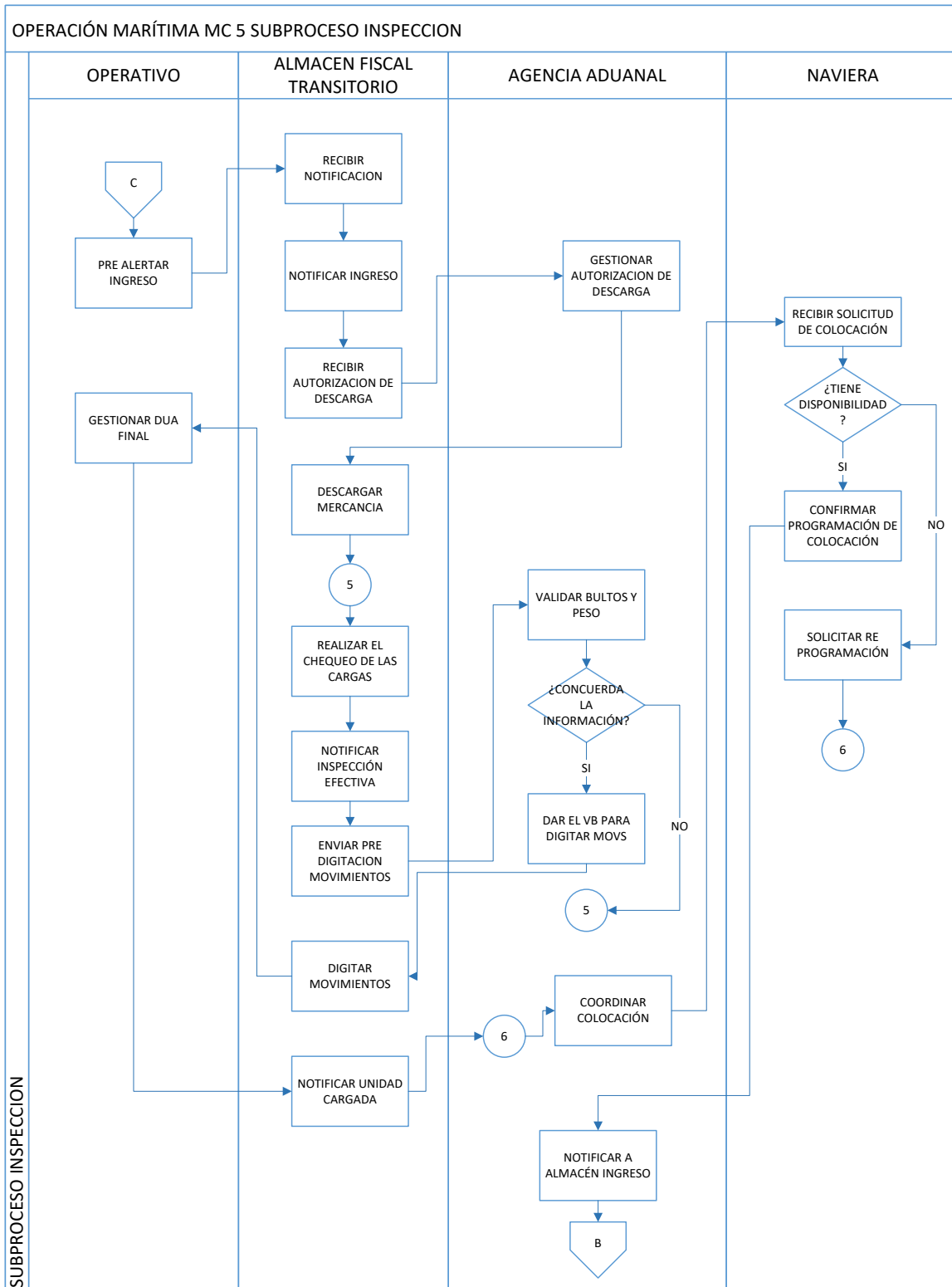
Nota: Magally Camacho (2022)

Figura 44 Propuesta operación Importación Marítima 4



Nota: Magally Camacho (2022)

Figura 45 Propuesta operación Importación Marítima 5



Nota: Magally Camacho (2022)

El proceso expuesto en los diagramas de flujo anteriores, se detalla a continuación:

1. Recepción de pre alerta documental:
  - a. BL Master (Collect o prepaid)
  - b. Collect es que vienen los rubros de origen a cobrar en destino
  - c. Prepaid es que los rubros de origen vienen prepagados y el consignatario únicamente debe cancelar los cargos locales.
  - d. BL Hijo (Collect o prepaid)
  - e. Debit note o factura de cobro
2. Ingresar información al sistema de operaciones Tecnysis,
3. Validación de fechas de salida y llegada con la naviera, así mismo la liberación de documentos en Costa Rica.
4. Prefacturar en el cuadro de Excel trabajado con contabilidad.
5. Notificación al cliente: Debe contener número de file, HBL, fecha estimada de arribo, lineamientos específicos, días libres (mismos varían de acuerdo a cada naviera)
6. El cliente debe dar instrucciones de acuerdo al tipo de trámite que va a ejecutar en caso de los FCL: Despacho anticipado (P002, P003, P027, P036), cédula jurídica, descripción de la carga, dirección destino final. En otro trámite consolidado será redestino, requisito general la factura comercial, hbl y descripción de la mercancía.
  - a. Para zona franca, despacho domiciliario, perfeccionamiento activo se debe declarar la cédula jurídica.
  - b. En caso de tener inspección el cliente debe gestionar los permisos respectivos para realizar la movilización en Puerto para la gestión de revisión y levante de la carga.
7. En el caso de carga consolidada se da instrucción directa con redestino a Almacén Fiscal de MC, en caso de inspección se gestiona el trámite para movilizar en Almacén en puerto.
8. La naviera da aviso formal al menos con 24 horas de anticipación de la llegada del barco que ampara el MBL y contenedor.
  - a. Enviar instrucciones de digitación del MBL: digitación como anticipada o redestino.
9. Solicitud de facturación a contabilidad, adicionar cargos en caso de que en la prefacturación (punto 4) no estén los rubros totales: pueden ser cargos únicamente locales

o la totalidad del embarque. Se debe verificar si el cliente cuenta con tarifa previamente establecida.

10. Des consolidar:

- a. Despacho anticipado: Este trámite consiste en hacer la nacionalización de la carga antes incluso de la operación del barco. Para este trámite se requiere notificar a la naviera 24 horas antes del arribo del barco.
  - i. Confirmar el manifiesto y desconsolidar, la información declarada en el sistema TICA debe coincidir al 100% con la información que se declare por parte de MC: Manifiesto, número de contenedor, cantidad de bultos, embalaje, puerto de descarga, marchamo físico.
  - ii. Una vez que la naviera haya digitado el MBL ante aduana debe asignar el transportista y el chofer para efectos de trámite sin embargo, esto en realidad no sucede sino hasta que el gestor de operaciones solicite la información. Al mismo tiempo, la agencia aduanal del consignatario procede a realizar el pago de los impuestos y presentar el DUA de Nacionalización de Carga. Todo lo anterior, debe realizarse al menos 6 horas antes de la oficialización del barco. Cuando el barco oficializa y termina su operación, el contenedor se envía a las bodegas del consignatario.
- b. Re destino: Consiste en solicitar autorización a la aduana del puerto de ingreso, para movilizar carga no nacionalizada a otra jurisdicción aduanera. En este caso, el consignatario debe notificar al gestor de operación cuál es el almacén fiscal que utilizará como destino final.
  - i. Confirmar el manifiesto y desconsolidar, la información declarada en el sistema TICA debe coincidir al 100% con la información que se declare por parte de MC: Manifiesto, número de contenedor, cantidad de bultos, embalaje, puerto de descarga, marchamo físico.
  - ii. Una vez que la naviera haya digitado el MBL ante aduana debe asignar el transportista y el chofer para efectos de trámite sin embargo, y cuando el barco termine operaciones debe confirmar marchamos físicos, al igual que en la gestión de anticipado esto en realidad no sucede sino hasta que el

gestor de operaciones solicite la información. Al mismo tiempo, la agencia aduanal del consignatario procede a realizar el pago de los impuestos y presentar el DUA de Nacionalización de Carga.

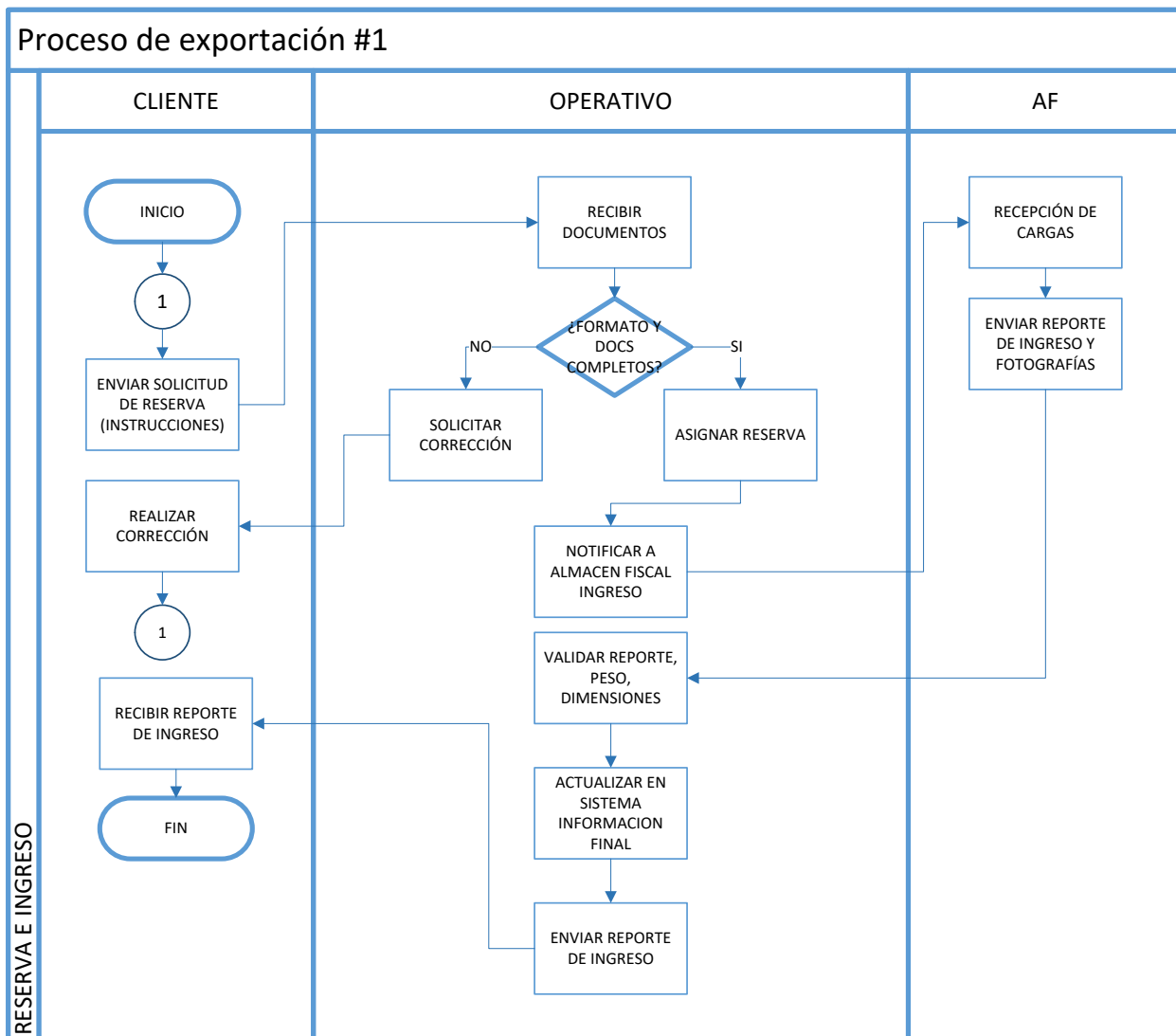
11. Recibir DUA de agencia para coordinar.
12. Coordinación de colocación final de acuerdo al tipo de trámite del cliente. En el caso de contenedores con inspección en puerto el proceso de colocación se hace dos veces, la primera a Almacén Fiscal en puerto para inspección y una vez el proceso por parte de la agencia finiquite, a bodega final o Almacén Final de acuerdo a instrucción y de igual manera, bajo las solicitudes formales a la naviera.
13. Verificación de colocación.
14. En caso de que no se coloque la unidad se reprograma.
15. Confirmación de unidad vacía.
16. Verificar demoras y estadías de chasis cuando corresponda.
17. Facturar demoras en caso de que proceda.
18. Cierre de trámite.

### **Proceso de exportación**

La operación de exportación tiene al igual que la importación, una variación mínima en el caso de que sean contenedores completos o contenedores con cargas consolidadas esto porque la comunicación en los trámites de contenedores completos es solo con un cliente y en el consolidado, es con varios a raíz de que son diferentes exportadores los dueños de las cargas que se despacharán en ese contenedor, sin embargo, la naturaleza es la misma. Además de esto, en la carga consolidada se involucra la bodega de MC que está ubicada en Almacén Fiscal San Antonio.

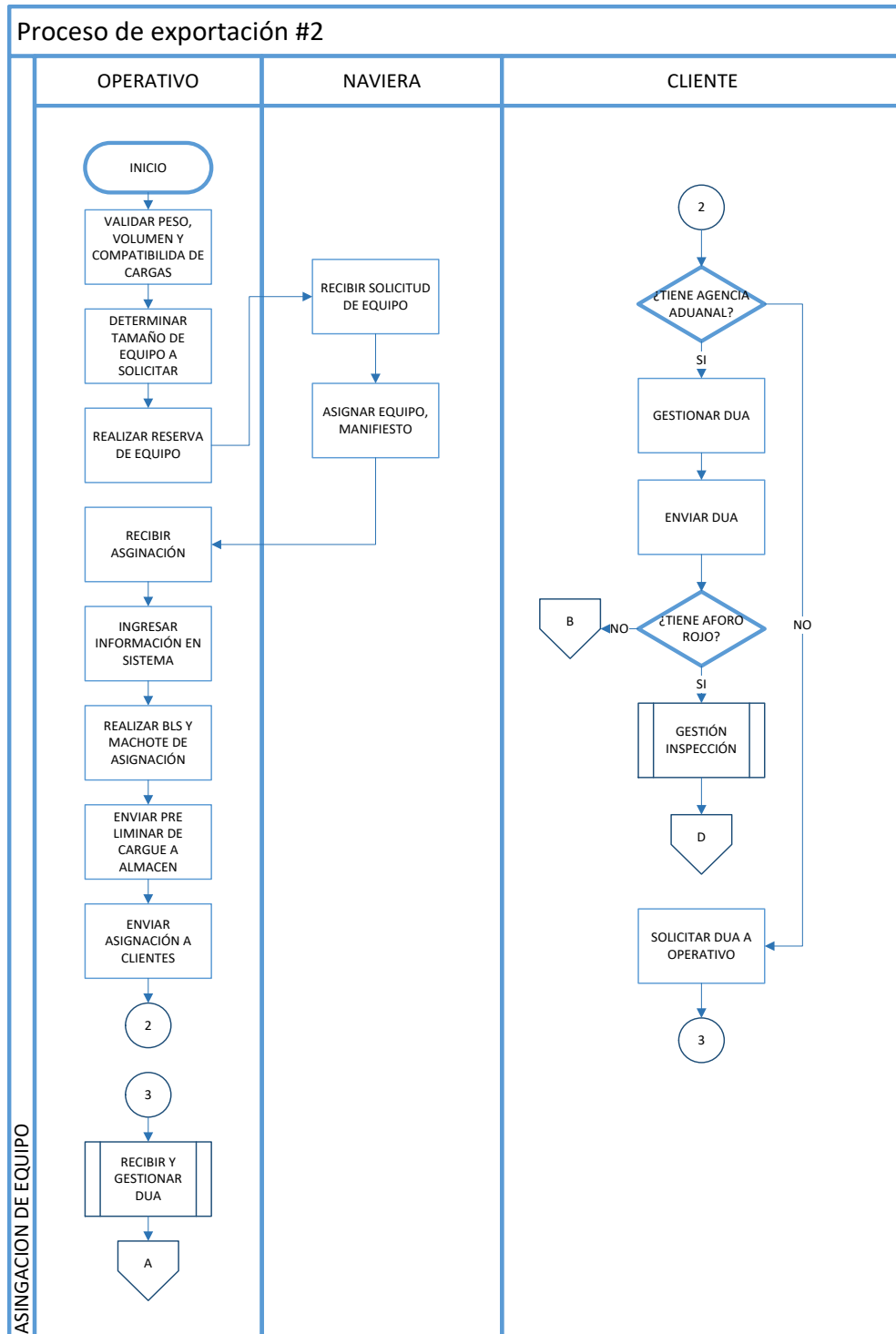
En general, la exportación del proceso comprende desde que el cliente envía al ejecutivo de operaciones las instrucciones de embarque hasta la confirmación de salida del embarque desde puerto costarricense y seguimiento respectivo hasta destino final. En el Apéndice 5 se detalla el formato completo del manual para este proceso.

Figura 46 Propuesta operación Exportación Marítima 1



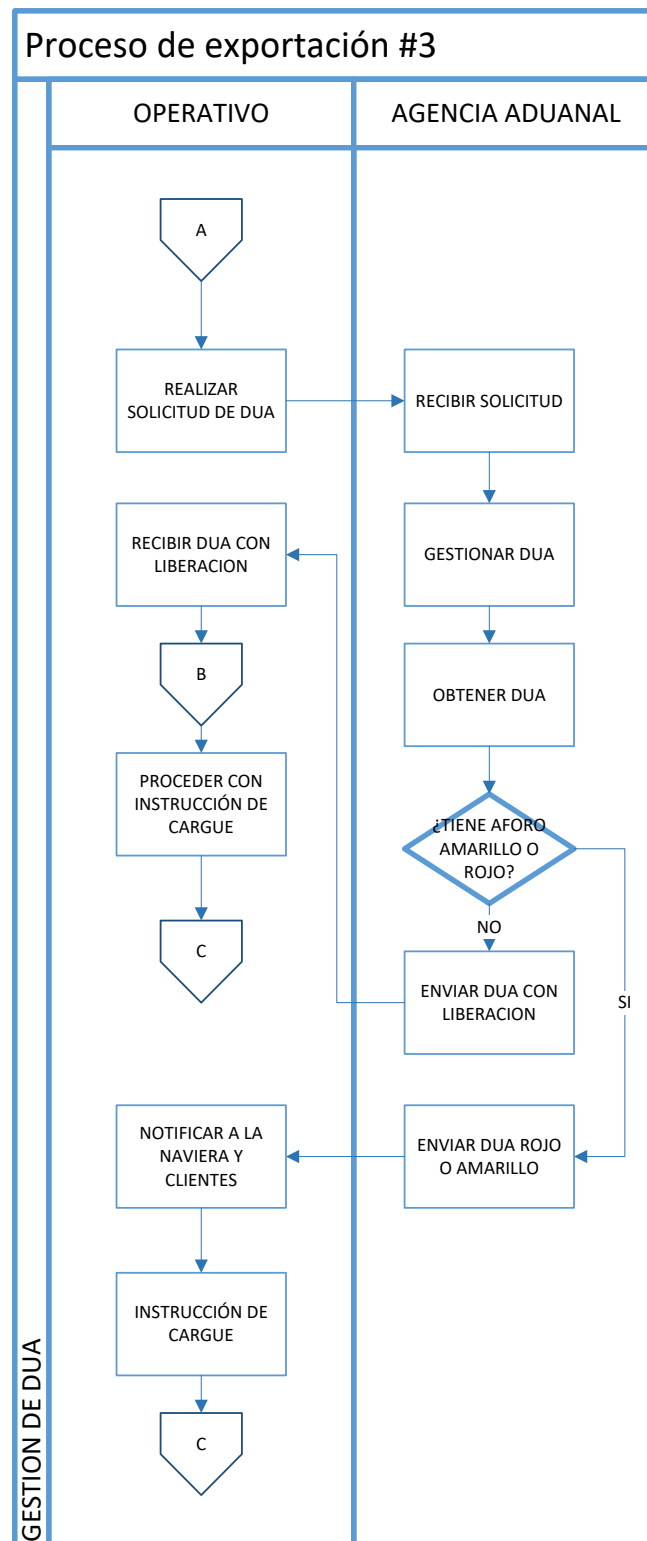
Nota: Magally Camacho (2022)

Figura 47 Propuesta operación Exportación Marítima 2



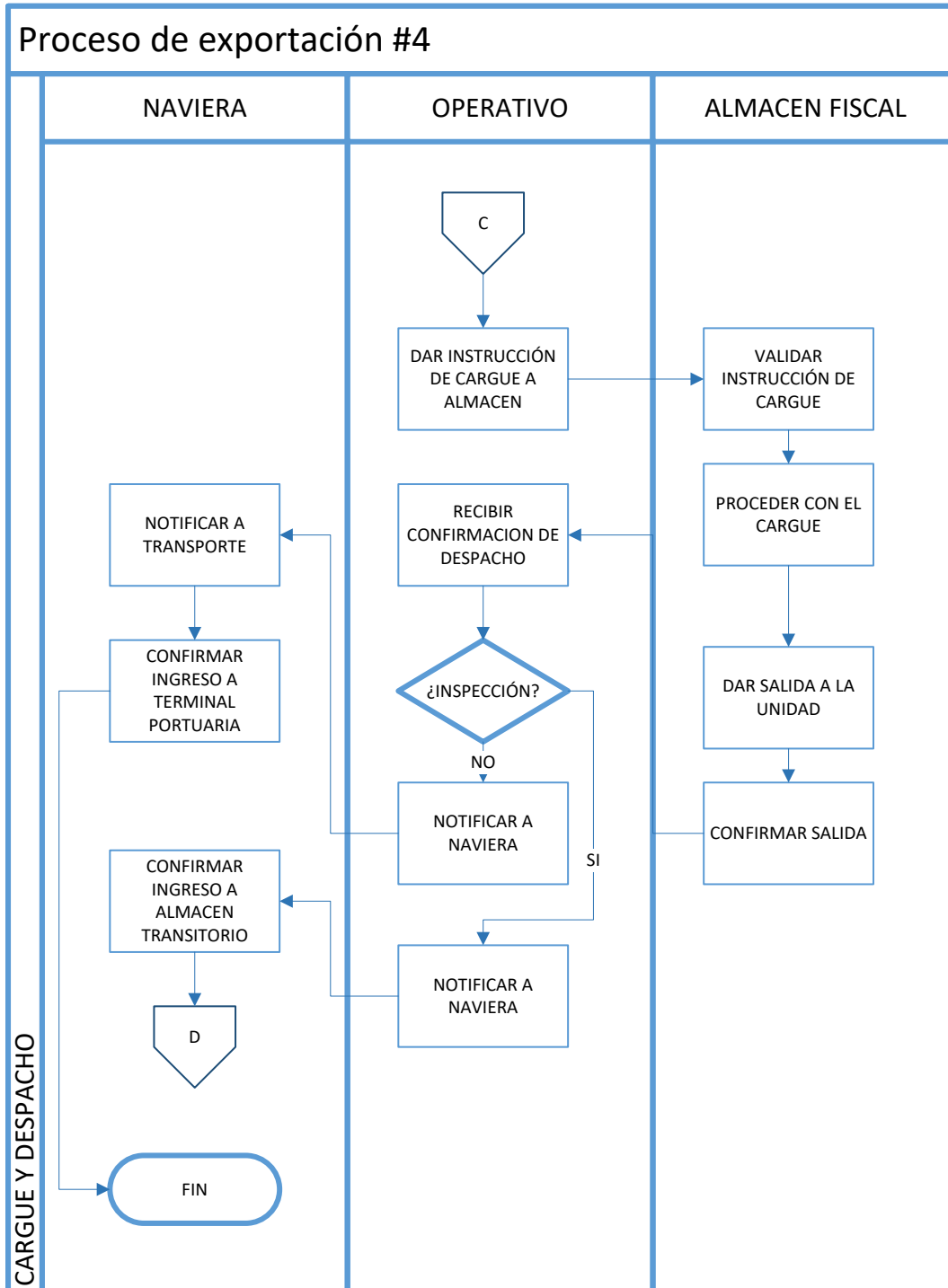
Nota: Magally Camacho (2022)

Figura 48 Propuesta operación Exportación Marítima 3



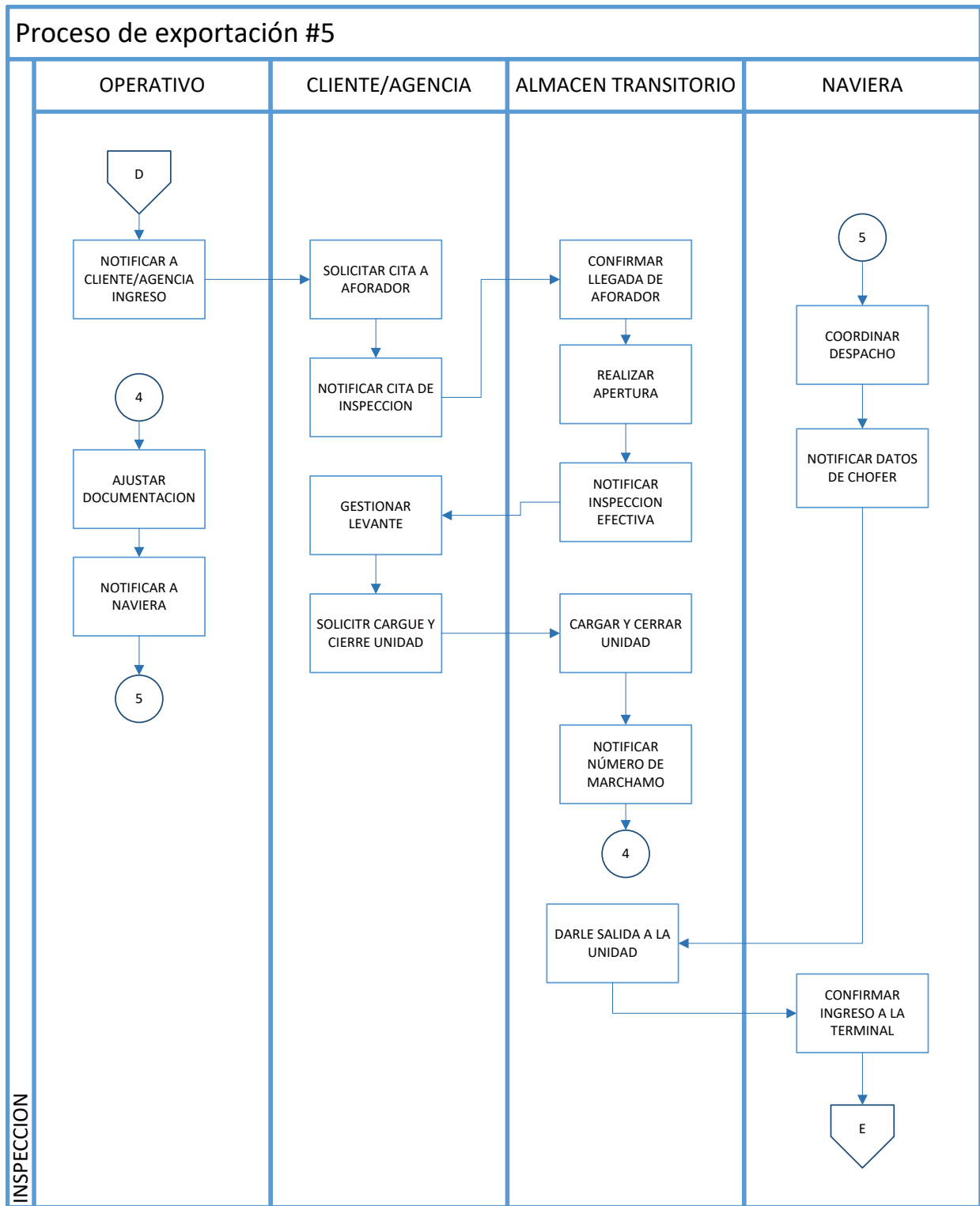
Nota: Magally Camacho (2022)

Figura 49 Propuesta operación Exportación Marítima 4



Nota: Magally Camacho (2022)

Figura 50 Propuesta operación Exportación Marítima 5



Nota: Magally Camacho (2022)



Con respecto a los diagramas anteriores se detalla la explicación del paso a paso del proceso de exportación:

1. El cliente envía una solicitud de reserva, se utiliza un formato específico por parte de MC.
  - a. En el caso de carga categorizada como peligrosa, el cliente debe entregar:
    - i. El multimodal que es el documento específico con los detalles de la carga peligrosa solicitado por la naviera.
    - ii. La “Hoja de Datos de Seguridad de Materiales” o sus siglas en inglés MSDS, documento indispensable antes de realizar la asignación, este debe de ser revisado previamente por el ejecutivo de Pricing para la aceptación de la carga tanto en destino final como en puertos de transbordo y tener la evidencia de la aprobación vía correo electrónico como respaldo.
    - iii. Ficha de emergencia de tránsito terrestre, documento debe de coincidir con la MSDS, dado a que va a contener la información de cómo actuar ante alguna emergencia presentada en carretera, el transportista debe de llevarla a mano en el momento del despacho ya sea de lugar de recolecta hacia depósito fiscal y luego de depósito fiscal a Zona Portuaria.
2. El ejecutivo de exportación ingresa la información en sistema Tecnysis y asigna el booking de acuerdo al código de salida SJO (SJO San José Costa Rica) y el código IATA del país de destino.
3. Notificar a Almacén del ingreso de la carga
4. El cliente tiene dos opciones:
  - a. Entregar la carga en bodega de recepción
  - b. Solicitar que MC haga el retiro de la carga en la bodega del cliente
    - i. En el caso de que MC haga el retiro, el ejecutivo de exportación debe coordinar la recolecta con el transportista asignado.
5. Una vez la carga ingresa a Almacén, se debe medir la carga para determinar sus dimensiones (largo, alto y ancho) así mismo se procede a pesar la carga y tomar evidencia fotográfica, cuando este proceso termina, la información se traslada por parte de Almacén al ejecutivo de exportación. El ingreso de carga puede ser:
  - a. Carga nacional, que es carga que sale como exportación definitiva, el cliente debe contar con el código de exportador autorizado por PROCOMER.

- b. Carga fiscal es la que sale de Zona Franca o que ingresó a Almacén bajo la modalidad de ser reexportada, esta carga tiene la particularidad que siempre está bajo custodia aduanera.
6. El ejecutivo de exportación envía el reporte de ingreso al cliente y en su defecto, el ejecutivo de cotizaciones actualiza la tarifa con base a la información final de la carga.
7. Una vez se cumplieron los cortes de ingreso de carga, el ejecutivo valida el volumen de carga y compatibilidad de estas, en el caso de que tenga carga peligrosa y carga de consumo humano, existe la restricción de que estas no se pueden combinar por la naturaleza que tienen, por lo que se debe priorizar a la que tenga mayor volumen y si este es igual, considerar como prioridad la primera que se asignó.
8. Cuando se ha determinado el volumen que se tiene para el despacho, se solicita la reserva a la naviera en el formato establecido por esta, en el caso de que el consolidado contenga carga peligrosa, se debe enviar el documento multimodal con la solicitud para que esta sea aprobada por la naviera.
9. La naviera recibe la solicitud de la reserva y el tamaño del equipo requerido por lo que se realiza la gestión para hacer la asignación del equipo al menos 24 horas previo al cargue.
10. La naviera envía la asignación de equipo con la siguiente información:
  - a. Número de MBL
  - b. Barco
  - c. Viaje del barco
  - d. Bandera del barco
  - e. Número de contenedor
  - f. Marchamo físico
11. En cuanto se recibe la información de la naviera del punto anterior, se ingresa en el sistema y se liga a las cargas proyectadas que se estarán consolidando.
12. Se envía la solicitud de cargue
13. Se generan los HBLS para los clientes y se envían con la información del despacho para que los clientes den el visto bueno y también para que gestionen con las agencias aduanales los DUAS de salida de la carga.
  - a. En el caso de que MC haya sido contratado para realizar el DUA de exportación, se le envía a la agencia aduanal la solicitud con la siguiente información: HBL,

factura electrónica si es carga nacional, si es carga fiscal puede ser factura comercial, partida arancelaria proporcionada por el cliente para validación, movimiento fiscal en caso de cargas de zona franca o reexportación y datos de chofer.

- b. En el caso de que MC haya sido contratado para realizar la transmisión de ISF se debe enviar al agente aduana (bróker) de ECU USA: HBL, factura comercial, información de AMS a transmitir, formulario de ISF validado por el cliente.
14. Los clientes que gestionan con su propia agencia el DUA, deben enviarlo al ejecutivo de exportación para validación y de tal manera autorizar que la mercancía se cargue, mismo caso sucede con los DUAS que hace MC, la agencia debe enviarlo previo al cargue para que se pueda despachar la carga.
15. Una vez se cuente con todos los DUAS, se le da la instrucción a Almacén Fiscal de que proceda con el cargue y se despache la unidad.
  - a. En el caso de que algún DUA salga con revisión aduanal se debe coordinar la revisión.
  - b. La agencia aduanal que gestionó el DUA es 100% responsable del proceso de inspección de la mercancía y autorización de salida de la unidad, esto es necesario sea previo al corte de ingreso del contenedor a la terminal para no perder la salida que se tiene programada.
16. De forma paralela cuando ya se dio la instrucción de cargue, se le debe enviar a la naviera el detalle de instrucciones detallando bultos y peso total del contenedor para que envíen el documento para revisión.
17. Digitar ante la aduana americana la declaración de ingreso AMS de cada HBL y en el caso de los ISF que es un pre-alerta requerido por la aduana de los Estados Unidos para todos los envíos provenientes de otros países que llegaran por vía marítima a un puerto americano. El ISF se tiene que registrar con la aduana por lo menos 48 horas antes de que salga el barco del último puerto internacional con destino directo al primer puerto en los Estados Unidos. En el caso de que el cliente requiera que MC transmita este, debe solicitarse desde el inicio de la coordinación. Esta transmisión se enlaza con el AMS. Y en el caso de las cargas que son categorizadas en tránsito y solo ingresan a Estados Unidos en esta modalidad, el ejecutivo de exportación hace la declaración en sistema.

18. Posterior, se confirma el ingreso del contenedor a la terminal portuaria.
19. El ejecutivo debe realizar la facturación del embarque contra cotización de cada embarque y realizar el costeo de lo que corresponda en gastos en Estados Unidos de acuerdo al tarifario, el detalle de la facturación debe contener sin excepción la referencia del DUA de exportación, tipo de exportación y código de exportador cuando corresponda.
20. Preparar y enviar, la pre alerta para la oficina receptora, actualmente Estados Unidos, la pre alerta documental consiste en la notificación del embarque que arribará consignado a la oficina para procesar la importación en dicho país: MBL confirmado por la naviera, HBLs, manifiesto que es un documento que muestra el detalle total del embarque, proforma de costos que deben facturar a MC, MSDS cuando aplica y multimodales.
21. La naviera confirma el zarpe del barco y de tal manera el ejecutivo de exportación notifica a los clientes.
22. Dar seguimiento de cada carga hasta el destino final que corresponda.

### Propuesta de indicadores de control

La Norma BASC establece la necesidad de implementar un sistema de indicadores de gestión en control y seguridad que permiten observar la situación y verificar el cumplimiento de las metas establecidas en la empresa, por lo que se requiere determinar que se pretende con cada uno de los indicadores y para qué se efectuará la medición, quiénes serán los responsables, con qué frecuencia será calculado y qué nivel de referencia para evaluar los resultados; así como también quiénes serán los interesados en estos para realizar acciones de mejora tal como se desarrolla en la Tabla 24 a continuación, considerando a los principales involucrados en los procesos de operaciones y en las operaciones propiamente:

Tabla 24 Propuesta de indicadores de control

Nombre del Indicador	Fórmula	Fuente de información	Frecuencia	Meta
<b>Rotación de personal</b>	Cantidad de empleados que se fueron / (Cantidad inicial de empleados + Cantidad final de empleados) / 2 ] X 100	Desarrollo Humano	Anual	Máximo 4% Anual
<b>Contrataciones NO exitosas</b>	Cantidad de personas que cuando se retiran de la empresa tienen menos de 6 meses en la empresa / la cantidad promedio contrataciones totales de en esos 6 meses	Desarrollo Humano	Trimestral	Máximo 2% trimestral
<b>Porcentaje de carga de clientes A</b>	Volumen de carga de clientes A entre la cantidad total de volumen de carga en un período	Ventas (MC)	Mensual	Mínimo 80% mensual

<b>Resolución exitosa de la identificación de actividades sospechosas en movimientos de carga y formas de pago.</b>	Cantidad de cambios significativos (30% o más) identificados con respecto a los volúmenes, formas de pago y modalidad de servicios/ Total de casos	Ventas (MC)	Resolución exitosa de mínimo 80% de los casos	Resolución exitosa de mínimo 80% de los casos
<b>Cantidad de eventos con discrepancias en los sellos de seguridad (marchamos) manifiestos vs sellos físicos</b>	<b>Cantidad de anomalías que se identifiquen en el período</b>	<b>Operaciones (MC)</b>	<b>Mensual</b>	<b>Máximo 2 eventos por mes</b>
<b>Porcentaje de eventos de seguridad de la carga que se presenten durante la ruta</b>	Cantidad de eventos que se presenten en la ruta / entre total de cargas procesados	Operaciones (MC)	Trimestral	Máximo 4% trimestral

Nota: Magally Camacho (2022)

### Perfil de Gestor BASC

El perfil del gestor BASC se ejecuta con el fin de que este desarrolle e implemente la propuesta actual del sistema de gestión de seguridad y control.

#### Conocimientos requeridos.

Se sugiere persona con conocimiento en auditoría, control de procesos, manejo de normas, ingeniero industrial.

- a. Mínimo bachillerato en Ingeniería Industrial con conocimiento en Logística y transporte de Carga Internacional
- b. Curso de Auditor Interno BASC
- c. Al menos dos años de experiencia en SGCS
- d. Inglés nivel intermedio
- e. Herramientas estadísticas
- f. Paquete completo de Office

#### Generalidades del puesto.

A continuación se establecen algunas de las generalidades que debe cumplir el Gestor BASC en cuanto a los procesos y requerimientos propios del puesto:

1. Misión del puesto: Planificar, organizar, ejecutar y controlar los procesos relacionados con el SGCS BASC, dando inicio en el departamento de Operaciones y posterior ampliando el alcance de este en el resto de MC, así como dar seguimiento y verificar el cumplimiento de los estándares que propone la norma BASC para favorecer los procesos controlados y seguros así como la satisfacción de los clientes.

2. Procesos en los que participa el Gestor BASC: Proceso de Operaciones de Importaciones y exportaciones.
3. Algunas de las responsabilidades del Gestor BASC:
  - a. Velar por el cumplimiento de la política BASC y sus objetivos generales y de seguridad
  - b. Desarrollar y unificar los indicadores de control de las partes involucradas
  - c. Generar informes del estado de la operación con base en los objetivos del SGCS.
4. Dentro de los objetivos del puesto:
  - a. Implementar y controlar el SGCS BASC
  - b. Reportar incidencias y estatus respectivo de acciones correctivas
  - c. Identificar oportunamente riesgos
  - d. Determinar oportunidades de mejora en los procesos analizados
  - e. Monitorear el Sistema de Gestión de Control y Seguridad BASC
  - f. Evaluar y proponer la expansión del SGCS en el resto de los departamentos de MC.
5. Habilidades a considerar:
  - a. Planeación y organización
  - b. Pensamiento crítico
  - c. Trabajo en equipo
  - d. Comunicación efectiva y asertiva
  - e. Proactividad
  - f. Sentido de priorización
  - g. Manejo de conflictos

### **Capacitaciones**

De acuerdo con las necesidades del personal de la empresa en materia de un sistema de gestión enfocado en seguridad y control como lo desarrolla la norma BASC, es fundamental que la empresa haga un plan de capacitaciones para transmitir el conocimiento del gestor para aplicar criterios de control, seguridad y procesos de manera optimizada con el fin de que ante una posible implementación de un sistema de gestión BASC se facilite el proceso de certificación. Las

capacitaciones igualmente deben ser continuas, esto quiere decir, antes, durante y después de los procesos de implementación. Algunos de los temas que se pueden desarrollar en las capacitaciones son:

1. Introducción a la norma BASC: Explicar que es y en qué consistía el proceso de gestión en control y seguridad, así como la estructura de la norma BASC y los requisitos más importantes para la organización.
2. Promover la adopción de valores de la cultura del control y la seguridad, haciendo énfasis en los empleados de la organización a cerca de su grado de participación durante la etapa de establecimiento del SGCS.
3. Desarrollar habilidades de liderazgo para asegurar y mejora continua del sistema de gestión.
4. Lograr participación de todo el personal ante una implementación.

Capacitaciones externas, coaching tienen un costo aproximado para un promedio de 15 personas por sesión de \$300.00 usd.

Los recursos necesarios:

1. Recurso humano, partiendo de que la empresa contará con un experto en la norma y guía de un gestor externo.
2. Proyector
3. Fotocopias
4. Resúmenes
5. Papelería necesaria

Algunos de los temas que se deben desarrollar en el proceso de capacitación son:

1. Introducción a la norma BASC
2. Documentación del Sistema de Gestión de Seguridad y Control BASC
3. Ciclo PHVA
4. Misión, visión, política y objetivos de un SGSC
5. Seguimiento y control de los procesos
6. Generación de acciones correctivas y análisis de causas
7. Mejora continua

### Softwares disponibles para el tipo de Sistema de Gestión propuesto

El software debe cumplir una serie de requisitos para dar seguimiento y control a la operación en general desde el mapa de proceso hasta la gestión contable con las respectivas transmisiones al Sistema Aduanal de Costa Rica, Tica. Se cuenta con dos opciones de sistemas que pueden desarrollarse en la empresa para el Sistema de Gestión de Control y Seguridad, tal como se detalla en la Tabla 25:

Tabla 25 Tabla comparativa sistemas de logística

Requerimiento* Si cumple “X”	KMKEY Quality	CargoWise
Mapa de procesos	X	X
Recursos	X	X
Gestión y emisión documental	X	X
Mejora	X	X
Auditoría	X	X
Indicadores de control	X	X
Identificación de riesgos	X	X
Cuadro de mando integral	X	X
Clientes	X	X
Proveedores	X	X
Transmisión TICA	No tiene	X
Facturación electrónica	No tiene	X

Nota: Magally Camacho (2022)

El detalle de la oferta seleccionada como mejor para el enfoque de este sistema de gestión en CargoWise, se muestra en el apéndice número seis.

CargoWise es una solución de software principal de plataforma única construida sobre un solo principio rector: aumentar su productividad. Es un sistema de gestión de clase empresarial para los negocios de logística que quieren mejorar su integración, automatización y comunicación a lo largo de la cadena de suministro. Esta herramienta permite tener el control de las cargas en tiempo real, elimina reprocesos manuales lo que hace que se incremente la productividad de la gestión operativa. Además, que permite tener el control de las partes interesadas involucradas en los procesos y la gestión de seguimiento respectiva a cada operación.

Como parte fundamental del proceso de Operaciones, CargoWise tiene la herramienta para integrarse con el sistema aduanal de Costa Rica y además, cuenta con integración contable para

facturación electrónica, que si bien es cierto, no es parte del proceso directo de Operaciones, permitirá optimizar el proceso para la gestión contable.

### **Mejoramiento**

Con el sistema de gestión de control y seguridad BASC se propone inicialmente el enfoque en los procesos principales de operaciones, con el fin de establecer parámetros de control en cada una de las actividades así como sus formatos específicos que establecen quién, cómo y cuándo se medirán y ejecutarán las actividades.

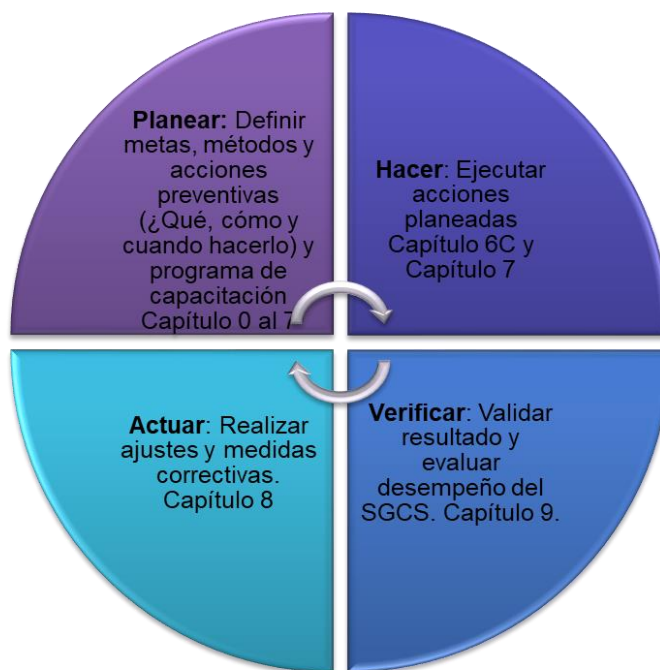
Lo ideal es que MC cuente con un software de control de operaciones integrado a los procesos, sin embargo, este punto es una evaluación entre mediano y largo plazo ya que es un plan de inversión mayor, por lo que actualmente se deben adaptar las necesidades a los recursos actuales.

Como se determinó en el análisis de la situación actual, MC no cuenta con documentación ni indicadores de control que permitan medir incidentes o situaciones extraordinarias, así como control general de las cargas por lo que se recomienda que la gerencia realice análisis y controles de momento manuales para la toma de decisiones fundamentadas con evidencia procesada.

A raíz de que el Gestor BASC estará acreditado por la empresa para la revisión y mejora de los procesos, se debe realizar un plan de revisión con la gerencia Operativa y General una vez se cuente con el finiquito del diagnóstico y análisis de cada proceso, al inicio, esta revisión de cada proceso se debe realizar al menos semestralmente una vez estén aprobados y publicados los procesos respectivos.

Adicional, como parte del mejoramiento, se debe considerar el Ciclo PHVA para todo lo referente a la puesta en marcha y retroalimentación del funcionamiento del SGCS BASC, tal como se expresa en la Figura 52:

Figura 52 Ciclo PHVA para mejora continua SGCS BASC



Nota: Magally Camacho (2022)

### Evaluación Económica

Para la puesta en marcha para implementar, primeramente se debe contratar un gestor BASC que estima un salario aproximado con cargas sociales de ₡1 268 484,00 el cual debe capacitarse en los procesos de operaciones y funcionamiento completo de MC así como del contexto en el que se desarrolla.

Además, se debe a un consultor BASC que tiene un costo mensual de \$1300.00 + IVA por 4 horas semanales, esta contratación se realiza por servicios profesionales. BASC en Costa Rica recomienda que el consultor esté presente en el proceso de principio a fin de la implementación, este proceso puede demorar aproximadamente nueve meses.

El consultor y gestor BASC son los que se deben encargar de la capacitación interna, el desarrollo del sistema así como su manual conjunto a las partes involucradas de MC, además, deben desarrollar planes de auditoría y contacto con BASC Costa Rica para certificarse una vez

se completen los requisitos de la norma. El costo de hacer la certificación BASC es de \$3800.00 aproximadamente.

También, dentro de esta evaluación se incluye un software integrado con el proceso de logística que permite integrar al resto de departamentos para con el resto de los procesos.

A continuación el detalle de una posible inversión en la Tabla 26:

Tabla 26 Inversión para plan de implementación SGCS BASC en MC

Concepto	Monto	Tiempo requerido	Total
Bachiller Universitario Gestor BASC+ Cargas sociales (51.01%)	¢1 268 484,00	14 meses	¢17 758 776,00
Equipo, mobiliario y gastos	¢750 000,00	NA	¢750 000,00
Consultor BASC+IVA (13%) Jorge Hutt Herrera	¢998 920,00	9 meses	¢8 990 280,00
Software Cargowise (inversión inicial)	¢2 877 000,00	NA	¢2 877 000,00
Proceso de revisión BASC (IVA incluido)	¢150 000,00	NA	¢150 000,00
Costo de certificación BASC +IVA	¢2 686 236,00	NA	¢2 686 236,00
Capacitación Operaciones BASC Jorge Hutt Herrera (13%)	¢237 300,00	2 días(3 horas cada día)	¢237 300,00
Ing. Desarrollador de Proyecto+ Cargas sociales (51.01%)* Medio tiempo	¢438 434,69	8 meses	¢3 507 477,53
Total			¢36 957 069,53
Tipo de cambio Banco Central de Costa Rica 27 de junio ¢695.55			

Nota: Magally Camacho (2022)

En resumen, los gastos de inversión total en el plazo de sesenta semanas para la puesta en marcha e implementación de un SGCS BASC en MC se detallan en la Tabla 26 con una inversión total de treinta y seis millones novecientos cincuenta y siete mil sesenta y nueve con cincuenta y tres céntimos.

### Beneficios esperados de la propuesta

1. Crear cultura organizacional enfocada en riesgos, procesos y satisfacción de cliente en materia de manejo de carga segura.
2. Optimizar los procesos: Corregir factores que influyan negativamente en el proceso, atacar amenazas y debilidades así como fortalecer las oportunidades.

3. Estandarizar la forma de trabajo del equipo de Operaciones tanto de Importación como de exportación y garantizar que se cumplan los objetivos de cada uno de los procesos.
4. Gestionar riesgos y oportunidades de mejora.

La empresa al no contar con un SGCS puede incurrir en costos por riesgos de un valor aproximado de \$350.000,00 tomando como base el siniestro del vuelco del contenedor en 2021, con un sistema controlado y seguro puede mitigar o disminuir el costo ante una eventualidad de este tipo.

### **Plan de Implementación**

Al departamento y gerencia de Operaciones, se le pretende hacer una presentación con respecto a la situación actual de la empresa referente a su departamento y la ejecución de actividades, así mismo, se pretende recomendar implementar un Sistema de Gestión de Control y Seguridad enfocado en BASC el cual debe ser liderado por un consultor y Gestor.

Dicho sistema, está enfocado en el ciclo PHVA y se da la primicia para el departamento en estudio con el fin de que se evalúe la opción de trasladar el mismo sistema en el resto de la empresa. El ciclo PHVA tiene la ventaja de que es simple y directo, por lo que las personas pueden adoptar la metodología con facilidad y de tal manera hacerla parte de la cultura organizacional en general. Este ciclo permite identificar errores y riesgos de forma expedita y optimizar la forma de atacarlos, de tal manera que permita la pronta resolución ante diferentes eventos.

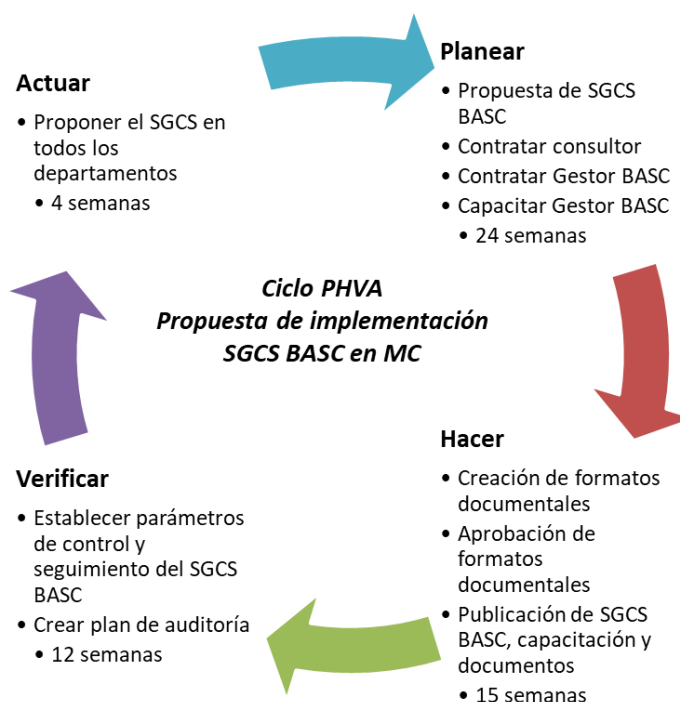
Con lo anterior, la Gerencia de Operaciones tendrá argumento de la necesidad y beneficios que puede otorgar un sistema de gestión enfocado en riesgos y procesos como lo permite la norma BASC. Es importante considerar que se debe contratar un consultor para el proceso y previo a esto, un gestor BASC con el fin de que se capacite en las funciones de MC buscando su enfoque en la actividad principal de la empresa, que es la operación de importación y exportación.

Una vez el gestor BASC esté capacitado, este se puede dar la tarea de reevaluar la norma con base en el presente proyecto para iniciar con la creación de los documentos necesarios para el desarrollo del SGCS (Manual de Seguridad BASC, manual de procedimientos, política, matriz de riesgos e indicadores de control). Una vez se cuente con los formatos, estos deben someterse a

evaluación de la Gerencia General y de Operaciones para ser aprobados y posterior, hacer la puesta en marcha del Sistema de Gestión.

El Gestor BASC paralelamente debe definir cómo se va a manejar, monitorear y controlar el Sistema de Gestión BASC en el departamento de operaciones y la documentación respectiva. Posterior, se debe evaluar la ejecución de la implementación y un posible plan de auditoría para el sistema con el fin de realizar un proceso constante de mejora. A manera de síntesis se establece el diagrama del Ciclo PHVA enfocado en la implementación del SGCS BASC en el departamento de Operaciones de MC y de tal manera, que sirva de referencia para hacer el mismo diagnóstico en el resto de la compañía en la Figura 53, para mejor comprensión del lector:

Figura 53 Ciclo PHVA para implementación de SGCS BASC



Nota: Magally Camacho (2022)

A continuación se detallan las posibles fases de implementación del SGCS BASC en los procesos de Operaciones de MC bajo la metodología del ciclo PHVA como se detalla en la Tabla 27 Fases Implementación SGCS BASC en Operaciones MC:

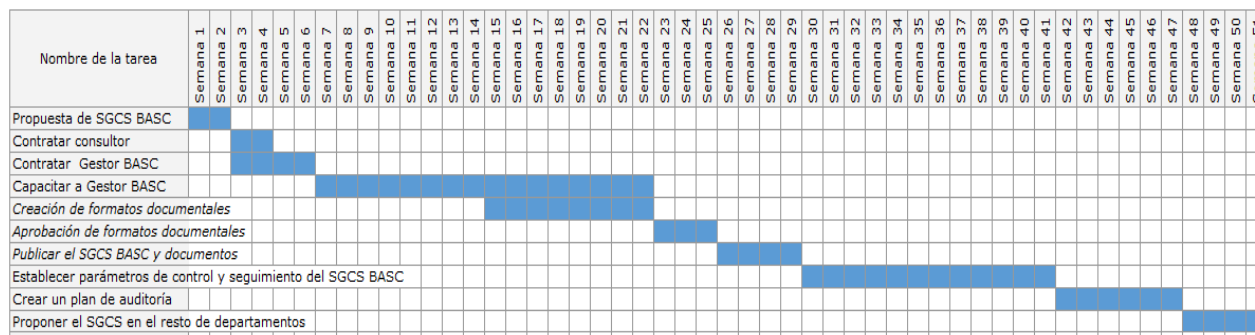
Tabla 27 Fases Implementación SGCS BASC en Operaciones MC

FASE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBJETIVO	SEMANAS (TIEMPO)
PLANEAR	Propuesta de SGCS BASC	Gerente de Operaciones	Proponer la implementación de SGCS BASC enfocado en procesos y riesgos	2
	Contratar consultor	Gerente de Operaciones	Contratar Consultor experto en SGCS BASC	2
	Contratar Gestor BASC	Gerente de Operaciones	Contratar a Gestor BASC para implementación de SGCS BASC	4
	Capacitar a Gestor BASC	Gerente de Operaciones	Capacitar a Gestor BASC contratado en materia de operaciones de importación y exportación	16
HACER	Creación de formatos documentales	Gerente de Operaciones y Gestor BASC	Realizar borradores: Política de seguridad, Manual de procedimientos, Manual de SGCS BASC, fichas de procesos, matriz de riesgos	8
	Aprobación de formatos documentales	Gestor BASC, Gerencia de Operaciones y Gerencia General	Revisar y aprobar los formatos documentales	3
	Publicar el SGCS BASC y documentos	Gestor BASC, Gerencia de Operaciones y Gerencia General	Puesta en marcha del SGCS BASC	4
VERIFICAR	Establecer parámetros de control y seguimiento del SGCS BASC	Gestor BASC	Definir el manejo y control del SGCS BASC.	12
ACTUAR	Crear un plan de auditoría	Gestor BASC y Gerente de Operaciones	Establecer tiempos de revisión y gestión de cambios en el SGCS	6
	Proponer el SGCS en el resto de departamentos	Gestor BASC y Gerencia General	Evaluar la posibilidad de implementar un SGCS en el resto de la empresa tomando como base la puesta en marcha en el departamento de Operaciones.	4
<b>TOTAL SEMANAS</b>				<b><u>61</u></b> <b><u>SEMANAS</u></b>

Nota: Magally Camacho (2022)

En semanas hábiles se estiman 61 semanas, considerando que ciertas actividades se pueden traslapar entre sí para su ejecución, ante este escenario, la duración de la puesta en marcha del Sistema de Gestión de Control y Seguridad es de cincuenta y una semanas tal como lo detalla la Figura 54:

Figura 54 Diagrama de Gantt Propuesta Implementación



Nota: Magally Camacho (2022)

Además, dentro del plan de implementación se debe estructurar el método para gestionar auditorías internas en los procesos, cabe resaltar que el objetivo que tiene un elemento como este es verificar que las pautas se estén cumpliendo de acuerdo a lo que está previamente establecido.

MC debe establecer un programa de auditoría interna, que especifique la frecuencia con la que serán auditados los procesos que conforman el SGCS BASC en este caso las operaciones de importación y exportación y de tal forma 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 riesgo.

## REFERENCIAS

- Anibal, L. (2016). *Gestión Logística Integral: Las Mejores prácticas en la Cadena de Abastecimiento*. ECOE Ediciones. [https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Gestion-logistica-integral\\_-Las-Luis-Anibal-Mora-Garcia.pdf](https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Gestion-logistica-integral_-Las-Luis-Anibal-Mora-Garcia.pdf).
- Avilés Montoya, E., & Fuentes Cayetano, S. (2017). *Diseño del Sistema BASC para minimizar los riesgos asociados a la operación de una empresa de transporte de carga*. [Licenciatura en Ingeniería Industrial, Universidad Ricardo Palma, Perú]. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/3350>.
- Becerra, J. P. (2020). *La gestión de riesgos de seguridad empresarial*. Escuela de Postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana. <https://libros.publicacionesfac.com/index.php/libros/catalog/download/32/19/117?inline=1>.
- Business Alliance for Secure Commerce. (2017). *Norma Internacional BASC Sistema de Gestión en Control y Seguridad (Versión 5)*. <https://www.BASCafe.org/documentos/2019/NORMA%20INTERNACIONAL%20BASC%20V5.pdf>.
- Camacho, M. (2018). *Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Econocaribe* [Bachillerato en ingeniería industrial, Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica]. <http://biblioteca.uia.ac.cr:7807/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=16663>.
- Casasola, A. (2019). *Implementación de medidas de Seguridad en la Cadena Logística de las Exportaciones Costarricenses mediante las certificaciones de Normas y Estándares BASC en el año 2018*. [Bachillerato en Comercio Internacional, Universidad Internacional de las Américas,. <http://biblioteca.uia.ac.cr:7807/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=16738>.
- Castellanos, A. (2015). *Logística comercial Internacional*. Bogotá: Universidad del Norte.
- Duque, D. (2017). *Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente)*, 5 (18), 115-130. . <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215052403009>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>.
- Jeuregui, K. (2021). *Propuesta de Implementación de la Norma BASC en la empresa Correos del Perú SA. [Licenciatura en ingeniería industrial, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú]*. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/74d86039-4597-4a89-a7e2-bb0d4dafc648/content>.
- Maizanche, A. V. (2019). *Manual de Procesos aplicado a la Certificación del Sistemad e Gestión en Control y Seguridad BASC*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/05/gestion-control-seguridad.html>
- Maldonado, J. (2012). *Gestión de Procesos*. EUMED. <https://docplayer.es/146213115-Gestion-de-procesos-jose-angel-maldonado.html>.
- Moya, V. (2016). *Normas BASC aplicadas al avituallamiento de las Operaciones Logísticas Marítimas en los puertos de Costa Rica [Licenciatura en Comercio Internacional, Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica]*. [http://biblioteca.uia.ac.cr:7807/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=12218&query\\_desc=au%3A%22Moya%20Segura%2C%20Viviana%22](http://biblioteca.uia.ac.cr:7807/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=12218&query_desc=au%3A%22Moya%20Segura%2C%20Viviana%22).
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. España: Aenor Internacional SAU.
- Ramírez, A. C. (2015). *Logística Comercial Internacional*. Universidad del Norte. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Logistica-Comercial-Internacional-1ra-Edici%C3%B3n.pdf>.
- Rojas Amaya, J. S. (2014). *Elementos para la integración de sistemas de gestión y su importancia en la cadena productiva del transporte de carga terrestre en Colombia*. 5 (12), 136-142. <https://www.redalyc.org/journal/6099/609964672007/>
- Santamaría Freire, E., Jordán Vaca, D., Jordán Vaca, J., & Santamaría Díaz, E. (2016). *Generación de Ventaja Competitiva a través del sistema de gestión BASC en el sector Ferretero*, 9 (21), 27-35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582661267003>

- Soler Gonzalez, R., Pirela Añez, A., & Navarro Mosquera, N. (2020). *La gestión de riesgos en los procesos logísticos de la empresa Logistics Unlimited SA Longusa*.12 (3), 195-202. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202020000300195](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000300195)
- Torres Alvarado, I. D. (2019). *El Sistema de Gestión y sus componentes: estratégico, táctico y operacional*.22 (42), 1317-6099. <https://www.redalyc.org/journal/880/88062542005/>

## APÉNDICES

### Apéndice 1

#### Entrevista

**Entrevista: Preguntas abiertas relacionadas a la investigación de los procesos de Operaciones de MC.**  
**Proyecto de Tesis Diseño del Sistema de Gestión BASC en los Procesos Operativos de Importación y Exportación en la**  
**empresa de MC Consolidaciones Mundiales**

## Importación

---

- ¿Cuál la diferencia entre un FCL y un LCL?
- Explique el proceso de operación de importación en los siguientes escenarios en servicio LCL
  - Carga General
  - Carga Inspección
- Cuál es la diferencia entre un FCL anticipado o redestino (redestino en sus diferentes modalidades)
- Indique cuales son los aspectos que se deben de considerar a la hora de realizar una transmisión
  - General
  - Anticipado, zona franca o perfeccionamiento activo
- Explique cómo se coordina la operación del servicio aéreo
- Indique, qué debe considerar a la hora de liberar una carga a nivel documental como en Almacén fiscal
- Mencione en que consiste el servicio terrestre tanto LTL como FTL y en qué se diferencian a nivel de operación.
- Facturación
- Explique la diferencia de facturar una carga Free Hand y una RO.

## Exportación

---

### *Marítimo*

- Explique la diferencia de coordinar un FCL y un contenedor consolidado
- Partiendo de carga consolidada vía Miami como actualmente trabaja MC, explique los aspectos fundamentales que se deben considerar:
  - AMS
  - ISF
    - USA
    - PR
    - Transbordos
  - DUAS de exportación
  - Código de exportador
  - Carga IMO y sus requisitos previos de aprobación
  - Tipo de carga
  - VGM
- Mencione como se coordina una recolecta de carga
- Cuales son algunos de los tipos de carga que actualmente están restringidos para trabajar como carga marítima.
- Explique brevemente como se hace el costeo de un file de facturación.

## Apéndice 2

### Matriz de Riesgo



2022



## MANUAL DE PROCEDIMIENTO OPERACIÓN MARÍTIMA

MC-MARITIMO VERSIÓN 1.0  
REALIZADO POR MAGALLY CAMACHO

MARZO 2022

Código: MC-MARITIMO

Fecha: JUNIO 2022

Revisión: 1.0

Página 1 de 14

**1. Índice**

1. Índice .....	1
2. Autorizaciones .....	3
3. Bitácora de cambios y mejoras .....	3
4. Propósitos .....	3
5. Alcance .....	3
6. Responsable .....	3
7. Frecuencia de revisión .....	3
8. Vocabulario .....	3
9. Enlace con información documentada controlada .....	4
10. Desarrollo .....	4
11. Diagrama de flujo .....	8
12. Control y retención de información documentada (los registros generados) ..	14
13. Anexos .....	14

	<b>Manual de Procedimientos de Operación Marítima</b>
---	---

## 2. Autorizaciones

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Magally Camacho Gte Operaciones MC	Andrey Campos Gte Comercial MC	Milton Gamboa Gte General MC

## 3. Bitácora de cambios y mejoras

REVISIÓN	SECCIÓN MODIFICADA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA DE MODIFICACIÓN

## 4. Propósitos

Establecer el procedimiento para ejecutar la operación de contenedores tanto consolidados como completos.

## 5. Alcance

El alcance se desarrolla a partir de la recepción de pre alerta documental hasta la colocación final de la carga en el destino asignado por el consignatario.

## 6. Responsable

El responsable de elaborar, difundir, utilizar y mejorar este procedimiento es el Gerente de operaciones de la organización.

## 7. Frecuencia de revisión

Este procedimiento se revisará, cuando menos, una vez al año, en el mes de **marzo** o antes si hay algún un cambio o mejora significativos en el proceso.

## 8. Vocabulario

8.1 **MBL**

8.2 **HBL**

8.3 **Release**

### 9. Enlace con información documentada controlada

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO CONTROLADO

### 10. Desarrollo

Se desarrolla el proceso de coordinación y operación de contenedores completos o consolidados, que consiste en la parte donde el ejecutivo de operaciones recibe la pre alerta documental, mismo verifica la fecha de arribo de la carga y al mismo tiempo notifica al cliente o clientes, para gestionar instrucciones y facturación, posterior a esto, inicia el proceso de comunicación con la naviera, el aviso de arribo respectivo, el giro de instrucciones y des consolidación de la carga para coordinar la colocación en el destino final.

Este proceso se enumera de la siguiente manera.

1. Pre alerta documental:
  - a. La envía la oficina de origen y el tráfico de operaciones
    - i. La pre alerta documental está compuesta por:
      1. BL Master (Collect o prepaid)
        - a. Collect es que vienen los rubros de origen a cobrar en destino
        - b. Prepaid es que los rubros de origen vienen prepagados y el consignatario únicamente debe cancelar los cargos locales.
      2. BL Hijo (Collect o prepaid)
      3. Debit note o factura de cobro
2. Ingresar información al sistema de operaciones Tecnysis,
3. Revisión de fechas de salida y llegada con la naviera, así mismo la liberación de documentos en Costa Rica.
4. Prefacturar en el cuadro de Excel trabajado con contabilidad.



5. Notificación al cliente: Debe contener número de file, HBL, fecha estimada de arribo, lineamientos específicos, días libres (mismos varían de acuerdo a cada naviera)
6. El cliente debe dar instrucciones de acuerdo al tipo de trámite que va a ejecutar en caso de los FCL.
  - a. Despacho anticipado (P002, P003, P027, P036)
    - i. Cédula jurídica
    - ii. Descripción de la carga
    - iii. Dirección destino final
  - b. Redestino (Almacén Fiscal, Zona Franca, despacho domiciliario)
    - i. Todo trámite consolidado será redestino, requisito general
      1. Factura comercial
      2. HBL
      3. Descripción de la carga
      4. Indicar almacén fiscal
        - a. Para zona franca, despacho domiciliario, perfeccionamiento activo se debe declarar la cédula jurídica
    - ii. En caso de tener inspección el cliente debe gestionar los permisos respectivos para realizar la movilización en Puerto para la gestión de revisión y levante de la carga.
7. En el caso de carga consolidada se da instrucción directa con redestino a Almacén Fiscal de MC, en caso de inspección se gestiona el trámite para movilizar en Almacén en puerto.
8. La naviera da aviso formal al menos con 24 horas de anticipación de la llegada del barco que ampara el MBL y contenedor.
9. Instrucciones de digitación del MBL: digitación como anticipada o redestino.
10. Solicitud de facturación a contabilidad, adicionar cargos en caso de que en la pre-facturación (punto 4) no estén los rubros totales: pueden ser cargos únicamente locales o la totalidad del embarque. Se debe verificar si el cliente cuenta con tarifa previamente establecida.



## Manual de Procedimientos de Operación Marítima

- a. Si el cliente es de contado, debe pagar la totalidad de las facturas pendientes para poder realizar cualquier trámite.
- b. Se identifica que los clientes rechazan facturas porque no coinciden con lo cotizado, por lo tanto, se realizan re procesos por facturación.
- c. Si el cliente es de crédito, debe tener la cuenta de crédito al día para liberar los documentos, normalmente se factura en cuanto se finalice el trámite.

11. Posterior a tener la facturación interna, se procede a facilitar a contabilidad los respaldos respectivos para que emitan la facturación electrónica y freight invoice // liquidación de gastos.

12. Des consolidación:

- a. Despacho anticipado: Este trámite consiste en hacer la nacionalización de la carga antes incluso de la operación del barco. Para este trámite se requiere notificar a la naviera 24 horas antes del arribo del barco.
  - i. Confirmar el manifiesto y desconsolidar, la información declarada en el sistema TICA debe coincidir al 100% con la información que se declare por parte de MC: Manifiesto, número de contenedor, cantidad de bultos, embalaje, puerto de descarga, marchamo físico.
  - ii. Una vez que la naviera haya digitado el MBL ante aduana debe asignar el transportista y el chofer para efectos de trámite sin embargo, esto en realidad no sucede sino hasta que el gestor de operaciones solicite la información. Al mismo tiempo, la agencia aduanal del consignatario procede a realizar el pago de los impuestos y presentar el DUA de Nacionalización de Carga.
  - iii. Todo lo anterior, debe realizarse al menos 6 horas antes de la oficialización del barco. Cuando el barco oficializa y termina su operación, el contenedor se envía a las bodegas del consignatario.



- b. Re destino: Consiste en solicitar autorización a la aduana del puerto de ingreso, para movilizar carga no nacionalizada a otra jurisdicción aduanera. En este caso, el consignatario debe notificar al gestor de operación cual es el almacén fiscal que utilizará como destino final.
- i. Confirmar el manifiesto y desconsolidar, la información declarada en el sistema TICA debe coincidir al 100% con la información que se declare por parte de MC: Manifiesto, número de contenedor, cantidad de bultos, embalaje, puerto de descarga, marchamo físico.
  - ii. Una vez que la naviera haya digitado el MBL ante aduana debe asignar el transportista y el chofer para efectos de trámite sin embargo, y cuando el barco termine operaciones debe confirmar marchamos físicos, al igual que en la gestión de anticipado esto en realidad no sucede sino hasta que el gestor de operaciones solicite la información. Al mismo tiempo, la agencia aduanal del consignatario procede a realizar el pago de los impuestos y presentar el DUA de Nacionalización de Carga.
  - iii. A su vez, se notifica a la naviera la misma información. La agencia aduanal del consignatario procede a realizar el DUA de tránsito ante aduana y entregarlo a la naviera y envía copia de recibido al encargado de operaciones para que coordine con la naviera el transporte y la colocación del contenedor en el almacén fiscal.
  - iv. Se debe aclarar que una vez que la carga es trasladada de una jurisdicción a otra, la mercancía no puede volver a moverse en el mismo contenedor, sino que debe ser nacionalizada y el contenedor, devuelto a la naviera, ya que se trata de un contenedor con permiso de tránsito internacional, por lo que este no puede transportar mercancía nacional.



## Manual de Procedimientos de Operación Marítima

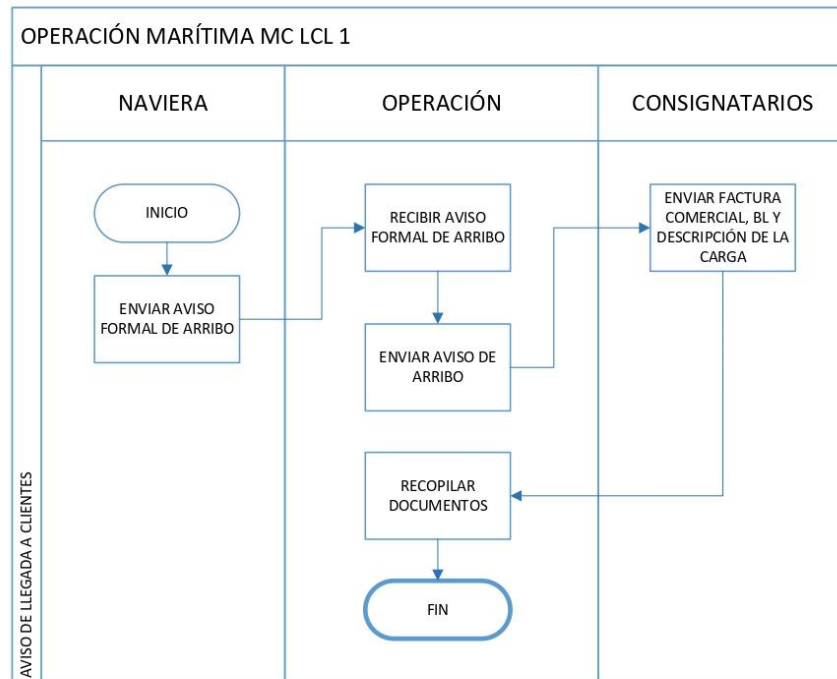
- v. Confirmar el manifiesto, la información declarada en el sistema TICA debe coincidir al 100% con la información que se declare por parte de MC: Manifiesto, número de contenedor, cantidad de bultos, embalaje, puerto de descarga, marchamo físico, destino final.
  - vi. Es importante tomar en cuenta que cada naviera da una cantidad de días como plazo para la devolución del contenedor
  - vii. En todos los casos el responsable del contenedor ante la naviera es MC, por lo que en caso de retrasos o daños en el contenedor, es la empresa quien debe pagar las multas diarias correspondientes, facturando al consignatario el monto respectivo en caso de que MC evidencie que no fue el responsable de dicho retraso o daño.
13. Coordinación de colocación final de acuerdo al tipo de trámite del cliente. En el caso de contenedores con inspección en puerto el proceso de colocación se hace dos veces, la primera a Almacén Fiscal en puerto para inspección y una vez el proceso por parte de la agencia finiquite, a bodega final o Almacén Final de acuerdo a instrucción y de igual manera, bajo las solicitudes formales a la naviera.
14. Verificación de colocación
15. En caso de que no se coloque la unidad se reprograma.
16. Confirmación de unidad vacía
17. Verificar demoras y estadías de chasis cuando corresponda.
18. Facturar demoras en caso de que proceda.
19. Cierre de trámite.

***Nota: En el caso de liberación documental, los BLS generados por MC deben entregarse fleteados en todos los casos.***

### 11. Diagrama de flujo

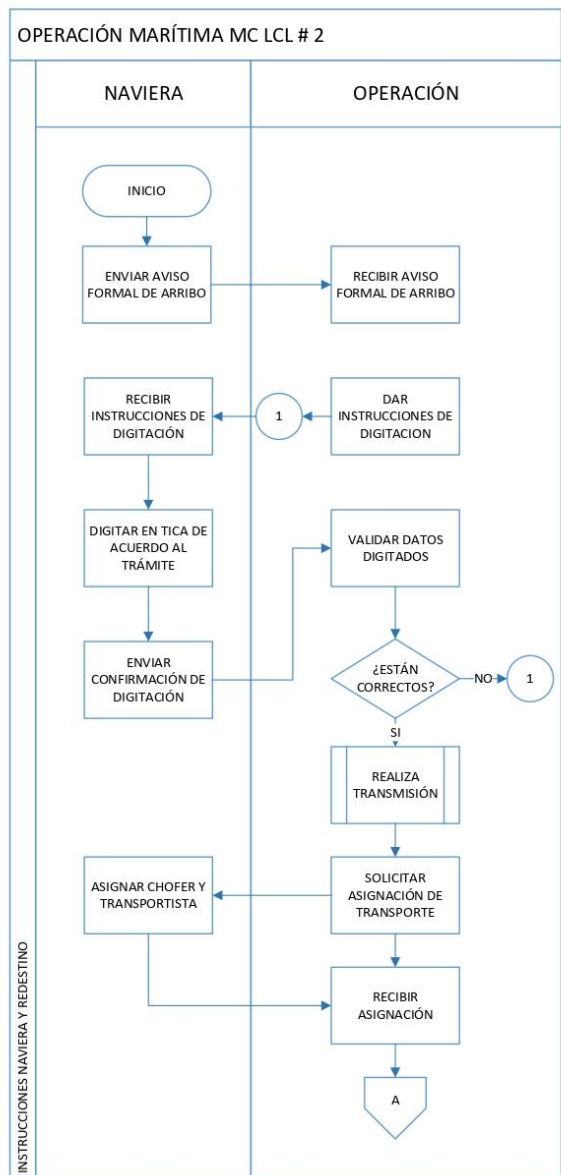
A continuación se detalla el diagrama de flujo diferenciado entre una operación marítima FCL y Consolidada.

	<b>Manual de Procedimientos de Operación Marítima</b>
---	---

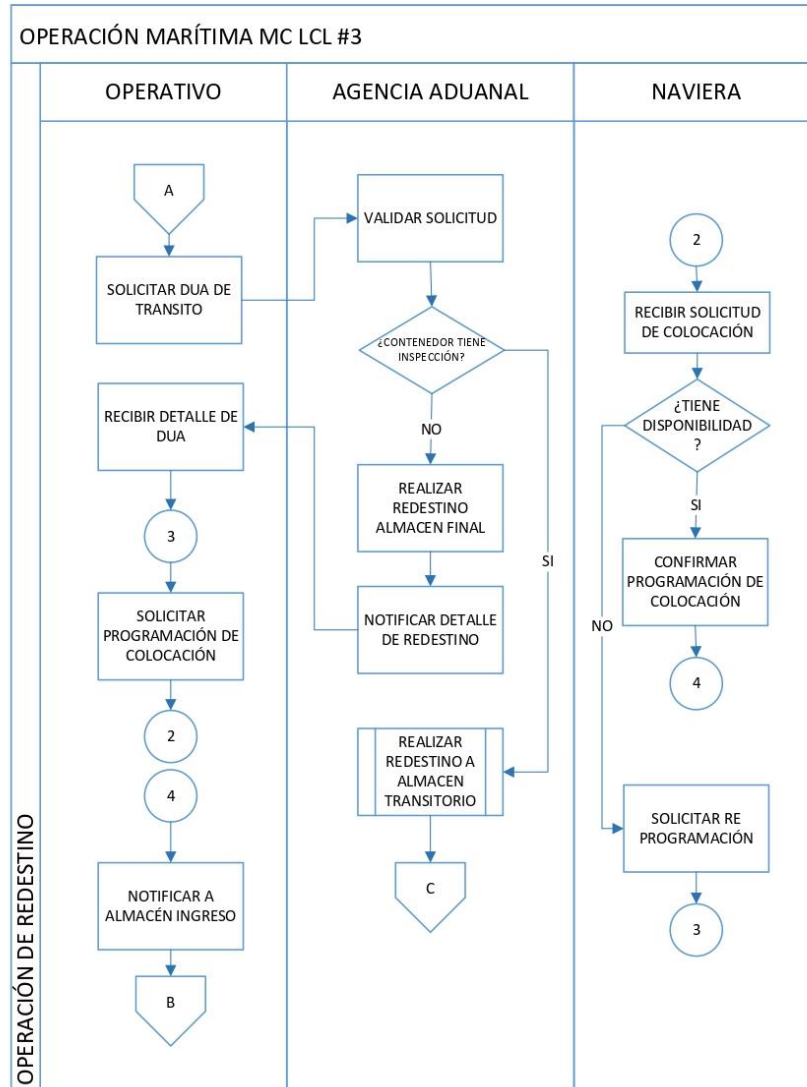


Nota: Magally Camacho

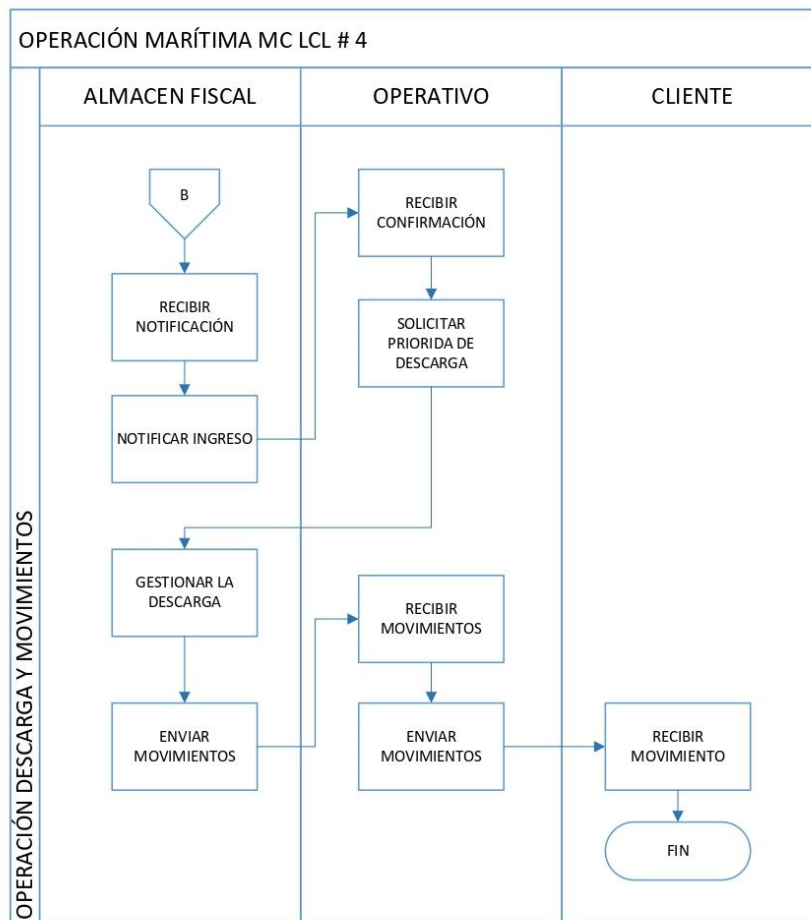
**Manual de Procedimientos de Operación Marítima**



Nota: Magally Camacho

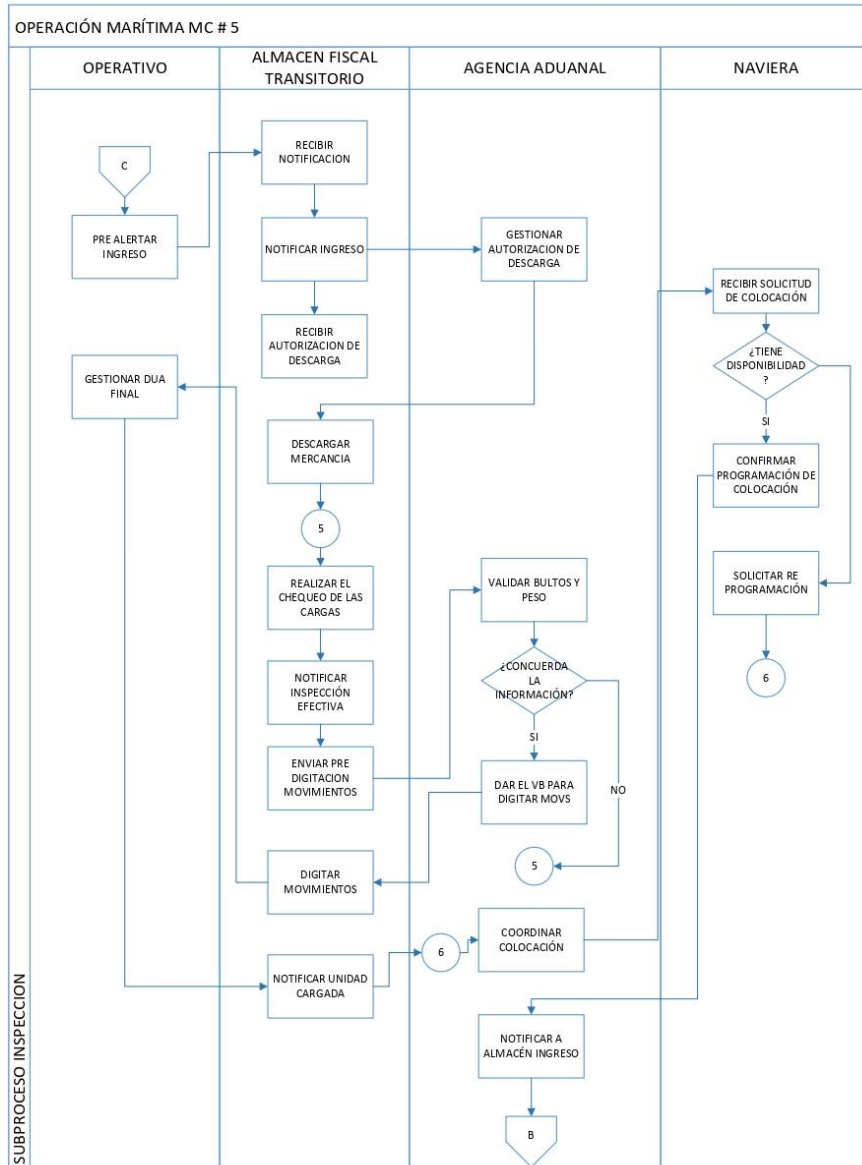


Nota: Magally Camacho



Nota: Magally Camacho

**Manual de Procedimientos de Operación Marítima**



Nota: Magally Camacho

	<b>Manual de Procedimientos de Operación Marítima</b>
---	---

**12. Control y retención de información documentada (los registros generados)**

CÓDIGO DEL REGISTRO CONTROLADO	NOMBRE DEL REGISTRO CONTROLADO	RESPONSABLE DE LA RETENCIÓN Y ARCHIVO DEL REGISTRO CONTROLADO	TIEMPO DE RETENCIÓN DEL REGISTRO

**13. Anexos**

No.	NOMBRE DEL ANEXO

## Apéndice 5

### Manual Operaciones Exportaciones

2022



# MANUAL DE PROCEDIMIENTO OPERACIÓN DE EXPORTACIÓN MARÍTIMA

MCEXP-JUNIO VERSIÓN 1.0  
REALIZADO POR MAGALLY CAMACHO

MARZO 2022

Página 1 de 16

Código: MC-EXP

Fecha: JUNIO 2022

Revisión: 1.0

	<b>Manual de Procedimientos de Operación Exportación Marítima</b>
---	---

**1. Índice**

1. Índice .....	1
2. Autorizaciones .....	3
3. Bitácora de cambios y mejoras.....	3
4. Propósitos.....	3
5. Alcance .....	3
6. Responsable.....	3
7. Frecuencia de revisión.....	3
8. Vocabulario.....	3
9. Enlace con información documentada controlada .....	4
10. Desarrollo .....	4
11. Diagrama de flujo.....	9
12. Control y retención de información documentada (los registros generados) ..	16
13. Anexos.....	16

	<b>Manual de Procedimientos de Operación Exportación Marítima</b>
---	---

## 2. Autorizaciones

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Magally Camacho Gte Operaciones MC	Andrey Campos Gte Comercial MC	Milton Gamboa Gte General MC

## 3. Bitácora de cambios y mejoras

REVISIÓN	SECCIÓN MODIFICADA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA DE MODIFICACIÓN

## 4. Propósitos

Establecer el procedimiento para ejecutar la operación de contenedores tanto consolidados como completos.

## 5. Alcance

El alcance se desarrolla a partir de la recepción de la solicitud de reserva hasta que los embarques lleguen a su destino final.

## 6. Responsable

El responsable de elaborar, difundir, utilizar y mejorar este procedimiento es el Gerente de operaciones de la organización.

## 7. Frecuencia de revisión

Este procedimiento se revisará, cuando menos, una vez al año, en el mes de **marzo** o antes si hay algún un cambio o mejora significativos en el proceso.

## 8. Vocabulario

8.1 **MBL**

8.2 **HBL**

8.3 **Release**

8.4 **PCS Proforma Calculation Sheet**

	<b>Manual de Procedimientos de Operación Exportación Marítima</b>
---	---

### 8.5 MSDS Material Safety Data Sheet (MSDS)

### 9. Enlace con información documentada controlada

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO CONTROLADO

### 10. Desarrollo

Se desarrolla el proceso de coordinación y operación de exportación de contenedores completos o consolidados, que consiste en la parte donde el ejecutivo de operaciones recibe la solicitud de reserva hasta el despacho de la carga a su destino final. Con respecto a los diagramas anteriores se detalla la explicación del paso a paso del proceso de exportación:

1. El cliente envía una solicitud de reserva, se utiliza un formato específico por parte de MC.
  - a. En el caso de carga categorizada como peligrosa, el cliente debe entregar:
    - i. El multimodal que es el documento específico con los detalles de la carga peligrosa solicitado por la naviera
    - ii. La "Hoja de Datos de Seguridad de Materiales" o sus siglas en inglés MSDS, documento indispensable antes de realizar la asignación, este debe de ser revisado previamente por el ejecutivo de Pricing para la aceptación de la carga tanto en destino fina como en puertos de transbordo y tener la evidencia de la aprobación vía correo electrónico como respaldo.
    - iii. Ficha de emergencia de tránsito terrestre, documento debe de coincidir con la MSDS, dado a que va a contener la información de cómo actuar ante alguna emergencia presentada en carretera, el transportista debe de llevarla a mano en el momento del despacho ya sea de lugar de recolecta hacia depósito fiscal y luego de depósito fiscal a Zona Portuaria.



## Manual de Procedimientos de Operación Exportación Marítima

2. El ejecutivo de exportación ingresa la información en sistema Tecnysis y asigna el booking de acuerdo al código de salida SJO (SJO San José Costa Rica) y el código IATA del país de destino.
3. Notificar a Almacén del ingreso de la carga
4. El cliente tiene dos opciones:
  - a. Entregar la carga en bodega de recepción
  - b. Solicitar que MC haga el retiro de la carga en la bodega del cliente
    - i. En el caso de que MC haga el retiro, el ejecutivo de exportación debe coordinar la recolecta con el transportista asignado
5. Una vez la carga ingresa a Almacén, se debe medir la carga para determinar sus dimensiones (largo, alto y ancho) así mismo se procede a pesar la carga y tomar evidencia fotográfica, cuando este proceso termina, la información se traslada por parte de Almacén al ejecutivo de exportación. El ingreso de carga puede ser:
  - a. Carga nacional, que es carga que sale como exportación definitiva, el cliente debe contar con el código de exportador autorizado por PROCOMER.
  - b. Carga fiscal es la que sale de Zona Franca o que ingresó a Almacén bajo la modalidad de ser reexportada, esta carga tiene la particularidad que siempre está bajo custodia aduanera.
6. El ejecutivo de exportación envía el reporte de ingreso al cliente y en su defecto, el ejecutivo de cotizaciones actualiza la tarifa con base a la información final de la carga.

*El proceso de asignación de carga y reporte de ingreso es repetitivo para cada cliente, el ejecutivo de exportación de carga consolidada cuenta con cortes previamente establecidos para tener reacción al tipo de cargas que se manejarán en el consolidado.*

7. Una vez se cumplieron los cortes de ingreso de carga, el ejecutivo valida el volumen de carga y compatibilidad de estas, en el caso de que tenga carga peligrosa y carga de consumo humano, existe la restricción de que estas no se pueden combinar por la naturaleza que tienen, por lo que se debe priorizar



## Manual de Procedimientos de Operación Exportación Marítima

- a la que tenga mayor volumen y si este es igual, considerar como prioridad la primera que se asignó.
8. Cuando se ha determinado el volumen que se tiene para el despacho, se solicita la reserva a la naviera en el formato establecido por esta, en el caso de que el consolidado contenga carga peligrosa, se debe enviar el documento multimodal con la solicitud para que esta sea aprobada por la naviera.
  9. La naviera recibe la solicitud de la reserva y el tamaño del equipo requerido por lo que se realiza la gestión para hacer la asignación del equipo al menos 24 horas previo al cargue.
  10. La naviera envía la asignación de equipo con la siguiente información:
    - a. Número de MBL
    - b. Barco
    - c. Viaje del barco
    - d. Bandera del barco
    - e. Número de contenedor
    - f. Marchamo físico
  11. En cuanto se recibe la información de la naviera del punto anterior, se ingresa en el sistema y se liga a las cargas proyectadas que se estarán consolidando.
  12. Se envía la solicitud de cargue
  13. Se generan los HBLS para los clientes y se envían con la información del despacho para que los clientes den el visto bueno y también para que gestionen con las agencias aduanales los DUAS de salida de la carga.
    - a. En el caso de que MC haya sido contratado para realizar el DUA de exportación, se le envía a la agencia aduanal la solicitud con la siguiente información:
      - i. HBL
      - ii. Factura electrónica si es carga nacional, si es carga fiscal puede ser factura comercial.
      - iii. Partida arancelaria proporcionada por el cliente para validación



## Manual de Procedimientos de Operación Exportación Marítima

- iv. Movimiento fiscal en caso de cargas de Zona Franca o reexportación
  - v. Datos de chofer
- b. En el caso de que MC haya sido contratado para realizar la transmisión de ISF se debe enviar al agente aduana (bróker) de ECU USA:
- i. HBL
  - ii. Factura comercial
  - iii. Información de AMS a transmitir
  - iv. Formulario de ISF validado por el cliente.
14. Los clientes que gestionan con su propia agencia el DUA, deben enviarlo al ejecutivo de exportación para validación y de tal manera autorizar que la mercancía se cargue, mismo caso sucede con los DUAS que hace MC, la agencia debe enviarlo previo al cargue para que se pueda despachar la carga.
15. Una vez se cuente con todos los DUAS, se le da la instrucción a Almacén Fiscal de que proceda con el cargue y se despache la unidad
- a. En el caso de que algún DUA salga con revisión aduanal se debe coordinar la revisión. La revisión puede ser:
    - i. Semáforo amarillo que consiste en revisión únicamente documental por parte de los funcionarios de la aduana y estos posterior dan levante
    - ii. Semáforo rojo, es obligatorio que todo el contenedor sea movilizado a un Almacén en jurisdicción del puerto de salida para la revisión física de esa carga que haya tenido la revisión. En este punto, se debe dar instrucción a la naviera de que movilice la unidad y notificar al Almacén transitorio del proceso para que estén al tanto del ingreso de la unidad y notificación a los encargados.



## Manual de Procedimientos de Operación Exportación Marítima

1. La agencia aduanal que gestionó el DUA es 100% responsable del proceso de inspección de la mercancía y autorización de salida de la unidad, esto es necesario sea previo al corte de ingreso del contenedor a la terminal para no perder la salida que se tiene programada.
16. De forma paralela cuando ya se dio la instrucción de cargue, se le debe enviar a la naviera el detalle de instrucciones detallando bultos y peso total del contenedor para que envíen el documento para revisión.
17. Digitar ante la aduana americana la declaración de ingreso AMS de cada HBL y en el caso de los ISF que es un pre-alerta requerido por la aduana de los Estados Unidos para todos los envíos provenientes de otros países que llegaran por vía marítima a un puerto americano. El ISF se tiene que registrar con la aduana por lo menos 48 horas antes de que salga el barco del último puerto internacional con destino directo al primer puerto en los Estados Unidos. En el caso de que el cliente requiera que MC transmita este, debe solicitarse desde el inicio de la coordinación. Esta transmisión se enlaza con el AMS. Y en el caso de las cargas que son categorizadas en tránsito y solo ingresan a Estados Unidos en esta modalidad, el ejecutivo de exportación hace la declaración en sistema.
18. Posterior, se confirma el ingreso del contenedor a la terminal portuaria
19. El ejecutivo debe realizar la facturación del embarque contra cotización de cada embarque y realizar el costeo de lo que corresponda en gastos en Estados Unidos de acuerdo al tarifario, el detalle de la facturación debe contener sin excepción la referencia del DUA de exportación, tipo de exportación y código de exportador cuando corresponda.
20. Preparar y enviar, la pre alerta para la oficina receptora, actualmente Estados Unidos, la pre alerta documental consiste en la notificación del embarque que arribará consignado a la oficina para procesar la importación en dicho país:
  - a. MBL confirmado por la naviera



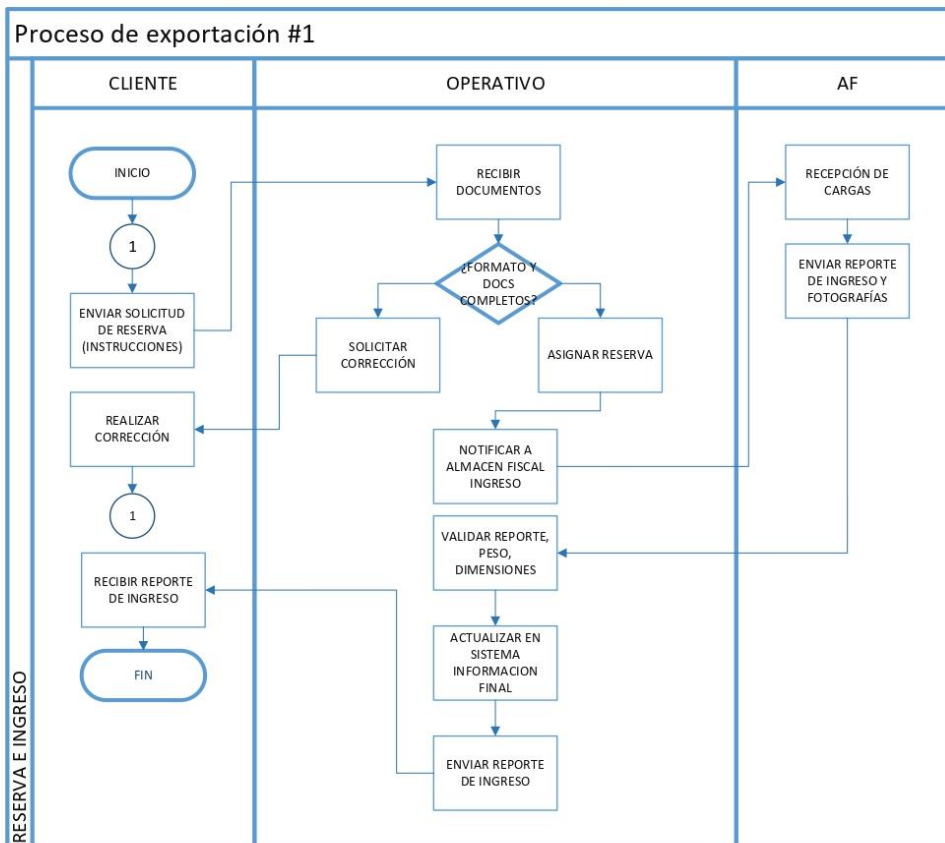
## Manual de Procedimientos de Operación Exportación Marítima

- b. HBLs
  - c. Manifiesto que es un documento que muestra el detalle total del embarque
  - d. Proforma de costos que deben facturar a MC
  - e. MSDS cuando aplica y multimodales
21. La naviera confirma el zarpe del barco y de tal manera el ejecutivo de exportación notifica a los clientes
22. Posterior a esto, se debe dar seguimiento de cada carga hasta el destino final que corresponda.

***Nota: En el caso de liberación documental, los BLS generados por MC deben entregarse fleteados en todos los casos.***

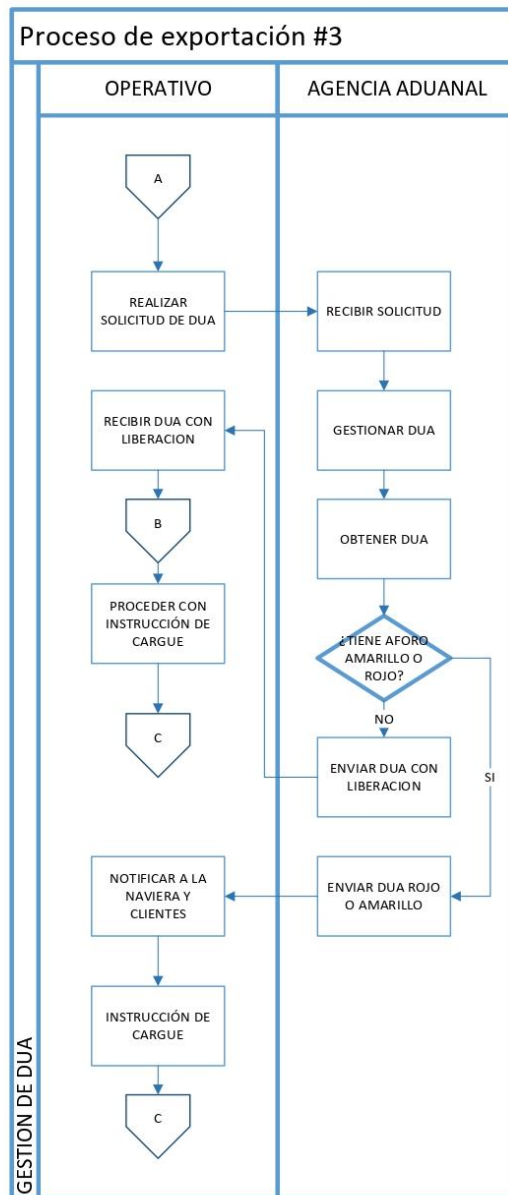
### **11. Diagrama de flujo**

A continuación se detalla el diagrama de flujo de la operación de exportación consolidada.

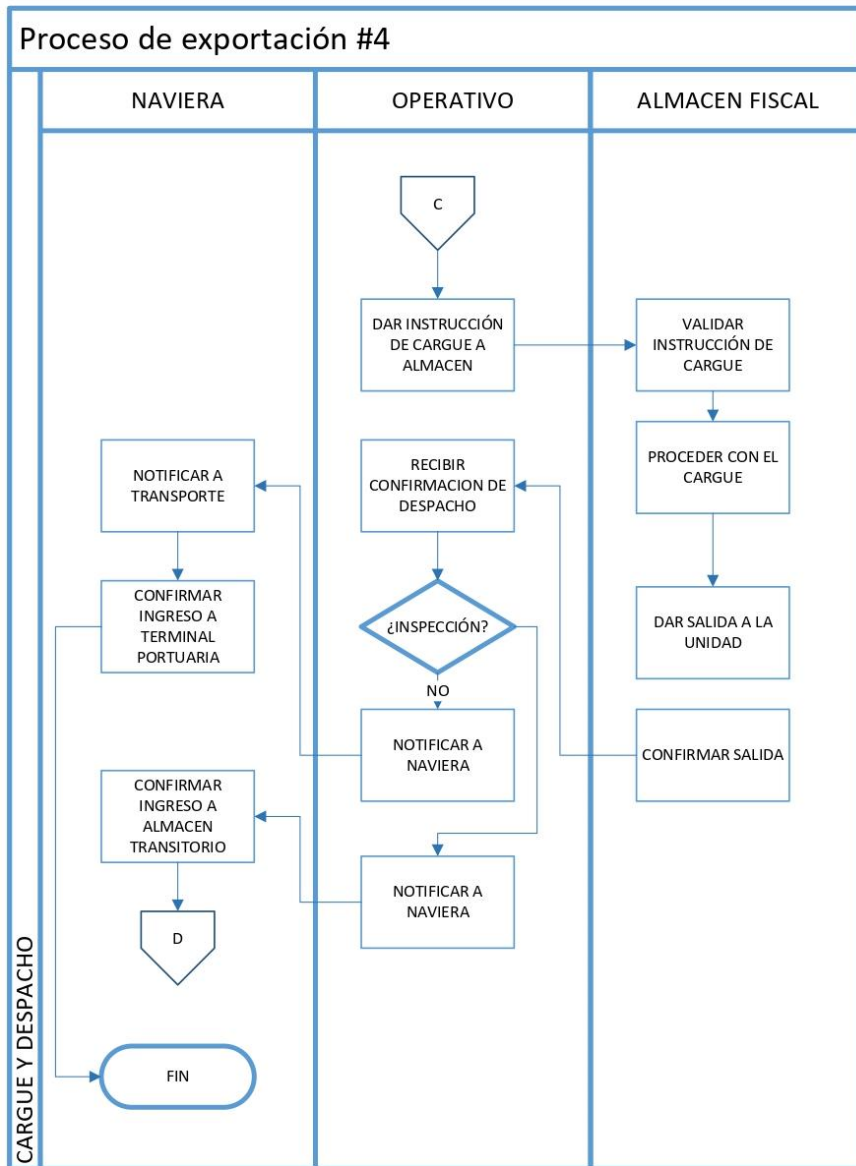


Nota: Magally Camacho



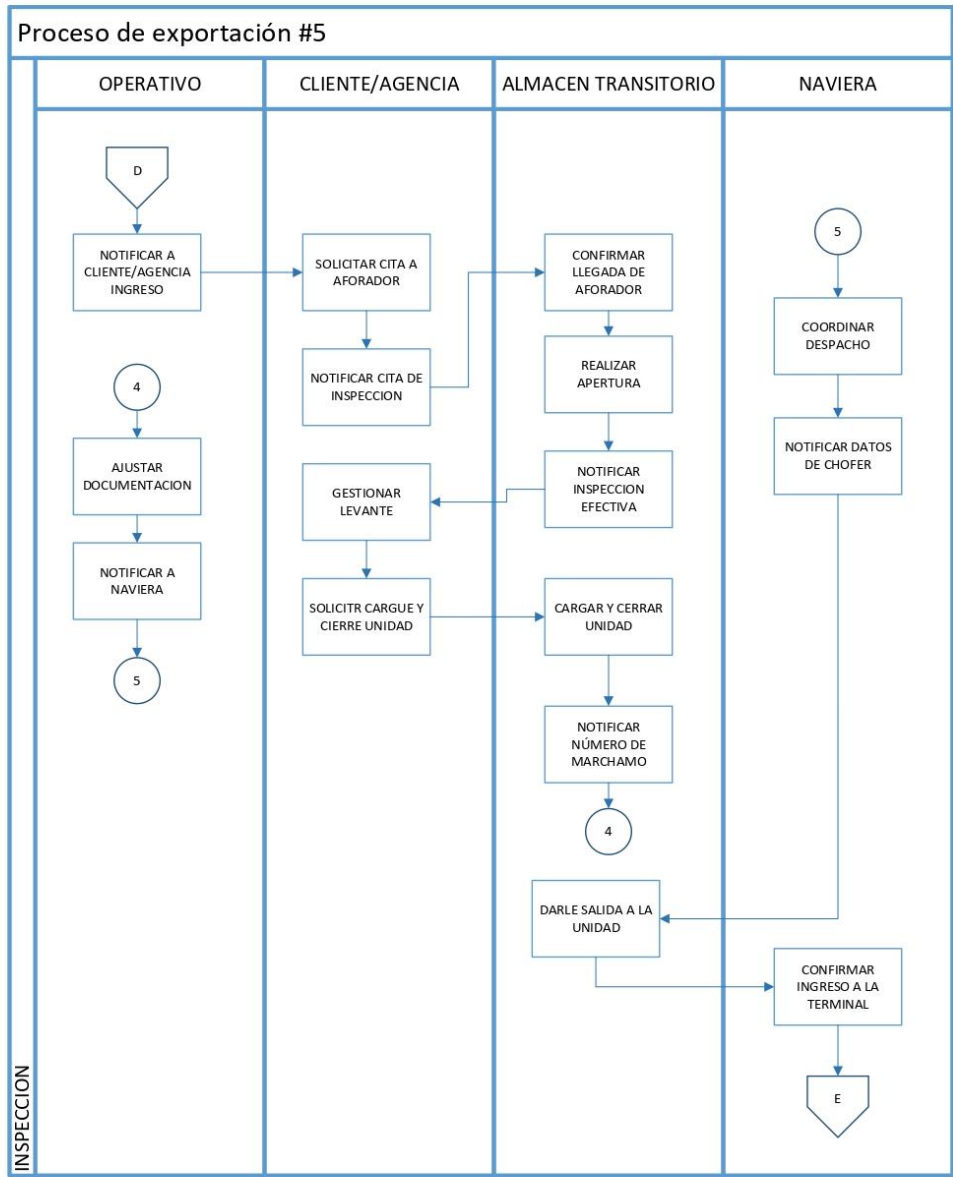


Nota: Magally Camacho

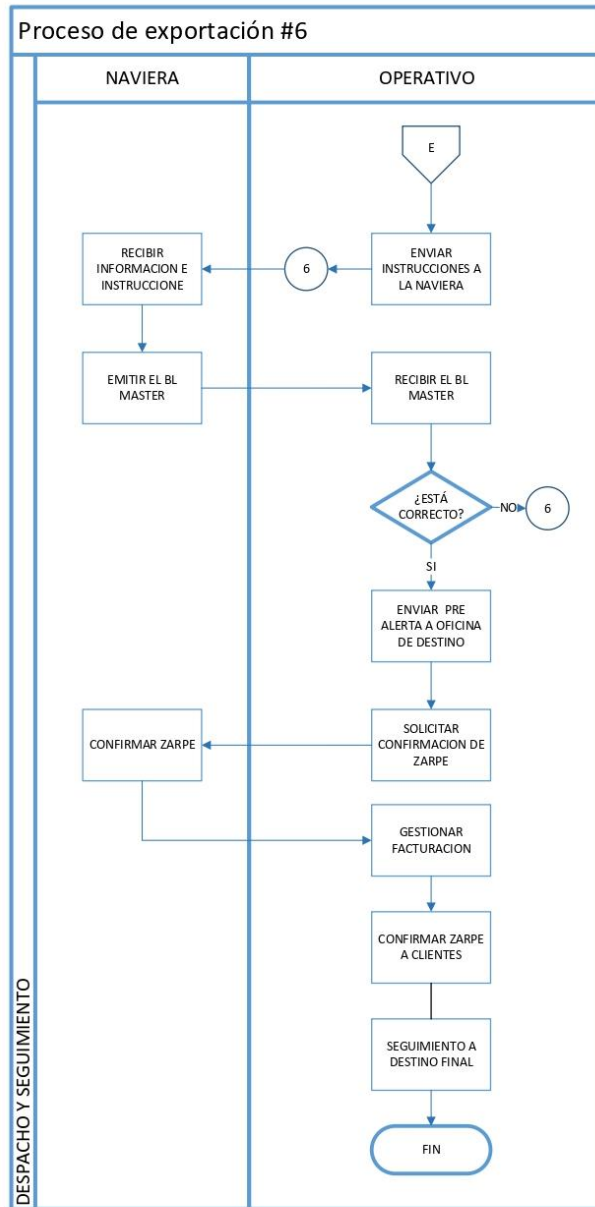


Nota: Magally Camacho

**me** Manual de Procedimientos de Operación Exportación Marítima



Nota: Magally Camacho



Nota: Magally Camacho

	<b>Manual de Procedimientos de Operación Exportación Marítima</b>
---	---

**12. Control y retención de información documentada (los registros generados)**

CÓDIGO DEL REGISTRO CONTROLADO	NOMBRE DEL REGISTRO CONTROLADO	RESPONSABLE DE LA RETENCIÓN Y ARCHIVO DEL REGISTRO CONTROLADO	TIEMPO DE RETENCIÓN DEL REGISTRO

**13. Anexos**

No.	NOMBRE DEL ANEXO

## Apéndice 6

### Propuesta CargoWise



# Precios y propuesta

24 March 2021

Econocaribe

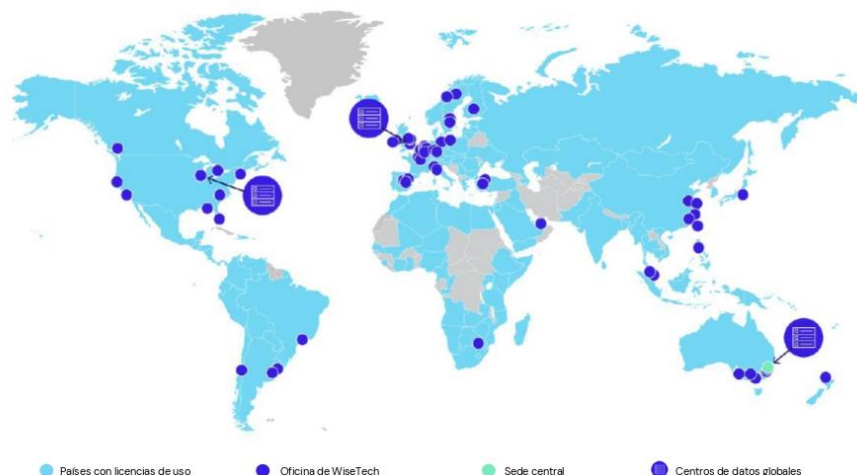


## Tabla de contenidos

Perfil de la compañía.....	2
Solución propuesta .....	3
Lo que diferencia a nuestro software.....	4
Nuestro objetivo: La productividad en el centro de todo.....	6
Modelo de precios.....	7
Detalles de inversión.....	8
Términos de pago y pago inicial.....	11
Vigencia .....	12
Conclusión.....	12
Pasos siguientes .....	12
APÉNDICE.....	13
Implementación.....	13
Programa de Soporte de CargoWise.....	14
CargoWise Service Partners .....	17
Precios de la Nube de CargoWise.....	18
Precios de STL.....	19
Transacciones de terceros .....	21



## Perfil de la compañía



<b>17.000</b> organizaciones de logística mundiales son nuestros	<b>160</b> países	<b>+2.000</b> empleados valiosos en +60 oficinas	<b>60billion</b> transacciones de datos en CargoWise por año	<b>4.6million</b> de horas de programación a lo largo de dos décadas
---	----------------------	---	---	---

WiseTech Global es uno de los desarrolladores y proveedores de soluciones de software líderes en la industria de ejecución de logística a nivel mundial. Nuestros clientes incluyen 17.000 de las compañías de logística del mundo, las cuales incluyen los 25 transitarios más grandes a nivel mundial.

Nuestro producto principal, CargoWise, forma un vínculo integral en la cadena de suministro global y ejecuta 60 mil millones de transacciones de datos por año. En WiseTech, somos implacables respecto a la innovación, agregando más de 3.500 mejoras de productos a nuestra plataforma global en los últimos cinco años, mientras realizamos mejoras significativas y continuas en las cadenas de suministro globales. Nuestras soluciones de software innovadoras son conocidas por su productividad poderosa, funcionalidad extensa, integración modular intuitiva, capacidades amplias de cumplimiento local y un alcance y conectividad global.

Nuestro personal se compone de innovadores y visionarios. Nos encanta desafiar el estatus quo, pensar con audacia y crear productos innovadores.

WiseTech Global cuenta con un largo historial de innovación continuada y exitosa. Nuestra plataforma global, CargoWise, cuenta con una extensa funcionalidad y productividad para ayudar a nuestros clientes a gestionar sus negocios de una manera más eficiente y rentable.



Declaración de privacidad: La información en este documento y los anexos asociados son privados, confidenciales, comercialmente sensibles y valiosos. El contenido de estos documentos está destinado únicamente a la parte nombrada. No debe reenviar, divulgar o proporcionar una copia de ninguna parte de estos documentos para ningún uso por ninguna otra parte.

## Solución propuesta

Proponemos proveer CargoWise como una solución proporcionada en la nube con el soporte de nuestro programa integral de Soporte de CargoWise.

## CargoWise

CargoWise es nuestra solución de software principal de plataforma única construida sobre un solo principio rector: aumentar su productividad. Es un sistema de gestión de clase empresarial para los negocios de logística que quieren mejorar su integración, automatización y comunicación a lo largo de la cadena de suministro. CargoWise proporciona capacidades globales para una industria global.

Nuestra plataforma única integra su negocio con sus clientes y socios, optimiza sus procesos y aumenta la eficacia, visibilidad y rentabilidad de sus operaciones. Es la solución de software basada en la nube para aumentar la productividad en todo lo que hace.

CargoWise proporciona la solución de logística de punta a punta más sofisticada y exhaustiva en el mundo y forma un vínculo integral en la cadena de suministro global. Sin importar si usted es un proveedor de cadena de suministro pequeño a mediano o una operación de envío de carga multinacional, el sistema altamente flexible de CargoWise con numerosas características le permite aumentar la productividad donde más lo necesite.



CargoWise Freight Forwarding



CargoWise Parcel



CargoWise Transport



CargoWise Warehouse



CargoWise Optimisation



CargoWise Customs



CargoWise Global Data



CargoWise Geo Compliance



CargoWise Enterprise



CargoWise Ecommerce



CargoWise Carrier



CargoWise Rates and Contracts



## Soporte de CargoWise

Todas las aplicaciones de WiseTech Global cuentan con el soporte de nuestro programa de soporte exclusivo, un conjunto completo de servicios de soporte de aplicación que incluye Soporte de CargoWise, la Nube de CargoWise, CargoWise eLearning, y Comunidad CargoWise (descrito en el Apéndice). Las herramientas, conocimiento y servicios que necesita para aprovechar al máximo su inversión se incluyen sin costes ocultos ni gastos inesperados.

### Lo que diferencia a nuestro software

Muchos de los proveedores de software de logística cumplen con los requisitos básicos de las compañías de logística. Esto es lo que nos diferencia de los demás:

- **Nos preocupamos por entender las necesidades de su compañía:** No solamente de la forma regular en la que la mayoría de los proveedores lo hacen, sino a un nivel más alto. Identificamos los conflictos y asuntos principales de su empresa y le proporcionamos soluciones para impulsar cambios e innovación.
- **Trabajamos para simplificar los asuntos complejos:** Eliminamos la incomodidad y complejidad y simplificamos procesos con un modelo de precios basado en su creación de valor y resultados comerciales.
- **Algo más que un mero software operativo:** WiseTech Global ofrece características y funcionalidades integrales para los requisitos del mercado global de logística. Nuestro software se diseñó para optimizar procesos comerciales y ayudar a nuestros clientes a maximizar la eficiencia, precisión, visibilidad y ganancias a lo largo de todo su negocio.
- **Arquitectura de plataforma única y exclusiva:** CargoWise se desarrolló en una plataforma integrada y única, la cual tiene capacidades a nivel mundial y se adapta para servir a compañías de todo tamaño y tipo en una base de datos única y global. La gestión, operaciones y cuentas están incluidas, lo que elimina la necesidad de aplicaciones adicionales. Nuestro desarrollo de productos se realiza internamente y son diseñados por profesionales de logística y expertos en tecnología.
- **Soporte excepcional:** Los servicios de mantenimiento, capacitación, soporte y entrega de aplicaciones en la nube más integrales en la industria. Nuestros servicios de soporte garantizan que nuestros clientes aprovechan al máximo su inversión, sin costes ocultos ni gastos inesperados; todo está incluido en la solución de CargoWise.
- **Entrega en la nube desde nuestra red global de datos:** La Nube de CargoWise proporciona servicios de entrega de aplicaciones en la nube robustos, confiables y exhaustivos desde nuestros centros de datos globales, lo que hace posible que clientes de todos los tamaños reduzcan significativamente el tiempo y coste de implementación. Usted se beneficia de un sistema disponible 24 horas al día, 7 días a la semana, con capacidad global de recuperación ante desastres, sin incurrir en los costes habituales de TI ni tener que preocuparse por la gestión de datos, actualizaciones y mantenimiento, copias de seguridad, necesidades de equipos, planificación de continuidad ni gastos generales de gestión. Como resultado, incluso los clientes más pequeños y con oficinas en las regiones más remotas pueden acceder a datos operativos, de gestión y de clientes en una base de datos global y única.
- **Innovación para una industria en crecimiento:** La industria de logística cambia y evoluciona constantemente. WiseTech Global está en la vanguardia de tecnología nueva e innovación






para posibilitar a los proveedores de logística a que se adapten a oportunidades nuevas. Las principales compañías de logística aprovechan nuestros desarrollos más recientes para ampliar sus negocios.

- **Entrega única de productos:**
  - Inversión inicial mínima
  - Costes muy bajos de capital
  - Riesgos mínimos sin requerir un período de bloqueo
  - Flexibilidad total en funcionalidad y usuarios
  - El uso sigue el ciclo comercial
  - No se necesita una inversión en infraestructura de hardware



## Nuestro objetivo: La productividad en el centro de todo

En cada caso, la mano de obra en el proceso o paso se reduce por completo o se transfiere parcialmente a otro paso; una reducción neta significativa. Logramos esto de tres maneras:

 <p><b>ELIMINACIÓN</b></p> <p>Diseños que eliminan su necesidad</p>	<p><b>100% computarizado o automatización de ordenador a ordenador.</b></p> <p>El usuario proporciona cero o mínimos costes de mano de obra.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Flujos de trabajo para accionar procesos internos y externos</li> <li>Nos esforzamos por eliminar las interacciones humanas donde sea posible en un módulo, entre módulos o desde/hacia terceros en la cadena de suministro (por ejemplo, aduanas, aerolíneas, cuarentena, etc.)</li> </ul>
 <p><b>DELEGACIÓN</b></p> <p>Retírelo de las responsabilidades de su negocio</p>	<p><b>El trabajo lo hacen otras partes que utilizan nuestros portales, automatizaciones o integraciones.</b></p> <p>El usuario proporciona cero o mínimos costes de mano de obra.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilice eHub o eAdaptor para crear interfaces entre sus clientes o socios comerciales</li> <li>E2E: interfaces automatizadas desde/hacia nuestros propios sistemas</li> <li>Portales en CargoWise: Ecommerce, Reservas de transporte, Web Tracker</li> </ul>
 <p><b>ACELERACIÓN</b></p> <p>Herramientas y aumentos de productividad</p>	<p><b>El personal pagado de su compañía opera de la forma más eficiente y efectiva al utilizar las herramientas disponibles en el software para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el rendimiento</li> <li>Reducir la cantidad de errores y repeticiones de trabajo</li> <li>Simplificar y eliminar gastos generales de gestión</li> <li>Detectar tiempo desperdiciado y no utilizado</li> <li>Priorizar el trabajo importante de alto valor en las colas</li> <li>Eliminar los efectos de cambios entre tareas y realización de múltiples tareas a la vez, lo cual destruye la productividad y aumenta las tasas de errores</li> </ul>



## Modelo de precios

### Licencia por usuario + transacción (STL)

**Usuario:** Se cobra un cargo por cada **usuario** activo en su sistema. Todos los usuarios activos pueden moverse libremente dentro y fuera de todas las compañías o todos los módulos dentro del sistema en una única base de datos. Usted paga una vez al mes por todos los usuarios activos, para que puedan disponer de acceso completo al sistema sin importar a dónde vayan y qué vean, editen, borren, reporten o gestionen. El cargo por usuario se cobra cada mes para todos los usuarios activos.

**Transacciones:** Una **transacción** se cobra solo una vez en el "punto de creación de valor" de cada operación dada, como se detalla en la lista de precios.

- No hay cargos por la navegación de los usuarios activos en el sistema, por ayudar a otros empleados con un trabajo o por monitorear actividades en el sistema. Una vez que se cobra el cargo mensual por usuario, no se incurren en otros costes cuando el usuario activo accede al sistema.
- Los cargos de transacción se alinean con los servicios que proporciona y los impulsores económicos de su negocio.
- Usted obtiene el valor de los aumentos de productividad que nosotros o su gestión de recursos creamos. Mientras la productividad de usuario mejora, su coste promedio de usuario por transacción se reduce mientras aumenta el rendimiento de transacciones.
- Sus costes principales se alinean con su aumento o reducción de actividad (paga por el uso real, no una tasa fija elevada).
- Nuestros objetivos ahora están alineados: aumentar su productividad.
- Su éxito es nuestro éxito; Los precios STL conectan un beneficio de creación de valor con nuestros costes comerciales y alinean nuestros objetivos para lograr mayor productividad, rendimiento y automatización de su sistema.



## Detalles de inversión

La tabla siguiente muestra la cantidad estimada de costes de usuarios y transacciones en USD según la información proporcionada durante nuestras conversaciones sobre su compañía y requisitos.

Es importante recordar que los cargos son por usuario activo y por transacción. Los cargos de transacciones solo se aplican cuando hay un punto de creación de valor. Incluimos una tabla indicativa de costes mensuales; sin embargo, estos pueden variar según los cargos de usuario y transacción por mes.

En las tablas siguientes, incluimos el precio con y sin descuentos de usuarios y transacciones, junto con las unidades de descuentos para el nivel de volumen y otros descuentos disponibles. Tiene el beneficio de saber el coste máximo por usuario activo y transacción y por lo tanto puede predecir efectivamente sus cargos mensuales



Item / Description	Quantity	Unit Price	Discount	Usage / Count	Total Price	Total Discount	Discounted Price	Estimated Price with Discount
<b>Logistics and Supply Chain</b>								
<b>General Forwarding Engine</b> Includes Customs, Export/Import, Air/Sea, Schedules, Address Cleaning & Geocoding, Carrier Party Screening	1	\$7.85	76.5	100	\$3,220.00	\$1,280.00	\$2,220.00	\$2,220.00
<b>Global Logistics, Compliance, Trade and Shipping Data and Reference Data Sets</b>								
<b>Shipping based on Average Agreement Users per Country in the Billing month</b>								
Less than or equal to 5 users	1	\$18.76	100.0	1	\$18.76	\$18.76	\$18.76	\$18.76
Greater than 5 users	1	\$48.47	100.0	1	\$48.47	\$48.47	\$48.47	\$48.47
Greater than 20 users	1	\$125.23	100.0	1	\$125.23	\$125.23	\$125.23	\$125.23
Greater than 50 users	1	\$313.08	100.0	1	\$313.08	\$313.08	\$313.08	\$313.08
<b>Features and Reference Data Sets included</b>								
(1) High rate freight service deals up to 100 US documents and requests								
(2) Supply Chain Service (Air freight security features of major economies)								
(3) Domestic Trade and Shipping (including -								
a. BA Dangerous Goods data set								
b. BA Dangerous Goods database								
(4) Fully operational reference data including -								
a. Inland (air) routes to MEX, then to all airports & terminal data for Container & 2000' vessels								
b. Ocean Carrier, Ship Agents and Port Agents List (including ICAO, Japan, Carrier Codes etc.)								
c. Airline Cargo Inventory and Office Address								
d. Aircraft Equipment Type								
e. IATA Carrier Codes								
f. IATA Airport and Station codes								
g. IATA Country Codes								
h. UN Location Codes (5 Alpha point codes)								
<b>Additional Services</b>								
Freight Finance	1							
Container Automation	1							
Air Wash Automation	1							
<b>Cargowise Cloud Services (External Services see WTO, 3rd Party Services &amp; Transactions (External Services))</b>								
<b>Cargowise Cloud - Platform O/S &amp; Server Licensing - Per Registered User</b>	1	\$164		16	\$2,624		\$2,624	\$2,624
<b>Cargowise Cloud Base Fee Per Instance</b>	1	\$3,000		1	\$3,000		\$3,000	\$3,000
<b>Cargowise Cloud Premium Services</b>								
DevOps Service	1	\$174		1	\$174		\$174	\$174
Print Service	1	\$18		1	\$18		\$18	\$18
<b>System Licenses</b>								
Each instance of the Application Suite will incur a minimum usage fee (Minimum Usage Fee) for a limited Production instance above and below the Cargowise Cloud license fee. The fee for additional usage will be applicable here - will be added to any other monthly fees that may apply.								
For each limited Production/Non-Production or limited Non-Production, each instance will incur a minimum usage fee of (USD) 10.00. This minimum fee will be applicable on other monthly fees that may apply, including but not limited to Cargowise Cloud Base & Premium.								
For Production Systems the Minimum Usage Fee will be consumed by actual usage fees prior to any additional charging being incurred.								
Non-Production Systems are always free from additional usage fees, and will only incur the Minimum Usage Fee plus any Cargowise Cloud Base fees 2 months after Customer's agreed go-live date or 3 months from installation, whichever occurs first.								
Production and/or Non-Production Systems for Cargowise Partners will incur a minimum usage fee (Minimum Usage Fee) of (USD) 10.00 plus any Cargowise Cloud Base fees, apply in accordance of Agreement including the Cargowise Cloud Base Fee Per Instance.								
Customer Request/Change to Emergency or Company Registration in Server Cloud (USD 1,000.00 Per Change Request) (Emergency Change or Company Registration or Server Cloud to be incurred per month on active systems)								
OS								
Antivirus/Periscope Configuration - (USD 95.00) Per Change Request								



Estimated Usage Summary			
Total Discount Units	22,767.2		
Total Active Staff	14		
Estimated Price Per Active User	\$46.83		
Discount Options Selected			
Prepayment Discount	Applicable to: All Modules, Packs and Services Except for System Minimum Fee		
Volume, CargoWise Cloud	All Except for CargoWise Cloud, Faxing, LDax, eHub Mapping System Minimum Fee, Selected 3rd Party Module		
Estimated Discount Calculation			
Volume Discount	50%	Cumulative Discount Example	50%
CargoWise Cloud Introductory Discount	50%		9.8%
Prepayment Discount	50%		14.3%
Estimated Pricing Summary			
Undiscounted Price			\$3173.57
Discount Amount			\$325.42
Estimated Net Price Inc Discount			\$2,848.15

## Transacciones de terceros

El coste estimado de transacciones de terceros son solamente costes indicativos y puede que se basen en el volumen estimado y su umbral de precios progresivos correspondiente. Por lo tanto, el coste real por mes puede variar en base a volúmenes reales y el precio aplicable. Para más información sobre las condiciones y aplicación de precios, vaya a la sección de Transacciones de terceros del Apéndice.

## Seguimiento automatizado de contenedores (servicios externos)

Volumen estimado	Umbral de volumen	Coste por cada contenedor rastreado	Coste mensual total estimado
140	1-250	\$1.55	\$217.00

## Seguimiento de guías aéreas (servicios externos)

Volumen estimado	Coste por MAWB rastreado	Coste mensual total estimado
14	\$0.46	\$6.44

Juntos nos enfocaremos en ayudarlo a aumentar su rendimiento y productividad para crear una situación en la que ambas partes ganen; nuestro objetivo común se convierte en aumentar el rendimiento sin la necesidad de aumentar el personal, lo que podría suponer un coste significativo. Como resultado de este modelo de precios, muchos de nuestros clientes ahora facturan para recuperar el coste de los cargos de tecnología de la misma manera en que siempre recuperaron costes por cargos de terceros, como ser FWB o FHL de aerolíneas y tarifas de aduana por entrada, como parte del proceso comercial de logística.



## Pago inicial

Hay un pago inicial no reembolsable establecido en la tabla siguiente. Este pago incluye los esfuerzos de WiseTech Global relacionados con la instalación y aprovisionamiento del paquete de aplicaciones y actividades de gestión relacionadas.

Initial Payment for STL (USD)	\$4,200.00
Total Initial Payment	\$4,200.00
To Invoice	ECONOCSJO

## Fecha de lanzamiento e incentivo de usuarios y transacciones ilimitados

Este incentivo especial le ofrece 3 meses de acceso ilimitado al paquete de aplicaciones de CargoWise para una cantidad ilimitada de usuarios activos y transacciones sin cargo alguno (excepto cargos incurridos por el uso de dispositivos LDaaS) al alcanzar la fecha de lanzamiento esperada.

Para obtener el incentivo de usuarios y transacciones ilimitados, debe proporcionar una fecha de lanzamiento esperada que esté dentro de los 90 días de la firma del Acuerdo. WiseTech Global le permitirá una revisión de la fecha de lanzamiento esperada, siempre y cuando esté dentro de los 90 días de la fecha de lanzamiento inicial. Si logra el lanzamiento antes de su fecha de lanzamiento esperada, obtendrá el beneficio del incentivo de usuarios y transacciones ilimitados a partir de la fecha real de lanzamiento y durante los tres meses posteriores a la fecha de lanzamiento esperada.

## Términos de pago y pago inicial

Al aceptar esta propuesta, WiseTech Global preparará el Acuerdo y una vez firmado y devuelto, necesitará proporcionar el pago inicial. WiseTech Global cobrará al fin de cada período de facturación por las transacciones utilizadas y los usuarios activos que accedieron al paquete de aplicaciones durante ese período de facturación.

El plazo de vencimiento del pago es catorce días desde la fecha de la factura, salvo que se acuerde un plazo con antelación.

Los descuentos están disponibles por volumen, compromiso y pagos por adelantado cuando ciertos términos y condiciones se cumplan. Los detalles de los porcentajes y valores de los descuentos se describen en la sección de [Tablas de descuentos](#) del Apéndice. WiseTech Global puede ayudarlo a comprender y conseguir todos los descuentos disponibles. Ofrecemos opciones de pago de débito automático o tarjeta de crédito para asegurar que se mantengan los descuentos de pago por adelantado y otros, y que el proceso sea lo más simple y económico posible.

Todos los precios cotizados en esta propuesta no incluyen impuestos sobre bienes y servicios (GST), IVA, impuestos sobre ventas, retención de impuestos o cualquier otro impuesto.



## Vigencia

Esta propuesta tiene una vigencia de treinta (30) días a partir de la fecha de esta propuesta, transcurrido este tiempo deberá renovarse.

## Conclusión

Los proveedores de servicios de logística se enfrentan al desafío de constantes cambios en temas de cumplimiento, reglamentaciones y amenazas competitivas. La tecnología de avanzada es crucial para competir en el entorno dinámico actual.

CargoWise les permite a los proveedores de logística utilizar un modelo de costes compartidos y a la vez conservar por completo la individualidad. Las compañías de todos tamaños utilizan la plataforma escalable de CargoWise para hacer que sus negocios sean más competitivos, obtener más clientes, mejorar sus operaciones y reducir los costos totales de propiedad. Ansiamos trabajar con usted para llevar los beneficios de WiseTech Global y el sistema de CargoWise a su negocio.

## Pasos siguientes

Si los términos de esta propuesta son aceptables, se le enviará un conjunto de documentos contractuales que componen el Acuerdo para su firma. Al recibir la copia firmada del Acuerdo y el pago inicial, empezaremos la implementación del paquete de aplicaciones de CargoWise.

Atentamente,

*Jorge Lopez Cleiman*

**Jorge Lopez Cleiman**  
**Sales Manager**

e: [jorge.cleiman@wisetechglobal.com](mailto:jorge.cleiman@wisetechglobal.com) | t: +598 2915 3847 | c: +598 95 636342



## APÉNDICE

### Implementación

#### Estrategia de implementación

Comprar e implementar nueva tecnología puede parecer abrumador, pero le mostraremos cómo se puede gestionar de una manera sencilla, directa y optimizada. Ayudamos a los negocios en el lanzamiento de tecnología nueva todos los días, y nuestros programas de instalación e implementación se desarrollaron con compañías como la suya en mente.

Nuestros equipos especializados lo ayudarán a mantenerse encaminado y le proporcionarán las herramientas y materiales que necesitará para gestionar su implementación de forma fácil, efectiva y según su cronograma. La mayoría de nuestros clientes son capaces de llevar a cabo el lanzamiento con una ayuda mínima, pero si usted siente que puede necesitar soporte adicional para cumplir sus objetivos de implementación, nuestro equipo de [CargoWise Service Partners](#) cuenta con la experiencia necesaria para satisfacer sus necesidades específicas.

#### Muestra de implementación

A continuación se encuentra una muestra de un cronograma de implementación típico; sin embargo, no hay dos compañías idénticas y los tiempos de implementación varían en base a sus preferencias y requisitos particulares. Le aseguramos que WiseTech Global lo asistirá en cada paso del camino y trabajará estrechamente con usted para que el proceso de implementación sea simple, eficiente y fácil de comprender.

#### Caso de muestra de implementación



1. Tras su aceptación de esta propuesta, le enviaremos el Acuerdo que incluye el Acuerdo de productos y servicios (PSA) y el Acuerdo de mantenimiento y licencia (MLA). El PSA es único para su proyecto y define los detalles de la venta. El MLA es el documento general que explica los derechos y responsabilidades de ambas partes. Debe firmar y devolver una copia digital completa de ambos documentos.
2. Junto con el Acuerdo, le enviaremos una factura pro forma por el monto del pago inicial. Empezaremos su proyecto de implementación en cuanto recibamos el Acuerdo firmado (como se indicó anteriormente) y el pago inicial.
3. Para comenzar, su gerente de implementación lo guiará a través de nuestro proceso de puesta en marcha y le mostrará los recursos que creamos para brindarle la información y la asistencia que necesita en cada paso.
4. Nuestro equipo de instalación instalará su sistema en nuestra red de la Nube de CargoWise y le explicará cómo iniciar sesión en su sistema.
5. Una vez que su sistema se instaló, está listo para la configuración. Esto puede ser tan sencillo o complejo como necesite, pero su sistema viene con datos de referencia genéricos



predefinidos para que pueda comenzar a utilizarlo desde el primer día. También le proporcionaremos una lista de verificación de configuraciones simple con la que trabajar para que pueda agregar los datos esenciales de su negocio, como ser datos de la cuenta bancaria, perfiles de personal y, lo que es más importante, acceso de seguridad.

6. Luego, los usuarios de su compañía aprenderán a utilizar el sistema. Tiene a su disposición una biblioteca extensa de recursos en línea de eLearning a la que puede acceder las 24 horas al día, siete días a la semana a través de nuestro portal web de CargoWise eLearning, Mi cuenta. Aprenderá en su entorno de capacitación, por lo que desarrollará rápidamente las habilidades y capacidad para utilizar el sistema con seguridad en sí mismo para todas sus operaciones diarias.

El lanzamiento está completado.

## Programa de Soporte de CargoWise

Nuestro programa único de Soporte de CargoWise incorpora todas las herramientas, conocimientos y servicios que necesita para aprovechar al máximo su inversión tecnológica. El Soporte de CargoWise, Nube de CargoWise, CargoWise eLearning y Comunidad CargoWise están incluidos en su solución de WiseTech Global, sin costes ocultos ni gastos inesperados.

## CargoWise eLearning

### *Soluciones de aprendizaje flexibles e integrales*

Entendemos los desafíos de mantener a su personal capacitado y actualizado con las funcionalidades actuales de sus aplicaciones de CargoWise. Es por eso que CargoWise eLearning proporciona opciones únicas de capacitación y educación en línea, disponibles sin costes adicionales para todos los usuarios activos. CargoWise eLearning le permitirá llevar a cabo el lanzamiento con confianza y velocidad para que pueda enfocarse en su negocio en vez de su software.

- Recursos integrales: Nuestros portales integrales de eLearning incluyen videos, cuadernos de ejercicio y actividades diseñadas para proporcionarles a los usuarios conocimientos claros de CargoWise.
- Flexible y práctico: El portal de aprendizaje en línea está disponible a pedido las 24 horas al día, siete días a la semana, lo que les proporciona a usted y su personal las herramientas que necesitan para el lanzamiento y para mantenerse actualizados con las funcionalidades nuevas, y así aprender a su ritmo y a la hora que mejor se adapte a su negocio.
- Niveles de capacitación certificados: Contamos con exámenes de certificación en línea para asegurar que sus empleados puedan completar cada curso y nivel del programa de CargoWise Certified Logistics Provider (CCLP) con éxito.

Certificar a su personal le permitirá disfrutar de mayores descuentos.



## Soporte de CargoWise

### *Un enfoque comprobado para una mejor atención al cliente*

El Soporte de CargoWise proporciona acceso a nuestra excepcional infraestructura de soporte al cliente regional y global, sin importar dónde esté o de qué se trate, nuestro equipo de soporte está disponible. El soporte estándar incluye la resolución de incidentes de nivel CR1, CR2 y CR3 las 24 horas al día, siete días a la semana. Todos los otros incidentes se gestionan durante el horario laboral local y en su región.

- Recursos expertos: Nuestros gerentes de producto y especialistas de producto manejan directamente el soporte de aplicaciones y resolución de incidentes. Todo el personal de soporte está involucrado en el desarrollo, capacitación y soporte de áreas de producto específicas, por lo que un experto resolverá rápidamente su incidente.
- Información automatizada de incidentes: Nuestro sistema de solicitudes electrónicas (eRequest) habilita los reportes detallados de incidentes directamente desde aplicaciones de CargoWise. Las solicitudes electrónicas registran información y telemática valiosa de su problema, lo que permite que nuestro equipo de soporte global acelere los tiempos de respuesta y resolución.
- Servicio al cliente dedicado: Nuestro equipo de servicio al cliente lo guiará a través de nuestros procesos, que comienza con la implementación y continúa a lo largo de su relación con WiseTech Global.

### *Acceso confiable a nuevas características*

El Soporte de CargoWise incluye mejoras de características, gestión de calidad de software, resolución de defectos, parches y control de versiones. Todas las características y mejoras nuevas se someten a pruebas integrales y extensas antes de su lanzamiento. El personal técnico capacitado gestiona las actualizaciones y parches para aplicaciones proporcionadas en la Nube de CargoWise y estos son prácticamente transparentes al usuario final. Ofrecemos tres opciones de versiones de lanzamiento:

1. General product release: El 85% de los clientes de WiseTech Global utiliza la versión de lanzamiento de productos generales, el cual proporciona un entorno de producción estable que requiere mínimo personal de soporte técnico. Probadas comercialmente para entornos de producción, las actualizaciones se lanzan trimestralmente con parches periódicos.
2. Standard product release: el 10% de los clientes de WiseTech Global utiliza la versión de lanzamiento de productos estándar para disponer de un acceso anticipado a nuevas funciones. Puede que se requieran recursos adicionales para gestionar el perfil de desarrollo más activo. Las actualizaciones se lanzan mensualmente con parches periódicos.
3. Development product release: el 5% de los clientes de WiseTech Global utiliza la versión de lanzamiento de productos de desarrollo en períodos cortos para ganar acceso anticipado a características vanguardistas de la industria. La versión de lanzamiento de productos de desarrollo también se utiliza en los entornos de capacitación y pruebas para permitir el acceso anticipado a las capacidades y características nuevas. Las actualizaciones se lanzan semanalmente con parches periódicos.



## Nube de CargoWise

### *Entrega de aplicaciones sencilla, segura y de gran disponibilidad*

La Nube de CargoWise proporciona servicios de entrega y gestión de aplicaciones robustos, confiables e integrales de nuestra red de datos global. Obtiene la ventaja de una disponibilidad de sistema las 24 horas al día, siete días a la semana con capacidad global de recuperación ante desastres, gestión de datos, actualizaciones, mantenimiento, copias de seguridad y planificación de continuidad para su negocio.

- **Rentable:** La entrega de aplicaciones estándar en la Nube de CargoWise, lo que incluye servicios de soporte y actualizaciones de aplicación, está incluida sin costes adicionales. Se beneficiará de los costes generales de TI más bajos, una inversión de capital mínima y menos recursos internos de TI.
- **Eficiente:** La Nube de CargoWise ofrece la instalación, actualización y gestión de aplicaciones que son hasta un 80% más rápidas que otros métodos, lo que les permite a sus recursos de TI internos enfocarse en tareas de la línea de negocio.
- **Accesible:** Puede acceder a sus aplicaciones y datos de CargoWise las 24 horas al día, siete días a la semana desde prácticamente cualquier lugar en el que cuenta con acceso al Internet. Las nuevas características, puertas de enlace de mensajes y transacciones están disponibles dónde y cuándo las necesite.

También hay servicios premium adicionales, los cuales incluyen la capacidad de almacenaje extendida, continuidad para negocios y recuperación ante desastres.

## Comunidad CargoWise

### *Conéctese y colabore con sus colegas de la industria*

La Comunidad CargoWise, nuestra comunidad en línea que proporciona respuestas a preguntas técnicas comunes, le permite compartir ideas y descubrir nuevas maneras en las que CargoWise puede ayudar a resolver sus desafíos de cadena de suministro.

- El foro de Comunidad CargoWise es un foro profesional moderado para usuarios de CargoWise y tiene como objetivo facilitar discusiones entre clientes y compartir ideas innovadoras e información útil.
- El foro de Preguntas de tutorial es un foro profesional moderado para que los usuarios de CargoWise realicen preguntas de capacitación, compartan mejores prácticas y discutan soluciones a problemas desafiantes.



## CargoWise Service Partners

### Acelere el tiempo que le lleva su lanzamiento con ayuda de expertos

Nuestra red global de expertos de CargoWise Service Partners puede ayudarlo a implementar, configurar y optimizar CargoWise para que se adapte a sus necesidades comerciales únicas.

### Asesores confiables de productos

Con más de 280 CargoWise Partners en todo el mundo, puede estar seguro de que está trabajando con alguien que entiende su mercado local y sus necesidades comerciales únicas.

### Calidad incorporada

A los CargoWise Service Partners se les exigen los estándares y requisitos más altos en todos sus servicios comerciales, por lo que puede quedarse tranquilo de que está trabajando con un equipo de expertos que siempre priorizan al cliente.

### Apoyo de capacitación flexible

Potencie y posibilite a sus empleados para utilizar CargoWise con capacitación de uno de nuestros expertos de productos certificados. CargoWise Service Partners pueden proporcionar capacitaciones interesantes e interactivas en su oficina o con soporte virtual.

Visite nuestra página web o hable con su representante de CargoWise para conectarse con un CargoWise Service Partner certificado.



## Precios de la Nube de CargoWise

Role Module Function	Feature	Available	Entity counted	List Price USD
<b>CargoWise Cloud Services (External Services - see WTG 3rd Party Services &amp; Transactions (External Services))</b>				
<b>CargoWise Cloud Standard Services</b>				
	CargoWise Cloud	✓	Included	Included
	High Availability CargoWise Cloud (Internet Delivered)	✓	Included	Included
	Remote Desktop Connector (MS Windows Only)			
	CargoWise Cloud - Platform, O/S & Server Licensing - Per Registered User	✓	Per Active Staff Record	\$18.64
	CargoWise Cloud Base Fee Per Instance	✓	Per Hosted Production Instance	\$630.00
	CargoWise Cloud Service Tear Down			
	Tear Down System (remove instance from CargoWise Cloud/Delete data)	✓	Per Main DB	\$1147.36
<b>CargoWise Cloud Premium Services</b>				
<b>Data Storage Services</b>				
	UltraFast SSD based Production Storage (Highly Redundant - monthly backup) - Per 10GB or part thereof (Free 1GB)	✓	Per 10 GB (free under 1GB)	\$8.49
	Non-Production Storage (No Redundancy - no backup) per 10GB or part thereof	✓	Per 10 GB (free under 1GB)	\$5.30
	Print Server	✓	Per Printer Server Installed	\$574
	Printer queue/Tray/Device	✓	Per Printer Queue Registered	\$115
<b>CargoWise Cloud Network Services - Technical Services (e-Commerce/Integration/Interfacing)</b>				
	Additional FTP/Email/Web Connection	✓	Per Service / Per Meg Charge applies	\$11.47
	Secured Links/VPN/Dedicated Link (eg US Customs)	✓	Per Service / Per Meg Charge applies	\$114.74
	Customer Specific URL (including http(s)) for web services etc	✓	Per Service / Per Meg Charge applies	\$11.47
	CargoWise Cloud Read Only Access via Dedicated VM and VPN (Optional Service to allow direct SQL queries)	✓	1GB included / Per Meg Charge applies	\$686.08
	Additional CPU Core/MS SQL Enterprise License - Scaling for customised reports/external SQL	✓	Per CPU Core (Included SQL License)	\$700.00
	Per Megabyte Charges for additional services (Internet Site to Site Path or VPN Tunnel)	✓	Per Megabyte for Services above	\$0.01
	Private Line Termination (Read Only and User Data Store access)	✓	Per Private Line Termination	\$27318
<b>Premium Backup Services</b>				
	Per Additional non-scheduled Backup Run (Held@WiseTech Global offsite storage)	✓	Per Additional Tape Run	\$57.37
<b>CargoWise Cloud Data Return (Data Snapshot - See Backup and Migration Documentation)</b>				
	Full SQL Backup on USB Thumb Drive	✓	Per Snapshot	\$688.42
	Full Backup mounted on FTP Download (No backup and bandwidth fee)	✓	Per Backup Mounted	\$573.68
	SQL Change Log Backup mounted on FTP (No backup and bandwidth fee)	✓	Per Log Mounted	\$229.47



## Precios de STL

STL cubre cada módulo y cada característica disponible en el paquete de aplicaciones de CargoWise. El cliente puede activar o desactivar usuarios activos y restringirles el acceso a módulos simplemente al utilizar las configuraciones de seguridad de usuarios. Si el cliente deja de usar el paquete de aplicaciones, desactiva a todos los usuarios activos y le informa a WiseTech Global por escrito en conformidad con el MLA, no se incurrirán en costes adicionales.

## Resumen de los precios de STL

Existen cuatro componentes en los precios de STL:

### 1. Paquete principal

- Un precio por usuario activo en el sistema, cobrado mensualmente a mes vencido
- Los usuarios activos cuentan con acceso a todos los módulos y funcionalidades en el sistema por un coste mensual bajo

### 2. Coste transaccional

- Un precio por transacción en el punto de creación de valor para su negocio
- Un coste transaccional es por trabajo/recepción/orden/TEU, etc.

### 3. Descuentos

- Los descuentos se aplican mensualmente en base a las opciones de descuento elegidas y los volúmenes aplicables
- Hay varias opciones de descuentos disponibles:
  - **Descuentos por volumen:** Se aplican automáticamente cada mes en base a las unidades totales de descuento por mes. Para calcular un descuento por volumen, se utiliza un "valor de unidad de descuento por usuario activo y por transacción", el cual se aplica al paquete principal y a la cantidad de transacciones realizadas en un mes. Los descuentos por volumen no se aplican a LDaaS, la Nube de CargoWise, faxes y costes mensuales de eHub.
  - **Descuentos de la Nube de CargoWise:** Se aplican automáticamente para sistemas proporcionados en la Nube de CargoWise.
  - **Descuentos por pago por adelantado:** Se aplican a todos los cargos mensuales (con excepción de las transacciones de terceros) cuando mantiene un saldo de crédito mayor o igual que el saldo del pago por adelantado (determinado por WiseTech Global).
  - **Descuentos por compromiso:** Se pueden aplicar en cualquier momento por un período máximo de 10 años. Puede elegir la cantidad mínima de unidades de descuentos por volumen mensual a la que se compromete.
  - **Descuentos por Proveedor de logística certificado de CargoWise (CCLP):** Se aplican cuando su compañía cumple con el requisito de cantidad de usuarios certificados, en base al nivel alcanzado.

### 4. Nube de CargoWise



Ofrecemos nuestro sistema a través de un modelo de Software como un servicio (SaaS) en la Nube de CargoWise. Los costes de la Nube de CargoWise se calculan por mes en base a los siguientes ítems:

- Almacenamiento de producción basado en UltraFast SSD (altamente redundante): por 10 GB o parte de ellos (< 1 GB gratuito)
- Almacenamiento de entornos de no producción: por 10 GB o parte de ellos
- Servidor de impresión: por servidor de impresión instalado
- Cola de impresora/bandeja/dispositivo: por cola de impresora registrada

## Cómo se desencadena la facturación STL

Las transacciones se contabilizan una vez en el punto de creación de valor, como se muestra en la lista de precios.

Por ejemplo, una transacción de encabezado de trabajo se desencadena por:

- La primera entrada en la pestaña de Facturación por un usuario activo
- La recepción de una transmisión electrónica (por ejemplo, un mensaje de XML universal)
- Un desencadenador relacionado con el cliente en el flujo de trabajo
- Una transferencia de datos entre módulos

Para mayor claridad, solo habrá un encabezado de trabajo por entidad legal de cliente definida (por ejemplo, compañía, corporación, asociación o empresa individual) por embarque.

Las transacciones se contabilizan desde la medianoche del primer día de cada mes hasta la medianoche del último día de ese mes, según el horario de Sídney (Australia) y se factura a mes vencido.

Si se cancela un trabajo después de que ocurrió la transacción, todavía se cobrará dicha transacción. Una vez que se produjo una transacción, una cancelación del trabajo o entidad no revierte la misma. Las entidades canceladas se pueden reutilizar, modificar y sobrescribir sin incurrir en costos adicionales.

Las interacciones múltiples entre oficinas y usuarios activos, transmisiones electrónicas, desencadenadores de flujo de trabajo o transferencias de trabajos intermodulares y una lógica de negocios compleja pueden ser la fuente de una entidad implicada en una transacción y, por lo tanto, WiseTech Global depende únicamente del tiempo de creación de la entidad citada en la lista de precios (entidad contabilizada) y no de una acción de usuario activo o proceso único para determinar el período de facturación de la transacción correspondiente.

WiseTech Global cobrará al fin de cada período de facturación por las transacciones utilizadas y los usuarios activos que acceden al paquete de aplicaciones durante ese período de facturación.



## Transacciones de terceros

\* 3rd party transactions are those that are provided by or dependent on a third party provider and also include any transactions, modules or features that are not the CargoWise application suite.  
 \* No discounts apply to 3rd party transactions or services.

## Seguimiento automatizado de contenedores (servicios externos)

**Conditions: -**  
 \* Due to the multiple 3rd party providers who have separate, independent pricing agreements and policies, and who supply this data, often in aggregate across our global customer base - no prepayment or any other discounts apply other than the discounts noted on this page  
 \* As with all 3rd party services, who have separate, independent pricing agreements and policies, we have no control over pricing other than a notice period for price list changes  
 \* The discounts below are applied to all containers that commence being tracked within a single month, if the price of container tracking would be lower by charging the minimum number of containers for the next highest volume level, rather than charging the actual volume, the WTG will apply the higher volume and deeper discount and charge the lower amount: EG: if the actual container volume for a month is 997 containers @ \$1.46 resulting in a cost of \$1,455.62 and billing at the next level of 1001 containers @ \$1.38 would result in a cost of \$1,381.38 then WTG will bill the lower amount of \$1,381.38 instead of the \$1,455.62 rate for the lower volume and discount

Number of unique containers tracked per month	Price per unique container tracked per month (USD)
0 - 250	\$ 1.55
251 - 1000	\$ 1.46
1001 - 2000	\$ 1.38
2001 - 3000	\$ 1.30
3001 - 4000	\$ 1.22
4001 - 5000	\$ 1.14
5001 - 25000	\$ 1.06
25001 - 50000	\$ 0.98
50001 - 100000	\$ 0.90
More than 100000	\$ 0.81

## Seguimiento automatizado de guías aéreas (servicios externos)

**Conditions: -**  
 \* Due to the multiple 3rd party providers who have separate, independent pricing agreements and policies, and who supply this data, often in aggregate across our global customer base - no prepayment or any other discounts apply other than the discounts noted on this page  
 \* As with all 3rd party services, who have separate, independent pricing agreements and policies, we have no control over pricing other than a notice period for price list changes

Price per MAWB (USD)*
\$ 0.46

\* Please note this is an introductory charge as we continue to build out and advance these capabilities

## Apéndice 7

### Costo BASC



Business Alliance for Secure Commerce

#### COSTOS DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN BASC

##### Inscripción a la Corporación BASC

\$ 430

\*Nota: Pago que se realiza una sola vez

Identificar la categoría en la cual la compañía se ubique de acuerdo al monto de ventas anuales

##### Categoría según ventas anuales:

CATEGORIA	FACTURACION ANUAL
1	De 1 a 1 millón USD
2	De 1 millón a 5 millones USD
3	De 5 millones USD en adelante

Una vez identificada la categoría, revisar los valores en los cuales deberá incurrir la compañía para la obtención del certificado BASC.

##### Aporte mensuales a cancelar según categoría:

CATEGORIA	APORTE MENSUAL
1	\$ 35
2	\$ 45
3	\$ 75

\*Nota: las facturas son emitidas trimestralmente, con el valor correspondiente a 3 meses

##### Valores por Auditorías

Categoría	Pre certificación	Certificación	Recertificación	Complementaria
1	\$ 500 + IVA	\$ 300 + IVA	\$ 300 + IVA	\$ 150 + IVA
2	\$ 600 + IVA	\$ 450 + IVA	\$ 450 + IVA	\$ 225 + IVA
3	\$ 700 + IVA	\$ 600 + IVA	\$ 600 + IVA	\$ 300 + IVA

##### Ingreso a la base de datos de la Organización Mundial BASC WBO y emisión de certificado:

\$ 166

Nota: BASC