

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA EN GESTIÓN EN
CONTROL Y SEGURIDAD BASC EN LA EFICIENCIA OPERATIVA Y LA
MITIGACIÓN DE RIESGOS EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA
EN ECUADOR**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

**SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD, EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE**

JUAN FERNANDO SORIA GALLO

DIRECTOR: PHD. CARLOS JOSÉ ANDRADE HERRERA

QUITO, JULIO – 2025

DIRECTOR Y LECTOR

Director: PHD. Carlos Andrade

Lector 1: PhD. Iván Rueda

Lector 2: PhD. Priscila Hermida

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mis padres y hermanos, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida y en todo este proceso de titulación. Su apoyo incondicional, sus palabras de aliento y su confianza en mí fueron claves para alcanzar esta meta.

Extiendo mi gratitud a mi equipo de trabajo y a las personas cercanas que me acompañaron en cada paso durante la implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC. Su colaboración y compromiso hicieron posible alcanzar un objetivo que no solo representa un logro profesional, sino también un importante avance para el crecimiento y fortalecimiento de nuestra empresa.

De igual manera, expreso mi reconocimiento a todos los profesores que me formaron a lo largo de mi carrera universitaria. Cada clase, cada experiencia compartida, aportó al desarrollo de los conocimientos que hoy puedo aplicar con convicción y seguridad. Muchos de los conceptos y habilidades adquiridos en las aulas fueron fundamentales para llevar a cabo con éxito este proceso de certificación.

Este trabajo de titulación representa para mí una meta personal y un reto profesional. Liderar la implementación del sistema BASC sin experiencia previa ha sido un camino de aprendizaje y superación, donde el compromiso, la constancia y el deseo de aportar al crecimiento estructural de la empresa me han motivado a seguir adelante. Hoy cierro esta etapa con la satisfacción de saber que cada esfuerzo ha valido la pena.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, quienes con su amor, apoyo y ejemplo constante han sido el motor que me impulsa cada día. A ellos, que siempre confiaron en mi capacidad, incluso cuando yo dudaba.

A mi pareja, por su paciencia, por estar a mi lado en los momentos de mayor exigencia y por creer en mí sin condiciones.

A mis amigos y a todas las personas que forman parte de mi círculo cercano, gracias por acompañarme, escucharme y animarme a seguir adelante.

Y, especialmente, a mi equipo de trabajo, por confiar en mí y permitirme liderar un proceso tan importante como la implementación del sistema de control y seguridad. Este logro no es solo mío, es también de todos ustedes que creyeron en mí y caminaron conmigo en este desafío.

TABLA DE CONTENIDO

DIRECTOR Y LECTOR	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA.....	IV
TABLA DE CONTENIDO	V
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE ANEXOS.....	IX
RESUMEN EJECUTIVO.....	X
1. Introducción.....	XI
2. Objetivo General.....	XI
3. Objetivos Específicos	XII
4 DISEÑO METODOLÓGICO Y CARACTERIZACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO XII	
4.1 Unidad de análisis.....	XII
4.1.2 Sobre la empresa.....	XII
4.2 Tipo y enfoque de investigación	XIII
4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	XIV
4.4 Procesamiento y análisis de datos.....	XV
4. Justificación e importancia	XV
4.1 SISTEMAS DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD	XVI
4.2 Concepto de sistema de gestión	XVI
4.3 Importancia en la cadena logística.....	XVII
4.4 Normas internacionales asociadas	XVIII
CAPÍTULO II.....	XIX

5	MARCO TEORÍCO.....	XIX
5.1	SEGURIDAD EN LA CADENA LOGÍSTICA INTERNACIONAL.....	XIX
5.1.1	Riesgos logísticos en el transporte de carga	XIX
5.1.2	Contaminación de carga, robo y lavado de activos.....	XX
5.1.3	Impacto en la eficiencia operativa y reputación	XXI
5.2	LA NORMA BASC Y SU APLICACIÓN EN EMPRESAS DE TRANSPORTE XXII	
5.2.1	Origen y propósito del SGCS BASC.....	XXII
5.2.2	Estructura y principios del sistema	XXII
5.2.3	Aplicación en empresas de transporte de carga	XXIV
5.3	EFICIENCIA OPERATIVA Y GESTIÓN DE RIESGOS	XXV
5.3.1	Concepto de eficiencia operativa.....	XXV
5.3.2	Enfoque de la gestión de riesgos.....	XXV
5.3.3	Relación entre seguridad y eficiencia	XXVI
5.4	Implementación y certificación de un SGCS BASC	XXVI
5.5	Costos Asociados a la Implementación y certificación BASC	XXVIII
5.5.1	Costos internos de implementación	XXIX
	CAPÍTULO III.....	XXXI
6	RESULTADOS, ANÁLISIS E IMPACTO DEL SGCS BASC	XXXI
6.1	Resultados en mitigación de riesgos	XXXI
6.1.1	Criterios de identificación de riesgos.....	XXXI
6.1.2	Riesgos identificados por proceso (Operaciones, Talento Humano, Gestión Comercial)	XXXIV
6.1.3	Clasificación de los riesgos.....	XXXV
6.1.4	Tratamiento de riesgos (medidas implementadas y vigentes)	XXXVII
6.1.5	Antes vs. después de la implementación del SGCS BASC	XLIII

6.2	Percepción del sector logístico sobre la certificación BASC en empresas de transporte de carga: análisis de resultados de encuesta	XLVI
7	CONCLUSIONES	LV
8	RECOMENDACIONES.....	LVII
9	ANEXOS	LVIII
10	BIBLIOGRAFÍA	LX

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Gráfico del proceso secuencial para obtener la certificación BASC	XXVIII
Ilustración 2. Gráfico circular: ¿Conoce usted en qué consiste la certificación BASC?	XLVII
Ilustración 3. Gráfico circular: ¿Considera que contar con la certificación BASC mejora la credibilidad de una empresa de transporte?	XLVIII
Ilustración 4. Gráfico circular: En una escala del 1 al 5, ¿qué nivel de confianza le genera una empresa de transporte que está certificada bajo la norma BASC?.....	XLIX
Ilustración 5. Gráfico de barras: ¿Qué aspectos considera más relevantes al momento de evaluar una empresa de transporte?	L
Ilustración 6. Gráfico circular: ¿Cree usted que la certificación BASC aporta efectivamente a la prevención de riesgos logísticos como la contaminación de carga o el robo de carga?	LI
Ilustración 7. Gráfico circular: ¿Preferiría contratar a una empresa de transporte con certificación BASC frente a una que no la tenga, si los demás factores fueran iguales?	LII
Ilustración 8. Gráfico circular: ¿En su empresa se valora positivamente que un proveedor de transporte tenga certificaciones en seguridad?.....	LIII
Ilustración 9. Gráfico de barras: ¿Cuáles son las principales ventajas que observa en empresas certificadas con BASC?	LIV
Ilustración 10. Gráfico circular: ¿Qué recomendaría a las empresas de transporte que están considerando obtener la certificación BASC?	LV

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Propuesta de diseño metodológico.....	XIV
Tabla 2. Esquema de recolección de datos.....	XV
Tabla 3. Tabla de costos de certificación.....	XXIX
Tabla 4. Resumen de costos de implementación.....	XXX
Tabla 5. Matriz FODA proceso Operaciones	XXXII
Tabla 6. Matriz FODA proceso Talento Humano	XXXIII
Tabla 7. Matriz FODA proceso Gestión Comercial	XXXIV
Tabla 8. Clasificación de riesgos en el proceso “Operaciones”	XXXV
Tabla 9. Clasificación de riesgos en el proceso “Talento Humano”	XXXVI
Tabla 10. Clasificación de riesgos en el proceso “Gestión Comercial”	XXXVI
Tabla 11. Comparación antes y después de la implementación de un SGCS BASC	XLV

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Tabla de identificación y tratamiento de riesgos del proceso Operaciones	LVIII
Anexo 2. Tabla de identificación y tratamiento de riesgos del proceso Talento Humano .	LIX
Anexo 3. Tabla de identificación y tratamiento de riesgos del proceso Gestión Comercial	LIX

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo principal evaluar el impacto de la implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC (Business Alliance for Secure Commerce) en la eficiencia operativa, la mitigación de riesgos logísticos y la percepción de la imagen corporativa de la empresa **REPSA TRANSPORTES Y SERVICIOS CIA. LTDA.**, dedicada al transporte de carga pesada en Ecuador. El proceso de implementación del sistema se inició en agosto de 2024 y culminó el 19 de junio de 2025 con la realización de una auditoría complementaria, cuyo resultado fue positivo. En la actualidad, la empresa se encuentra en proceso de gestión para la emisión del certificado oficial BASC.

La investigación se enmarcó en un diseño cualitativo, de tipo descriptivo y no experimental, aplicando técnicas de observación directa, revisión documental y análisis comparativo de procesos antes y después de la implementación. Se identificaron tres ejes clave de evaluación: operatividad, control de riesgos y percepción externa. Los resultados muestran mejoras significativas en la eficiencia operativa, particularmente en el control de unidades, la sistematización de registros, la trazabilidad del servicio y el cumplimiento de requisitos normativos. Asimismo, se evidenció una reducción de vulnerabilidades frente a amenazas como la contaminación de carga, el robo y la vinculación con actividades ilícitas.

En cuanto a la gestión de riesgos, la empresa implementó controles estructurados en procesos estratégicos, operativos y de apoyo, permitiendo una identificación oportuna de factores críticos y la aplicación de medidas correctivas en tiempo real. Además, la certificación BASC fue percibida como un factor diferenciador por clientes y socios estratégicos, fortaleciendo la imagen corporativa de la organización, al posicionarla como un operador logístico más confiable y profesional dentro del sector.

Los hallazgos de esta investigación permiten concluir que la implementación del SGCS BASC no solo contribuye a la reducción de riesgos logísticos, sino que también impulsa mejoras sustanciales en los procesos internos y en la reputación empresarial. Este estudio representa un aporte relevante para otras empresas del sector transporte que buscan adoptar estándares internacionales de seguridad y calidad como parte de su estrategia competitiva.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Fernando Soria

Tutor: Econ. Carlos Andrade

TEMA: Impacto de la implementación de un Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC en la eficiencia operativa y la mitigación de riesgos en una empresa de transporte de carga en Ecuador.

1. Introducción

A pesar de que muchas empresas de transporte de carga en Ecuador enfrentan altos niveles de riesgo en aspectos como robo, lavado de activos, contaminación de carga (narcotráfico), muchas de ellas no implementan sistemas de gestión o métodos para mitigar estos riesgos y reducir su exposición a incidentes.

La implementación de un sistema de gestión en control y seguridad como BASC (Business Alliance for Secure Commerce), es una estrategia que brinda los lineamientos y requisitos que las empresas deben seguir para integrar en sus procesos métodos de gestión para la mitigación de riesgos.

En aquellas empresas que han realizado o están en proceso de implementación y certificación, se desconoce en qué medida esta implementación contribuye a reducir los riesgos y a la mejora continua de los procesos operativos de las empresas de transporte de carga pesada en Ecuador.

2. Objetivo General

Evaluar el impacto que tiene la implementación de un Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC en la eficiencia operativa, la mitigación de riesgos logísticos y la percepción de la imagen corporativa en una empresa de transporte de carga en Ecuador.

3. Objetivos Específicos

- Identificar cómo el SGCS BASC ha permitido la identificación, evaluación, y control de riesgos asociados a la cadena logística, como la contaminación de carga o actividades ilícitas.
- Determinar las mejoras en los procesos operativos de la empresa tras la implementación del SGCS BASC.
- Determinar el grado de consideración y confianza que genera una certificación BASC en una empresa de transporte de carga.

4 DISEÑO METODOLÓGICO Y CARACTERIZACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

4.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis corresponde a un caso único de estudio, enfocado en la empresa **REPSA TRANSPORTES Y SERVICIOS CIA. LTDA**, la cual ha implementado un Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC en sus operaciones a nivel nacional.

4.1.2 Sobre la empresa

REPSA TRANSPORTES Y SERVICIOS CIA LTDA es una empresa ecuatoriana fundada en el año 2013, dedicada al transporte de carga pesada. Ofrece servicios en dos modalidades principales: transporte de carga en contenedores y nodrizas (para el transporte de vehículos). Actualmente la empresa cuenta con un equipo de 14 colaboradores, de los cuales 8 son conductores y 6 pertenecen al área administrativa. La empresa opera desde oficinas arrendadas ubicadas en el norte de la ciudad de Quito.

En cuanto a la infraestructura operativa, REPSA dispone de una flota propia de 5 unidades de transporte. Adicionalmente, por parte del socio principal de la empresa, la flota operativa total asciende a 20 unidades, lo que permite atender de manera eficiente la demanda de transporte. La empresa tiene cobertura a nivel nacional, y entre sus rutas principales se destacan:

- Quito–Manta
- Manta–Quito

- Guayaquil–Quito
- Quito–Guayaquil
- Quito–Cuenca
- Cuenca–Quito.

La implementación del SGCS BASC inició en agosto de 2024, a partir de la capacitación de dos auditores internos. Desde entonces, la empresa ha venido estructurando y aplicando el sistema conforme a los requisitos BASC, y se encuentra en su primer año de aplicación formal, con expectativas de mejora continua y maduración progresiva del sistema.

4.2 Tipo y enfoque de investigación

La presente investigación es de tipo **descriptivo con enfoque exploratorio**, ya que se pretende documentar y evidenciar los efectos que ha tenido la implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC en una empresa de transporte de carga en el Ecuador. El estudio se enfoca particularmente en tres aspectos fundamentales:

- Eficiencia operativa
- Mitigación de riesgos logísticos
- Percepción de la imagen corporativa.

Respecto a la metodología de investigación, se adopta un enfoque cualitativo, que permite una comprensión profunda de los procesos internos que se desarrollan en la empresa, así como de los cambios que han existido durante la implementación del SGCS BASC. Este enfoque se considera el más adecuado para dar respuesta a los objetivos planteados, ya que no se pretende medir variables cuantificables, sino analizar cambios estructurales, organizacionales que sean representativos desde la perspectiva de los protagonistas del proceso. Como indica Hernández, Fernández y Baptista (2014), la metodología cualitativa es especialmente útil para abordar realidades complejas en su contexto natural, permitiendo captar la riqueza y diversidad de la experiencia humana.

Tabla 1. Propuesta de diseño metodológico

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Descriptivo
Tipo de diseño	Transversal
	Cualitativo
	No experimental

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para cumplir/demostrar los objetivos planteados, se emplean las siguientes técnicas e instrumentos:

- **Observación Participante:** Al ser el autor del presente documento de investigación el responsable de la implementación directa de la implementación del SGCS BASC, se cuenta con información de primera mano sobre los procesos, avances, cambios y mejoras que han existido durante el proceso de implementación.
- **Análisis documental:** Se revisarán manuales, procedimientos, informes de auditoría, matriz de riesgos, formatos de registros y otros documentos generados dentro del marco del SGCS BASC.
- **Encuesta a empresas dentro del sector logístico:** Se aplicará una encuesta en línea mediante Microsoft Forms, dirigida a empresas que contratan servicios de transporte, con el objetivo de poder conocer la percepción que tienen estas empresas sobre la certificación BASC como factor de confianza e imagen empresarial.

Tabla 2. Esquema de recolección de datos

Tipo de Fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Secundaria	Libros, artículos, revistas	Investigación documental	Notas Bibliográficas	Resumen narrativo, Tablas, Gráficos
Primaria	Operaciones	Observación	Notas de campo, formulario de registro de observaciones.	Comparación de Datos, compilación de datos
Primaria	Empresas del sector logístico del Ecuador	Encuesta	Formulario	Interpretación de resultados
Secundaria	Procedimientos documentados de la empresa	Investigación documental	Listas de verificación o revisión de contenido	Tablas, figuras, resumen narrativo

4.4 Procesamiento y análisis de datos

Los datos obtenidos a través de la observación y análisis documental serán objeto de interpretación mediante un enfoque narrativo y analítico, identificando patrones de mejora, prácticas efectivas, debilidades y fortalezas. Por otro lado, respecto a la encuesta, los resultados se analizarán de forma descriptiva, mediante gráficos y tablas que evidencien las tendencias en la opinión de los encuestados.

4. Justificación e importancia

En el contexto actual del comercio nacional e internacional, las empresas de transporte de carga en Ecuador se enfrentan a desafíos significativos relacionados con la seguridad en la

cadena logística, riesgos como el robo, la contaminación de carga y el lavado de activos. Estos riesgos no solo afectan en la eficiencia operativa, sino que también comprometen la reputación y la confianza tanto de la empresa de transporte como la de sus clientes.

La implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC (Business Alliance for Secure Commerce) es una estrategia integral cuyo objetivo es mitigar estos riesgos. Este Sistema de Gestión proporciona un marco estructurado el cual permite a las empresas identificar, evaluar y controlar los riesgos asociados a sus operaciones logísticas, promoviendo una cultura de seguridad.

Cabe mencionar que BASC es una organización internacional cuya misión es “Asegurar y facilitar el comercio internacional, basado en la confianza.” (*Misión, Visión y Objetivos | Business Alliance*, s. f.), que, a través de sus capítulos ubicados en distintas ciudades de América, brinda los lineamientos que se deben cumplir para ofrecer un servicio seguro y confiable, estos lineamientos/requisitos han sido tomados por normas internacionales como:

- ISO 9001 – Sistemas de gestión de calidad
- ISO 19011 – Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión
- ISO 22301 – Seguridad y resiliencia – Sistemas de gestión de la continuidad de negocio
- ISO 27001 Tecnología de la información

Por lo tanto, esta investigación es importante ya que busca evidenciar los desafíos y beneficios de implementar un Sistema en Control y Seguridad “SGCS BASC”, en una empresa de transporte de carga en Ecuador.

4.1 SISTEMAS DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD

4.2 Concepto de sistema de gestión

Un sistema de gestión consiste en métodos, acciones y recursos organizados y conectados que ayudan a una organización a alcanzar sus objetivos de manera deliberada y regulada. Según el estándar ISO 9000 2015, un sistema de gestión se describe como una colección de piezas conectadas o interactivas dentro de una organización que ayuda a establecer reglas, objetivos y métodos para lograr estos objetivos (ISO, 2015).

Un sistema de gestión puede orientarse a distintos ámbitos como la calidad, el medio ambiente, la seguridad de la información o la continuidad del negocio. El objetivo principal de estos sistemas es lograr resultados coherentes, mejorar continuamente los procesos y satisfacer las necesidades de las partes interesadas. Cuando estos sistemas están bien estructurados, permiten alinear las operaciones cotidianas con los objetivos estratégicos de la organización, identificar aspectos prioritarios, establecer metas medibles y realizar un seguimiento sistemático de los resultados para su verificación y ajuste (ISO, 2015; ISO, 2019; ISO/IEC, 2013).

En el mundo del comercio internacional, contar con un sistema adecuado de gestión interna y lidiar con las reglas y desafíos del entorno empresarial es realmente importante. Galarza (2018) dice que un sistema de gestión le da a una organización un plan claro, unidad y confiabilidad en sus operaciones, lo que le ayuda a manejar mejor los desafíos y necesidades externas. Estos sistemas ayudan a hacer que las buenas prácticas sean consistentes, facilitar el seguimiento de la ley y mostrar una imagen profesional a importantes socios y autoridades.

4.3 Importancia en la cadena logística

La cadena de suministro global se enfrenta a riesgos cada vez más complejos, no solo derivados de sus operaciones logísticas rutinarias, sino también asociados a amenazas como el contrabando, el lavado de activos y la contaminación de carga con sustancias ilícitas. En este contexto, los sistemas de gestión en control y seguridad permiten estructurar políticas y procedimientos para prevenir y mitigar dichos riesgos, promoviendo prácticas seguras y confiables dentro de las organizaciones. Normas internacionales como la ISO 19011 y la ISO 22301 establecen lineamientos para la auditoría y la continuidad del negocio, mientras que iniciativas como BASC promueven una cultura de seguridad integral en la cadena logística (ISO, 2018; ISO, 2019; Business Alliance for Secure Commerce, s. f.).

Al implementar una estrategia de gestión basada en la seguridad del transporte, es probable que se establezcan reglas concretas para rastrear, analizar y administrar problemas, lo que mejora la productividad de los empleados. Esto es particularmente relevante para las empresas que trabajan en rutas de carreteras con altos niveles de tránsito, donde los bienes que se mueven y manejan puede constituir un factor crítico de riesgo operativo (*Diseño del*

Plan de Calidad Bajo la Norma ISO 10005 de 2018 Para el Cumplimiento de los Requisitos Específicos de los Procesos de Muelle 2, 2024).

Hernández, Fernández y Baptista (1991) afirman que las herramientas de gestión ayudan a eliminar errores, aumentar la disponibilidad y proporcionar evidencia ante cualquier irregularidad. Como resultado, estos servicios no solo están diseñados para ganar dinero o ganar más, sino que también ayudan a resolver los riesgos relacionados con las operaciones, la imagen y la ley.

4.4 Normas internacionales asociadas

La implementación de un sistema de gestión en control y seguridad en el sector logístico está fundamentada en normas internacionales reconocidas, que establecen directrices, requisitos mínimos y buenas prácticas adoptadas a nivel mundial. Entre las más conocidas se encuentran:

- ISO 9001:2015, direccionada a la gestión de la calidad y la mejora continua. Esta es una norma que establece requisitos cuyo objetivo es garantizar que los productos y servicios cumplan con las expectativas del cliente y los requisitos regulatorios.
- ISO 19011:2018, establece los lineamientos para la auditoría de sistemas de gestión, incluyendo principios de auditoría, gestión de programas de auditoría y la evaluación de la competencia de los auditores.
- ISO/IEC 27001:2013, direccionada a la gestión de la seguridad de la información. La implementación de esta norma permite la protección de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos, que es especialmente relevante en operaciones logísticas digitalizadas.
- ISO 22301:2019 Esta norma brinda directrices a las organizaciones para prepararse, responder y recuperarse ante eventos que puedan afectar la cadena de suministro, garantizando la resiliencia operativa.

Estas normas permiten a las organizaciones adoptar prácticas internacionalmente aceptadas, facilitar auditorías, demostrar cumplimiento normativo y alinearse a los requisitos de clientes globales. En el caso del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC (SGCS BASC),

este conjunto de normas establece la base técnica sobre la cual se estructuran sus requisitos, lo que otorga a las empresas certificadas un respaldo robusto y reconocido en la comunidad internacional del comercio seguro.

CAPÍTULO II

5 MARCO TEORÍCO

5.1 SEGURIDAD EN LA CADENA LOGÍSTICA INTERNACIONAL

5.1.1 Riesgos logísticos en el transporte de carga

La cadena logística internacional, en particular el transporte terrestre de carga enfrenta múltiples amenazas que comprometen la integridad de la mercancía, la continuidad operativa y la reputación corporativa. Entre los riesgos más comunes se encuentran el robo de mercancías, la contaminación con drogas u otras sustancias ilícitas, el contrabando, el lavado de activos y la manipulación no autorizada de la carga. En América Latina, muchos de estos riesgos están vinculados a redes de crimen organizado que intentan infiltrar las rutas comerciales legales para actividades ilícitas (UNODC, 2023; BASC, s.f.; ISO, 2022).

En el caso de Ecuador los distintos factores como: la geografía, la distribución desigual de los recursos de control y la cercanía a rutas del narcotráfico regional convierten al transporte de carga en un eslabón vulnerable de la cadena de suministro. La falta de estandarización de procesos, la débil articulación institucional y la limitada adopción de tecnologías de seguridad por parte de las empresas logísticas hacen que estos riesgos se materialicen con mayor probabilidad. De acuerdo con Galarza (2018), "la inseguridad logística tiene causas estructurales que requieren respuestas institucionales y empresariales articuladas bajo principios de gestión del riesgo y mejora continua" (p. 109).

Los actores de la cadena de suministro, como conductores, operadores logísticos, personal de carga, clientes y proveedores, pueden convertirse en eslabones vulnerables si no existe un sistema que gestione los riesgos asociados a cada perfil y se tomen las medidas de análisis necesarias. Por ello es importante que las empresas de transporte y operadores logísticos en sí cuenten con procedimientos que permitan la detección temprana de amenazas y la mejora continua de procesos.

5.1.2 Contaminación de carga, robo y lavado de activos

La contaminación de carga es uno de los principales riesgos en el comercio exterior y se refiere a la introducción de sustancias ilícitas, como estupefacientes, dentro de contenedores o unidades de transporte. Esta acción puede realizarse sin conocimiento del operador logístico; sin embargo, las consecuencias legales, comerciales y reputacionales recaen directamente sobre la empresa transportista, el exportador e incluso el país de origen. La ausencia de procedimientos de inspección, controles documentados y registro fotográfico facilita este tipo de delito (BASC, s.f.; UNODC, 2023).

El Informe Anual de BASC (2022) señala que uno de los factores críticos en la contaminación de carga es la ausencia de controles visuales antes, durante y después de la operación.

Por su parte, el robo de mercancías es una amenaza persistente en el contexto ecuatoriano, especialmente en rutas interprovinciales y zonas con baja vigilancia. Entre los riesgos que se pueden materializar están: asaltos a mano armada, complicidad interna o alteración de la ruta preestablecida. Los costos que representan estos eventos incluyen no solo el valor de la mercancía robada, sino también el daño al activo (vehículo), los costos de reposición, litigios contractuales y el impacto psicológico en el personal afectado. La Asociación Latinoamericana de Seguridad (ALAS) ha advertido sobre el incremento de robos en carretera como una de las principales causas de pérdidas para las empresas logísticas en la región andina.

El lavado de activos vinculado al transporte de carga se manifiesta comúnmente a través de estructuras empresariales fachada, donde compañías aparentemente legales son creadas o utilizadas para otorgar legitimidad a fondos de origen ilícito. En el ámbito logístico, estas prácticas pueden evidenciarse mediante operaciones simuladas, facturación adulterada, contratación de proveedores sin procesos de debida diligencia o la recepción de pagos cuya procedencia no puede verificarse; estas situaciones han sido identificadas como tipologías comunes en países de América Latina, donde el sector transporte es frecuentemente utilizado como vehículo para el blanqueo de capitales (GAFI, 2022; UNODC, 2023; BASC, s.f.).

Según Hernández et al. (1991), “la ausencia de procedimientos formales para la selección de asociados de negocio representa una puerta de entrada para estructuras criminales que buscan vulnerar el sistema comercial” (p. 76).

5.1.3 Impacto en la eficiencia operativa y reputación

Los riesgos logísticos como el robo de carga, la contaminación de contenedores o el lavado de activos tienen un impacto directo tanto en la eficiencia operativa como en la reputación de las empresas de transporte. Desde el ámbito operativo, incidentes de esta naturaleza provocan retrasos, cancelación de contratos, pérdida de clientes y aumento de costos asociados a seguros, litigios o reestructuración de rutas. Estas situaciones obligan a replanificar operaciones, fortalecer medidas de seguridad y asignar recursos no previstos, lo que afecta la rentabilidad del servicio (ISO, 2018; BASC, s.f.).

Los procesos logísticos tienden a volverse menos ágiles y eficientes cuando una empresa opera en un entorno donde se percibe inseguridad o falta de cumplimiento normativo por parte de sus asociados de negocio. Esta percepción incrementa la frecuencia de inspecciones, eleva el costo de las primas de seguros y genera mayores exigencias contractuales por parte de los clientes. Como consecuencia, se produce un aumento considerable en los costos operativos, lo que compromete directamente la competitividad y sostenibilidad del negocio (ISO, 2022; BASC, s.f.; OCDE, 2021).

En términos de imagen empresarial (reputación), la vinculación de una empresa con actividades ilegales, incluso sin intención, puede ocasionar su exclusión de cadenas de suministro internacionales que exigen estrictos estándares de cumplimiento. Como señala Galarza (2018), "las organizaciones que operan en sectores sensibles como el transporte deben blindar su reputación mediante la implementación de sistemas de control, verificación y respuesta efectiva ante el riesgo" (p. 115).

La confianza es un activo intangible que se construye gradualmente, pero puede deteriorarse de forma inmediata ante la ocurrencia de un incidente de seguridad. En este contexto, las empresas que implementan sistemas de gestión como el SGCS BASC no solo reducen su exposición a eventos críticos, sino que también fortalecen su imagen institucional, generan credibilidad frente a socios comerciales y promueven relaciones sostenibles a largo plazo (BASC, s.f.; ISO, 2022). La adopción de estos sistemas transmite compromiso con la seguridad, el cumplimiento normativo y la calidad del servicio, aspectos fundamentales en entornos logísticos internacionales (ISO, 2015).

En resumen, la seguridad en la cadena logística es una condición habilitante para la eficiencia operativa, la continuidad del negocio y la proyección internacional de las empresas del sector.

5.2 LA NORMA BASC Y SU APLICACIÓN EN EMPRESAS DE TRANSPORTE

5.2.1 Origen y propósito del SGCS BASC

El Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS) BASC fue desarrollado como una respuesta del sector empresarial a las crecientes amenazas que enfrentaban las cadenas logísticas internacionales, particularmente por la infiltración del narcotráfico y otras actividades ilícitas. Su origen se remonta a 1996, cuando un grupo de empresas exportadoras, con el respaldo de la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos (CBP), impulsó la creación de un programa de seguridad comercial que permitiera proteger sus operaciones logísticas del uso indebido para fines delictivos (Business Alliance for Secure Commerce, s. f.).

BASC, por sus siglas en inglés Business Alliance for Secure Commerce, es una organización internacional sin fines de lucro con presencia en más de 20 países de América Latina y el Caribe. Su propósito fundamental es “asegurar y facilitar el comercio internacional, basado en la confianza”, mediante la implementación de un sistema de gestión que promueve una cultura organizacional orientada a la seguridad, la integridad y el cumplimiento normativo (Business Alliance for Secure Commerce, s.f.).

La misión de BASC también contempla contribuir a la construcción de un comercio internacional más seguro mediante la colaboración entre el sector privado y las autoridades gubernamentales. Este enfoque multisectorial permite reducir amenazas en las cadenas de suministro globales, fomentar buenas prácticas empresariales y promover estándares que puedan ser reconocidos por organismos aduaneros y comerciales a nivel internacional (Business Alliance for Secure Commerce, s.f.).

5.2.2 Estructura y principios del sistema

El Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC (SGCS BASC) se estructura con base en el ciclo de mejora continua PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) y adopta principios de normas internacionales como la ISO 9001 para la gestión de la calidad, la ISO 28000 para la seguridad en la cadena de suministro, la ISO 19011 para auditoría de sistemas de gestión,

y la ISO 31000 en cuanto a la gestión del riesgo (*ISO 28000, Gestión de la Seguridad Para la Cadena de Suministro*, s. f.).

Este enfoque integral permite que el control y la seguridad estén presentes en todos los procesos clave de la organización, desde la gestión del talento humano hasta las operaciones logísticas (Business Alliance for Secure Commerce, s.f.).

Los principios del sistema incluyen:

- Compromiso de la alta dirección con la seguridad.
- Establecimiento de una política de seguridad comunicada a todos los niveles.
- Identificación, evaluación y tratamiento de riesgos.
- Gestión documental.
- Evaluación de asociados de negocio y aplicación de debida diligencia.
- Controles físicos (accesos, inspección de unidades, monitoreo con GPS y CCTV).
- Formación continua y conciencia del personal.
- Planes de contingencia y respuesta ante eventos críticos (Business Alliance for Secure Commerce, s. f.).

El SGCS BASC promueve la adopción de una cultura organizacional orientada al cumplimiento, la transparencia y la mejora continua. También establece los requisitos específicos para la documentación de procesos, el seguimiento de hallazgos, la implementación de acciones correctivas y la auditoría interna (*ISO 28000, Gestión de la Seguridad Para la Cadena de Suministro*, s. f.).

Esto permite a las organizaciones anticiparse a riesgos potenciales y responder adecuadamente frente a incidentes. (Business Alliance for Secure Commerce, s.f.).

De acuerdo con Galarza (2018), “la fortaleza de un sistema de gestión no está en la existencia de procedimientos aislados, sino en su integración coherente con la estrategia, los valores institucionales y la operación cotidiana” (p. 118).

5.2.3 Aplicación en empresas de transporte de carga

En el día a día de las operaciones, las empresas de transporte de carga enfrentan desafíos operativos, relacionados con la seguridad de las operaciones, que hacen que la implementación de sistemas de gestión como BASC sea una estrategia que permita hacer frente a estos desafíos. En contextos donde la corrupción, el crimen organizado o la debilidad institucional son factores presentes y constantes, el transporte puede ser utilizado incluso sin consentimiento de las empresas, para actividades como el contrabando, la contaminación de carga o el lavado de activos. En consecuencia, la adopción de un sistema de gestión con enfoque en seguridad permite establecer barreras de control frente a estas amenazas (Business Alliance for Secure Commerce, s.f.; UNODC, 2023; GAFI, 2022).

La aplicación del SGCS BASC implica la adaptación de los procesos logísticos bajo un enfoque preventivo. Esto incluye inspecciones documentadas de unidades, controles fotográficos, uso de sellos de seguridad, trazabilidad de rutas mediante GPS, evaluación de clientes y proveedores, y protocolos ante incidentes sospechosos; siempre dejando registros que permitan evidenciar las medidas tomadas. Asimismo, se exige la capacitación periódica del personal en temas como integridad, ética, prevención del soborno, y mecanismos de denuncia segura.

Según el Informe de BASC Ecuador (2023), más del 70% de las empresas certificadas accedieron a beneficios en facilitación comercial, reducción de inspecciones físicas y fortalecimiento de relaciones con clientes internacionales.

Como señala Kubr (2015), “la confianza de los clientes se construye no solo a partir de resultados operativos, sino de la transparencia y el compromiso demostrado con los estándares internacionales” (p. 161).

En este sentido, el SGCS BASC se convierte en una herramienta de cumplimiento, diferenciación comercial y refuerzo reputacional para el sector de transporte (Servicios y Beneficios | Business Alliance, s. f.).

5.3 EFICIENCIA OPERATIVA Y GESTIÓN DE RIESGOS

5.3.1 Concepto de eficiencia operativa

La eficiencia operativa hace referencia a la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos utilizando la menor cantidad posible de recursos, en el menor tiempo y con los menores costos, manteniendo altos niveles de calidad y cumplimiento. En el contexto logístico, esto implica optimizar procesos como la planificación de rutas, la carga y descarga de mercancías, el mantenimiento preventivo de unidades y la administración documental. Según Hernández et al. (1991), “la eficiencia de una organización está determinada por su capacidad de transformar recursos en resultados, minimizando las desviaciones y los retrabajos que afectan el rendimiento operativo” (p. 65).

Lograr eficiencia no significa simplemente reducir costos, sino alcanzar un punto de equilibrio entre rapidez, calidad del servicio, cumplimiento normativo y satisfacción del cliente. En las empresas de transporte de carga, donde los márgenes de utilidad pueden ser estrechos y los riesgos altos, mejorar la eficiencia permite incrementar la competitividad sin comprometer la seguridad y rentabilidad (ISO, 2015; ISO, 2022; BASC, s.f.).

5.3.2 Enfoque de la gestión de riesgos

La gestión de riesgos es una disciplina que busca identificar, analizar, evaluar y mitigar amenazas que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La norma ISO 31000:2018 define el riesgo como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos y establece un enfoque estructurado para su tratamiento mediante la formulación de políticas, procedimientos y prácticas aplicables en todos los niveles de la organización (ISO, 2018).

En logística, los riesgos pueden dividirse en operativos (demoras, averías), financieros (pérdidas, multas), legales (sanciones por incumplimiento), reputacionales (percepción negativa de clientes o autoridades) y de seguridad (robo, contaminación, corrupción). Gestionar estos riesgos requiere un sistema proactivo que permita prevenir su ocurrencia y/o minimizar su impacto (ISO, 2018; ISO, 2022; BASC, s.f.).

El SGCS BASC exige que las empresas identifiquen sus riesgos inherentes a partir de una “matriz de riesgos” que los clasifique por nivel criticidad, probabilidad y consecuencias. Esta información sirve de guía para diseñar controles, establecer indicadores, asignar responsables

y verificar periódicamente la eficacia de las medidas aplicadas. De esta forma, la gestión de riesgos se convierte en un proceso sistemático y no en una reacción improvisada.

5.3.3 Relación entre seguridad y eficiencia

Existe una relación directa entre la gestión de seguridad y la eficiencia operativa, las empresas que controlan adecuadamente sus procesos logísticos, que capacitan a su personal y que aplican protocolos de verificación tienden a tener menores índices de incidentes, reclamos, pérdidas y reprocesos; esto se traduce en un flujo de operaciones más fluido, confiable y rentable (ISO, 2022; ISO, 2015; BASC, s.f.).

La implementación de un sistema de gestión en control y seguridad BASC permite documentar procedimientos, asignar responsabilidades, monitorear variables críticas y generar datos para la toma de decisiones. Además, al reducir la exposición al riesgo, se evitan costos asociados a interrupciones, litigios, primas de seguros elevadas o penalizaciones contractuales.

Según Galarza (2018), “la seguridad no debe verse como un gasto adicional, sino como una inversión que contribuye a la sostenibilidad operativa y reputacional de la empresa” (p. 123). En efecto, la integración entre eficiencia y seguridad es clave para construir un modelo de negocio resiliente y escalable, especialmente en sectores regulados y competitivos como el transporte de carga.

Por lo tanto, el SGCS BASC no solo responde a requisitos de cumplimiento, sino que ofrece una estructura organizativa orientada a la excelencia operacional y a la creación de valor en el largo plazo.

5.4 Implementación y certificación de un SGCS BASC

Para que una empresa en el Ecuador obtenga la certificación BASC del Capítulo Pichincha, debe seguir un proceso estructurado en cinco fases claras. En primer lugar, se inicia con la **postulación o afiliación**, que implica la presentación de una solicitud firmada junto con un formulario de perfil y autorización, carta de antecedentes, acuerdos de confidencialidad, reglamentos, documentos legales (constitución, RUC, certificados legales y bancarios), referencias, descripción de los servicios, croquis e, incluso, logos corporativos, entre otros

requisitos que varían según el sector (p. ej., seguridad privada o transporte) (BASC PICHINCHA, 2011).

Tras la revisión legal y de antecedentes por parte del Capítulo, la Junta Directiva decide y emite una carta de aceptación en un plazo máximo de 15 días, previo pago de la inscripción correspondiente (BASC PICHINCHA, 2011).

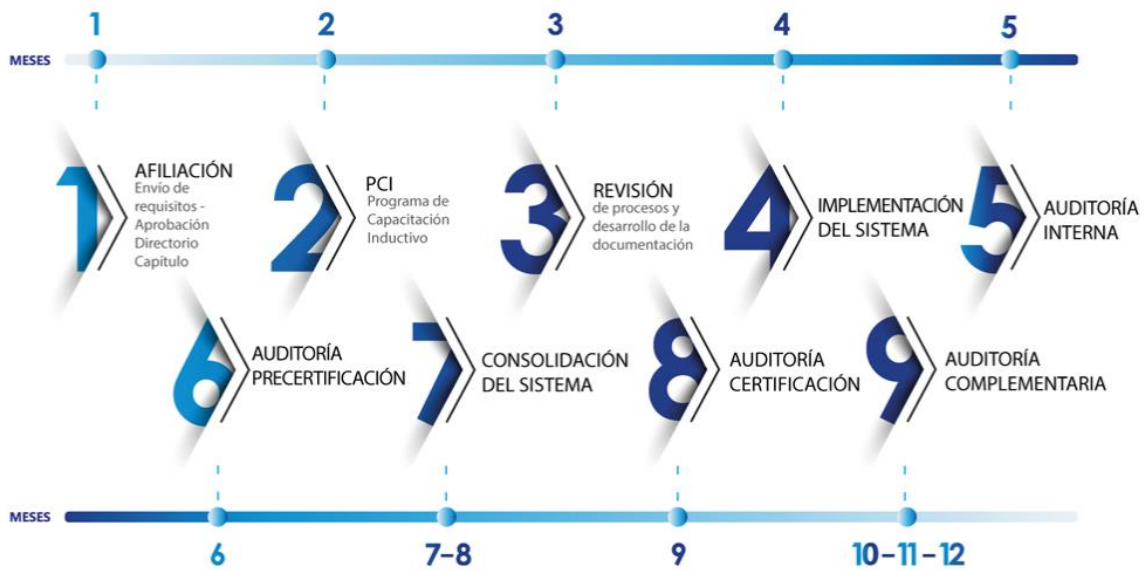
En la **segunda fase**, BASC imparte una charla inductiva dirigida a la alta gerencia y líderes de procesos, y capacita al menos a dos funcionarios como auditores internos dentro de los 45 días siguientes a la aceptación (BASC PICHINCHA, 2011). Posteriormente, en la **fase de implementación**, la empresa desarrolla y documenta todo el Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS), alineado con la Norma y Estándar BASC, con especial compromiso de la dirección (BASC PICHINCHA, 2011).

La **fase de auditorías de tercera parte** consta de una auditoría de precertificación (diagnóstico inicial), donde se revisa la documentación enviada (manual, mapa y caracterización de procesos, RUC actualizado) y se ejecuta una inspección in situ; cualquier no conformidad detectada debe ser corregida antes de avanzar (BASC PICHINCHA, 2011). La fase siguiente es la **auditoría de certificación**, en la que un auditor externo busca evidencias objetivas del cumplimiento integral del SGCS; si el sistema cumple, se recomienda la certificación; de lo contrario, se planifica una auditoría complementaria (de campo o documental) en un plazo no mayor a 30-60 días (BASC PICHINCHA, 2011).

Finalmente, en la **fase de emisión**, el Comité de Certificación evalúa el informe de auditoría y decide la entrega del certificado, el cual tiene una vigencia de un año, la empresa debe efectuar el pago de los derechos a la Organización Mundial BASC y aporta anualmente por mantenimiento (BASC PICHINCHA, 2011).

Cabe destacar que, para mantener la certificación, se realizan auditorías de recertificación anuales y auditorías de control cuando se producen cambios relevantes o reportes de incidencia (BASC PICHINCHA, 2011).

Ilustración 1. Gráfico del proceso secuencial para obtener la certificación BASC



Fuente: BASC Capítulo Pichincha

5.5 Costos Asociados a la Implementación y certificación BASC

La implementación de un Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS) bajo los lineamientos de la norma BASC implica una inversión económica que varía según el tamaño y la categoría tributaria de la empresa. El capítulo BASC Pichincha ha estructurado un esquema de costos basado en los ingresos anuales declarados ante el Servicio de Rentas Internas (SRI), categorizando a las organizaciones en tres grupos. En el caso de Repsa Transportes y Servicios Cía. Ltda., la empresa se encuentra clasificada en la **Categoría 2**, correspondiente a empresas con ingresos anuales entre \$1.000.001 y \$5.000.000 (BASC Capítulo Pichincha, 2024a).

Tabla 3. Tabla de costos de certificación

Costos de certificación BASC según categoría 2 (año 2024):	
Rubro	Valor (USD, sin IVA)
Inscripción	\$400,00
Aporte anual de membresía	\$513,00
Curso de formación para auditores internos (2 personas)	\$1.400,00
Auditoría de precertificación (2 días)	\$900,00
Auditoría de certificación (2 día)	\$900,00
Auditoría complementaria de certificación (50% del valor)	\$225,00
Emisión del certificado (aporte WBO)	\$225,00
Total estimado oficial	\$4.563,00

Fuente: BASC Capítulo Pichincha, 2024

En el caso particular de REPSA, además de los costos oficiales establecidos por BASC, se incurrió en el pago de una **auditoría complementaria de certificación**, requerida debido a la detección de una no conformidad mayor durante la auditoría principal. Este valor adicional representó un 50% del valor de la auditoría original, es decir **\$225,00 más IVA**, lo cual fue asumido oportunamente por la empresa (BASC Capítulo Pichincha, 2024b).

A continuación, se detallarán progresivamente los demás rubros de inversión que formaron parte del proceso de implementación interna del SGCS BASC, conforme a los recursos y actividades ejecutadas por la empresa.

5.5.1 Costos internos de implementación

Adicional a los valores establecidos por BASC, el proceso de implementación del sistema requirió inversiones en áreas clave que forman parte de los requisitos de la norma BASC, alineados con estándares internacionales como la **ISO/IEC 27001** (seguridad de la información), la **ISO 22301** (continuidad del negocio), y las **directrices de seguridad física y ocupacional** (ISO, 2013; ISO, 2019).

En el caso de REPSA, estas inversiones se agruparon en tres ejes fundamentales:

1. **Tecnologías de la Información:**

La seguridad informática es un componente esencial del SGCS BASC. En cumplimiento de los requisitos del estándar, se invirtió un total de **\$2.622,46 USD** en infraestructura digital, software y sistemas de respaldo y protección de información.

2. **Seguridad Física:**

Con el fin de fortalecer el control físico de las instalaciones, se implementó un sistema de videovigilancia, incluyendo cámaras, cableado, instalación y configuraciones de red, con un costo total de **\$386,60 USD**.

3. **Seguridad y Salud Ocupacional:**

En cumplimiento de los requisitos de contratación segura y prevención de riesgos, se realizaron exámenes médicos ocupacionales y pruebas toxicológicas al personal operativo. El costo de estas pruebas ascendió a **\$213,45 USD**, de los cuales **\$57,50 USD** correspondieron al panel de drogas y **\$155,95 USD** a los exámenes de salud ocupacional.

La siguiente tabla resume los costos internos asumidos por la empresa:

Tabla 4. Resumen de costos de implementación

Rubro	Costo (USD)
Tecnologías de la información	\$2.622,46
Cámaras e instalación (seguridad física)	\$386,60
Salud Ocupacional	\$155,95
Panel de drogas	\$57,50
Total estimado de implementación interna	\$3.222,51

Estas inversiones complementaron los requisitos formales del proceso de certificación BASC, asegurando que la empresa no solo cumpla con la normativa, sino que fortalezca integralmente sus procesos de gestión de riesgos y protección de la cadena logística.

CAPÍTULO III

6 RESULTADOS, ANÁLISIS E IMPACTO DEL SGCS BASC

6.1 Resultados en mitigación de riesgos

6.1.1 Criterios de identificación de riesgos

La empresa **REPSA CIA. LTDA.**, durante el proceso de implementación elaboró y puso en vigencia un procedimiento documentado denominado “**Procedimiento para la Gestión de Riesgos**” código (**PRO-SG-03**), alineado al requisito 6.1 de la **Norma Internacional BASC V6**. Este procedimiento establece una secuencia metodológica que abarca:

- I. Identificación (criterios de identificación de riesgos)
- II. Análisis de riesgos
- III. Evaluación de riesgos
- IV. Tratamiento de riesgos
- V. Respuesta a eventos
- VI. Seguimiento
- VII. Revisiones
- VIII. Comunicación

Para la identificación de riesgos la empresa estableció como metodología la elaboración de una matriz **FODA** para cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de la empresa y que están delimitadas en el alcance del **SGCS BASC**.

El objetivo del análisis **FODA** por cada proceso es determinar los factores que podrían influir de forma negativa en su desarrollo, una vez identificados, estos factores se consideran riesgos sobre los cuales se estructuran medidas de control dentro del proceso, siguiendo una secuencia metodológica de análisis; esta herramienta permite identificar tanto amenazas como debilidades internas, convirtiéndose en un insumo clave para la gestión de riesgos (David & David, 2017).

La empresa realizó la gestión para todos los procesos dentro del alcance del **Sistema de Gestión en Control y Seguridad**, sin embargo, en la presente investigación se realizó sobre los 3 procesos que tienen más riesgos de clasificación “**ALTO**”, los cuales fueron los siguientes:

- Operaciones
- Talento Humano
- Gestión Comercial

En las tablas a continuación se presentan los análisis **FODA** de cada proceso.

Tabla 5. Matriz FODA proceso Operaciones

OPERACIONES	Fortalezas
	Inspección de unidades Vehiculares
	Documentación Fotográfica de Unidades
	Capacitación de conductores e Inspectores
	Debilidades
	Aversión a la adopción de un sistema de gestión en control y seguridad
	Falta de manual de control y seguridad
	Oportunidades
	Implementación de SGCS BASC
	Mejorar la calidad de fajas de anclaje
	Amenazas
	ROBO DE CABEZALES (Unidades de transporte de carga) Robo de cabezales ()
	SECUESTRO DE CONDUCTORES
	CONTAMINACIÓN DE UNIDADES DE CARGA

Nota. La presente tabla ha sido tomada del documento interno que maneja la empresa.

Tabla 6. Matriz FODA proceso Talento Humano

TALENTO HUMANO	Fortalezas
	Existencia de procedimientos documentados para selección, inducción, administración, desvinculación y capacitación del personal.
	Inclusión de la debida diligencia como parte del proceso de contratación, alineado al enfoque de prevención de delitos.
	Planificación anual del programa de capacitación con evaluación incluida.
	Debilidades
	El proceso de actualización anual puede no ser suficiente si hay alta rotación o cambios regulatorios frecuentes.
	Oportunidades
	Digitalización del proceso de selección, inducción y desvinculación mediante plataformas integradas (SharePoint, Microsoft Forms, etc.).
	Medición del impacto de la capacitación sobre la prevención de riesgos del SGCS BASC mediante indicadores.
	Amenazas
	Acceso no revocado oportunamente en desvinculaciones puede poner en riesgo la seguridad de información o instalaciones.
	Ingreso de personal sin cumplimiento completo del proceso (por urgencias operativas o presión de contratación).

Nota. La presente tabla ha sido tomada del documento interno que maneja la empresa.

Tabla 7. Matriz FODA proceso Gestión Comercial

GESTIÓN COMERCIAL	Fortalezas
	Procedimientos formalizados para la evaluación de proveedores y clientes con enfoque de riesgo
	Uso de herramientas como formularios de debida diligencia, listas de verificación y matrices de riesgos
	Revisión legal, financiera y penal de los asociados con listas nacionales e internacionales.
	Debilidades
	Dependencia de procesos manuales que puede generar omisiones (p. ej. envío incompleto de formularios o falta de actualización).
	Evaluación anual podría ser insuficiente ante operaciones de alto riesgo o cambios repentinos del proveedor/cliente.
	Oportunidades
	Posibilidad de automatizar la evaluación de riesgo mediante herramientas digitales
	Uso más sistemático del correo electrónico como canal de sensibilización y comunicación preventiva.
	Amenazas
	Establecimiento de contratos comerciales con proveedores que estén asociadas a actividades ilícitas

Nota. La presente tabla ha sido tomada del documento interno que maneja la empresa.

6.1.2 Riesgos identificados por proceso (Operaciones, Talento Humano, Gestión Comercial)

En base a los criterios obtenidos a través del análisis **FODA** de cada proceso, la empresa realizó la identificación de los riesgos que tiene cada proceso, los mismos que han sido colocados en su matriz de riesgos (**CAR-SG-01**).

Operaciones ([Ver Anexo 1](#)):

- Contaminación de Unidades de Carga.

- Robo y Secuestro de Unidades de transporte de carga.
- Siniestros de tránsito.

Talento Humano ([Ver Anexo 2](#)):

- Riesgo asociado a la selección inadecuada de personal crítico.

Gestión Comercial ([Ver Anexo 3](#)):

- Riesgo de lavado de Activos y Financiamiento del terrorismo.
- Clientes Vinculados con Actividades Ilícitas.

Los riesgos mencionados, una vez identificados, fueron clasificados para poder determinar que tratamiento dar a cada uno de los mismos.

6.1.3 Clasificación de los riesgos

La clasificación de los distintos riesgos se realizó a partir de 2 variables que la empresa consideró válidos las cuales fueron:

- Probabilidad de Materialización del riesgo
- Impacto que generaría la materialización del Riesgo

Las variables mencionadas, al ser multiplicadas, da como resultado el nivel de exposición que tendría la empresa si el riesgo se materialice (Exposición Al Riesgo: Cómo Evaluar y Medir | SafetyCulture, 2024).

A continuación de se muestran las tablas con la clasificación realizada por la empresa:

Tabla 8. Clasificación de riesgos en el proceso “Operaciones”

RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	EXPOSICIÓN	CLASIFICA COMO
CONTAMINACIÓN DE UNIDADES DE CARGA	0,4	0,8	0,32	ALTO
ROBO Y SECUESTRO DE UNIDADES DE TRANSPORTE	0,6	0,8	0,48	ALTO

SINIESTROS DE TRÁNSITO	0,4	0,8	0,32	ALTO

Tabla 9. Clasificación de riesgos en el proceso “Talento Humano”

RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	EXPOSICIÓN	CLASIFICA COMO
Riesgo asociado a la selección inadecuada de personal crítico	0,2	0,8	0,16	MODERADO

Tabla 10. Clasificación de riesgos en el proceso “Gestión Comercial”

RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	EXPOSICIÓN	CLASIFICA COMO
RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO A TRAVÉS DE ASOCIADOS DE NEGOCIO	0,4	0,8	0,32	ALTO

Como se observa en las tablas presentadas anteriormente, el proceso denominado “Operaciones” es el que concentra el mayor número de riesgos clasificados como “ALTO”. Esto se debe a que el giro del negocio de la empresa es el transporte de carga pesada por carretera y al contexto de seguridad que actualmente enfrenta el Ecuador, lo cual hace que la ejecución de las operaciones sea riesgosa y requiera ser gestionada conforme a la criticidad de cada riesgo.

En la siguiente sección se mostrará el tratamiento que ha dado a cada uno de los riesgos
REPSA TRANSPORTES Y SERVICIOS CIA. LTDA.

6.1.4 Tratamiento de riesgos (medidas implementadas y vigentes)

En el marco de la implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC, se ha desarrollado un plan de tratamiento específico para los riesgos asociados a cada uno de los procesos clave de la empresa.

6.1.4.1 Tratamiento de riesgos en el proceso OPERACIONES

El [Anexo 1](#) detalla las medidas implementadas en el **proceso de operaciones**, el cual ha sido identificado como el más crítico en términos de exposición al riesgo, dada la naturaleza del negocio (transporte de carga pesada por carretera) y el contexto de seguridad que atraviesa el país.

Los riesgos del proceso de operaciones han sido tratados mediante la implementación de controles preventivos y correctivos, que se encuentran actualmente vigentes y operativos. Entre las principales medidas destacan:

- **Verificación física del contenedor:** Se realiza una inspección física del contenedor para comprobar su integridad estructural, para verificar que no existan señales de manipulación no autorizada, y la correspondencia del número de contenedor y sellos. Se toma evidencia fotográfica como respaldo (Soria, 2025).
- **Inspección de la unidad de transporte:** Antes de cada operación, los conductores ejecutan un protocolo de revisión de la unidad (tractocamión y plataforma), donde se validan aspectos mecánicos, de seguridad y de identificación (placas, luces, neumáticos, documentación). Todo hallazgo es registrado y comunicado al área correspondiente (Soria, 2025).
- **Control de sellos:** Con el objetivo de evidenciar la no manipulación de los sellos de seguridad colocados en las puertas del contenedor, los conductores toman evidencias fotográficas tanto antes de iniciar el servicio como al momento de la entrega. De esta manera, también se garantiza la trazabilidad de la carga durante todo el servicio prestado (Soria, 2025).

- **Monitoreo de ruta mediante GPS:** Las unidades están equipadas con sistemas de rastreo satelital que permiten el seguimiento continuo del recorrido. El personal de operaciones da seguimiento a alertas configuradas (como desvíos, paradas no autorizadas o pérdida de señal) y responde en tiempo real ante posibles anomalías (Soria, 2025).
- **Registro de novedades:** Se ha iniciado la implementación de formularios para documentar novedades e incidentes críticos, tales como manipulación del contenedor, accidentes, robo, entre otros. Esta documentación permite generar historial, activar acciones correctivas y fortalecer la trazabilidad del proceso (Soria, 2025).
- **Verificación de funcionamiento de botones de pánico:** Las unidades de transporte, además de contar con un sistema de rastreo satelital, están equipadas con un botón de pánico que, al ser accionado, emite una alerta a la consola de monitoreo. La verificación del funcionamiento de este dispositivo se realiza cada tres meses, con el fin de garantizar una respuesta oportuna ante cualquier evento que pudiera presentarse (Soria, 2025).
- **Identificación de paradas seguras:** La empresa ha establecido puntos o locaciones seguras a lo largo de las distintas rutas en las que se ejecutan las operaciones, en los cuales los conductores están autorizados a realizar paradas. En caso de requerir una detención fuera de estos puntos, deberán solicitar autorización a su jefe inmediato (Soria, 2025).
- **Configuración de alertas de seguridad:** Con el propósito de mitigar el riesgo de siniestros de tránsito, la empresa ha configurado alertas de seguridad como aceleración brusca y frenado brusco. Estas alertas son monitoreadas por el encargado correspondiente, quien se comunica con el conductor para realizar el respectivo llamado de atención (Soria, 2025).
- **Capacitación operativa en seguridad:** Se han establecido cronogramas de capacitación para el personal operativo, especialmente conductores, con enfoque en prevención de riesgos, inspección de contenedores y gestión de situaciones críticas.

Este componente formativo busca reforzar la cultura de seguridad y cumplimiento (Soria, 2025).

Las medidas adoptadas en este proceso permiten reducir la probabilidad de ocurrencia de eventos de alto impacto como la contaminación de carga, el robo y/o secuestro de unidades o siniestros de tránsito. Además, fortalecen la eficiencia operativa al mejorar el control, la organización y la capacidad de respuesta del personal frente a posibles amenazas.

6.1.4.2 Tratamiento de riesgos en el proceso TALENTO HUMANO

El [Anexo 2](#) detalla las medidas implementadas en el proceso de Talento Humano, el cual presenta un riesgo clasificado como “MODERADO”. No obstante, al ser un proceso del cual depende el correcto desempeño de las demás áreas —ya que es el responsable de la contratación del personal idóneo para cada cargo dentro de la empresa—, debe contar con el tratamiento correspondiente al riesgo identificado.

Para el tratamiento del riesgo identificado en el proceso de Talento Humano, la empresa ha establecido una serie de controles específicos en su proceso de selección y contratación de personal, con el fin de garantizar que los colaboradores cumplan con los requisitos de integridad, competencia y confiabilidad necesarios para desempeñar sus funciones dentro de una cadena logística segura. A continuación, se describen los principales controles implementados:

- **Publicación de vacantes:** Cuando se genera una vacante por desvinculación, promoción o creación de un nuevo cargo, el área de Talento Humano realiza la publicación del puesto en medios previamente establecidos, asegurando que los requisitos del perfil estén alineados con el Manual de Funciones (MAN-RH-01). Esta acción permite convocar a candidatos que cumplan con los niveles de formación, experiencia y habilidades requeridas (Soria, 2025).
- **Revisión y verificación documental:** Una vez recibidas las postulaciones, se procede con la revisión del currículum vitae, documentos de identidad, certificados de formación y experiencia laboral. Se verifica además que la dirección domiciliaria declarada coincida con una factura de servicios básicos reciente, como parte del proceso de validación de datos (Soria, 2025).

- **Evaluación específica para cargos críticos:** Para los cargos considerados críticos, se implementan controles adicionales, como la verificación de antecedentes penales y judiciales, así como la revisión de listas de alerta nacionales e internacionales. Este análisis se documenta en el listado de control de antecedentes (LIS-TH-01), y se complementa con el llenado del formulario de debida diligencia (DEB-TH-01), el cual recopila información clave para determinar la confiabilidad del candidato (Soria, 2025).
- **Verificación de referencias laborales y personales:** El jefe de Talento Humano contacta a las referencias laborales y personales proporcionadas por el postulante, con el objetivo de conocer antecedentes relevantes sobre su desempeño, comportamiento y confiabilidad, este paso resulta esencial para validar la información previamente entregada por el candidato (Soria, 2025).
- **Entrevistas estructuradas:** Los candidatos que superan las fases anteriores son convocados a entrevistas, las cuales son lideradas por los responsables del proceso al que aplica la vacante. Estas entrevistas, que pueden ser presenciales o virtuales, permiten evaluar con mayor profundidad la experiencia, las habilidades técnicas y la compatibilidad del candidato con los valores y la cultura de la empresa (Soria, 2025).
- **Pruebas toxicológicas:** Como parte de los requisitos obligatorios previos a la contratación, se solicita a los candidatos la firma de una carta de consentimiento, mediante la cual autorizan la realización de pruebas de detección de consumo de alcohol y drogas ilícitas, en cumplimiento con la política de prevención vigente (POL-SG-03). Estas pruebas deben ser realizadas antes de formalizar el vínculo laboral y los resultados deben ser negativos para continuar con el proceso. Además, los resultados se documentan mediante evidencia fotográfica como respaldo del cumplimiento del procedimiento (Soria, 2025).

Las medidas adoptadas para este proceso permiten la contratación de personal íntegro, confiable y apto para desempeñar las responsabilidades del cargo a desempeñar.

6.1.4.3 Tratamiento de riesgos en el proceso GESTIÓN COMERCIAL

El [Anexo 3](#) detalla las medidas implementadas para mitigar el riesgo asociado al proceso **Gestión Comercial**, mediante un procedimiento documentado denominado

“Procedimiento para la Gestión de Asociados de Negocio y Prevención del LAFT”.

Dicho procedimiento establece los lineamientos a seguir para la contratación de asociados de negocio. A continuación, se presentan los principales controles implementados:

- **Determinación del Riesgo del Asociado de Negocio:** Como primer paso del procedimiento, la empresa ha establecido una clasificación del riesgo del asociado de negocio en tres niveles: “Alto”, “Medio” y “Bajo”, mediante una matriz de clasificación (ver Anexo). En dicha matriz se incluyen distintos criterios que varían según la naturaleza de la relación comercial del asociado de negocio, ya sea cliente o proveedor (Soria, 2025).
- **Verificación del Cumplimiento de Requisitos Legales:** Posteriormente, se verifica el **cumplimiento de requisitos legales**, diferenciando entre documentos de acceso público (consultados directamente por la empresa) y aquellos que deben ser entregados por el asociado. Para clientes, se revisan registros públicos como el nombramiento del representante legal, escritura de constitución, cumplimiento de obligaciones tributarias y de seguridad social, así como antecedentes legales y penales. Además, se solicita información adicional como la cédula del representante legal, la licencia municipal de funcionamiento y una factura de servicios básicos. En el caso de los proveedores, particularmente aquellos del sector transporte, se requiere documentación adicional como permisos de operación, matrículas de unidades, pólizas de seguros, certificados de pesas y medidas, y licencias de los conductores (Soria, 2025).
- **Evidencia de Certificaciones de Seguridad:** Un aspecto fundamental dentro del procedimiento en la verificación de certificaciones de seguridad. Se solicita a los asociados evidencia de certificaciones como BASC, OEA o similares. Si el proveedor no cuenta con ninguna certificación, se procede a la firma de acuerdos de seguridad con cláusulas específicas que deben ser cumplidas durante la relación comercial. El cumplimiento de estos acuerdos es verificado anualmente mediante auditorías de segunda parte (Soria, 2025).

- **Proceso de Debita Diligencia:** Asimismo, se implementa el proceso de debida diligencia, mediante el cual se solicita al asociado de negocio completar un formulario que recopila información sobre identidad, estructura legal, situación económica, origen de fondos y posible exposición política (PEP). Esta información se valida contrastando con listas restrictivas nacionales e internacionales, garantizando que el asociado no esté vinculado a actividades ilícitas (Soria, 2025).
- **Análisis de información recopilada:** Una vez concluida la recopilación de información, se realiza una evaluación de señales de alerta que podrían representar un riesgo para la empresa, como documentación falsa, incongruencias en los datos, negativa a entregar documentos, o falta de evidencia de prácticas de seguridad. Si el análisis resulta favorable, se comunica al Gerente General y director de Operaciones para proceder con la contratación. Si se identifican novedades, se da oportunidad al asociado para subsanar las observaciones o, en su defecto, se rechaza la relación comercial (Soria, 2025).
- **Sensibilización y capacitación de los asociados de negocio:** Finalmente, como parte del compromiso con la seguridad, se contempla la sensibilización y capacitación de los asociados de negocio. Esto se realiza mediante el envío de afiches de seguridad otorgados por BASC y la difusión de las políticas de control, seguridad y responsabilidad social de la empresa. Estas acciones buscan fortalecer la conciencia en torno a la prevención de riesgos dentro de la cadena logística y asegurar la alineación con los principios del SGCS BASC (Soria, 2025).

El procedimiento para la Gestión de Asociados de Negocio y Prevención del LAFT establece un conjunto de controles clave para garantizar la selección adecuada, evaluación integral, contratación responsable y sensibilización de clientes y proveedores. Este proceso se fundamenta en los lineamientos del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC, priorizando la mitigación de riesgos relacionados con actividades ilícitas como el lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos en el comercio internacional.

6.1.5 Antes vs. después de la implementación del SGCS BASC

Antes de la implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC, la empresa REPSA TRANSPORTES Y SERVICIOS CIA. LTDA. operaba sin una estructura basada en procesos. No existía un conjunto definido de funciones, y las tareas eran ejecutadas de forma improvisada, sin una asignación clara de responsabilidades. En otras palabras, las actividades se realizaban de manera empírica. Si bien las operaciones se llevaban a cabo, estas presentaban diversas dificultades. Además, la empresa carecía de un enfoque sistemático en la gestión del riesgo, lo que ocasionaba debilidades significativas en todos sus procesos. La ausencia de procedimientos documentados, controles visuales y protocolos de inspección exponía a la organización a eventos como la contaminación de carga, el robo de unidades y relaciones comerciales con asociados de alto riesgo.

En el proceso de Operaciones, se realizaba una inspección sistemática a las unidades de carga, lo cual resultaba favorable para la detección temprana de anomalías, únicamente en las unidades de carga. Sin embargo, no se efectuaba una inspección sistemática a las unidades de transporte de carga, es decir, al tractocamión, tráiler y/o plataforma o chasis. Asimismo, no se contaba con un registro fotográfico ni con un control manual de dichas unidades.

En el proceso de Talento Humano, anteriormente la contratación de nuevo personal se realizaba sin una entrevista formal previa y, mucho menos, existía un proceso de inducción que permitiera al nuevo colaborador conocer el funcionamiento de los procesos internos de la empresa. Tal como se mencionó anteriormente, este procedimiento se llevaba a cabo de manera improvisada.

Por otro lado, la gestión de asociados de negocio, en el marco del proceso de Gestión Comercial, se llevaba a cabo de forma superficial al momento de contratar proveedores para la prestación de servicios en modalidad de outsourcing. No se verificaba la vigencia de la documentación de las unidades de transporte de carga del proveedor, ni se comprobaba si el conductor contaba con la licencia correspondiente para operar dicho vehículo. Esta falta de control dejaba abierta la posibilidad de que se materializaran riesgos de diversa índole. Con respecto a los clientes, tampoco existía un proceso que permitiera a la empresa

identificar si alguno de sus socios comerciales representaba un riesgo, lo cual podría derivar en situaciones problemáticas e incluso en consecuencias legales.

Tras la implementación del SGCS BASC, la empresa adoptó una serie de controles estructurados y documentados en cada uno de los procesos clave. En operaciones, se implementaron inspecciones físicas de contenedores, control de sellos, verificación de GPS, paradas seguras, registros de novedades y protocolos de inspección, fortaleciendo así la trazabilidad, seguridad y capacidad de respuesta ante incidentes.

En talento humano, se incorporaron filtros más rigurosos como pruebas toxicológicas, verificación de antecedentes penales y diligencia debida, especialmente para cargos críticos. En gestión comercial, se desarrollaron procedimientos de evaluación de riesgo para clientes y proveedores, con verificación documental y firma de acuerdos de seguridad.

La transición de un modelo operativo reactivo e informal hacia un sistema de gestión con enfoque preventivo, documentado y alineado con estándares internacionales, constituye un avance significativo para la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el sector logístico ecuatoriano.

Tabla 11. Comparación antes y después de la implementación de un SGCS BASC

Área / Proceso	Antes de BASC	Después de BASC
Operaciones	No existían inspecciones sistemáticas ni registro fotográfico	Inspección visual documentada, evidencia fotográfica y control de sellos implementados
	El GPS se usaba sin monitoreo activo ni alertas configuradas	Configuración de alertas de seguridad y monitoreo activo en tiempo real
	No se identificaban paradas seguras	Lista de paradas autorizadas y control sobre detenciones no planificadas
	Sin registros formales de novedades	Formularios de novedades, control de incidentes y trazabilidad
Talento Humano	Proceso de contratación sin filtros de seguridad específicos	Verificación de antecedentes penales, pruebas toxicológicas y debida diligencia
	No se capacitaba en temas de seguridad	Programas formales de capacitación en prevención de riesgos y cumplimiento
Gestión Comercial	Evaluación básica de clientes y proveedores, sin enfoque de riesgo	Evaluación con enfoque de riesgo, debida diligencia, verificación documental y acuerdos de seguridad
	No se verificaban certificaciones de seguridad	Solicitud y control de certificaciones (BASC, OEA, etc.)
	Sensibilización informal o inexistente	Envío de materiales educativos y políticas de seguridad a asociados

Cultura Organizacional	Seguridad percibida como responsabilidad individual o reactiva	Seguridad como parte de la estrategia y cultura institucional
	No existía un enfoque de mejora continua	Ciclo PHVA aplicado: planificación, ejecución, verificación y acciones correctivas

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de implementación del SGCS BASC en REPSA CIA. LTDA.

6.2 Percepción del sector logístico sobre la certificación BASC en empresas de transporte de carga: análisis de resultados de encuesta

Con el objetivo de conocer la percepción que mantiene el sector logístico nacional frente a las empresas de transporte que cuentan con la certificación BASC, se diseñó y aplicó una encuesta dirigida a profesionales pertenecientes a la Asociación Logística del Ecuador. La participación fue anónima y voluntaria, con el fin de fomentar respuestas auténticas y evitar cualquier sesgo relacionado con la identificación empresarial o personal.

Se obtuvieron un total de seis respuestas, provenientes de actores clave dentro de la cadena logística nacional. Aunque el tamaño de la muestra puede considerarse limitado en términos cuantitativos, el valor estratégico de las respuestas se encuentra en el perfil del grupo consultado: empresas vinculadas directamente con la contratación de servicios de transporte de carga y con conocimiento del funcionamiento logístico y de seguridad en la cadena de suministro.

Dado el enfoque metodológico de esta investigación —de tipo cualitativo, descriptivo y no experimental— los datos obtenidos se analizaron con base en **ejes temáticos** que responden a los objetivos específicos planteados. A continuación, se presentan los principales hallazgos de la encuesta.

Pregunta 1: ¿Conoce usted en qué consiste la certificación BASC?

Descripción:

Esta pregunta buscaba determinar si los encuestados tienen conocimiento previo sobre la

certificación BASC, lo cual es fundamental para validar la fiabilidad de sus respuestas posteriores respecto a la utilidad, percepción y beneficios de esta norma.

Ilustración 2. *Gráfico circular: ¿Conoce usted en qué consiste la certificación BASC?*

1. ¿Conoce usted en qué consiste la certificación BASC?



El 100 % de los encuestados indicó que sí conoce en qué consiste la certificación BASC. Este resultado refuerza la legitimidad del resto del cuestionario, ya que permite asumir que las respuestas están basadas en una comprensión real del sistema y no en suposiciones. Además, refleja que BASC tiene una alta visibilidad y reconocimiento en el entorno logístico ecuatoriano.

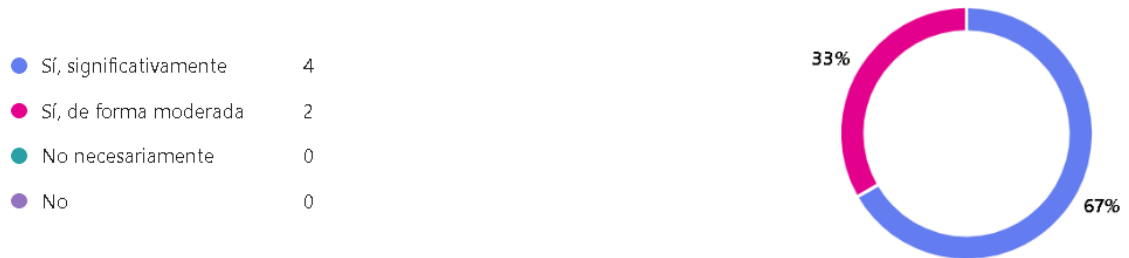
Pregunta 2: ¿Considera que contar con la certificación BASC mejora la credibilidad de una empresa de transporte?

Descripción:

El objetivo de esta pregunta fue conocer si los profesionales del sector logístico perciben un aumento en la credibilidad de las empresas de transporte cuando estas poseen la certificación BASC.

Ilustración 3. Gráfico circular: *¿Considera que contar con la certificación BASC mejora la credibilidad de una empresa de transporte?*

2. ¿Considera que contar con la certificación BASC mejora la credibilidad de una empresa de transporte?



Todos los participantes consideran que la certificación BASC sí mejora la credibilidad de una empresa, aunque varía el nivel de impacto percibido. El 67 % afirma que mejora significativamente, mientras que el 33 % lo considera una mejora moderada. Esto confirma que BASC se asocia positivamente con la imagen empresarial y genera confianza en los actores de la cadena logística.

Pregunta 3: En una escala del 1 al 5, ¿qué nivel de confianza le genera una empresa de transporte que está certificada bajo la norma BASC?

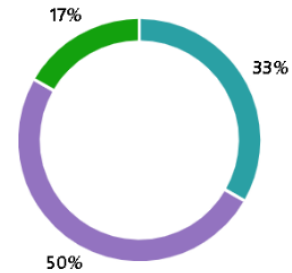
Descripción:

Esta pregunta buscaba cuantificar el nivel de confianza que se genera en los encuestados al conocer que una empresa de transporte está certificada bajo la norma BASC.

Ilustración 4. Gráfico circular: En una escala del 1 al 5, ¿qué nivel de confianza le genera una empresa de transporte que está certificada bajo la norma BASC?

3. En una escala del 1 al 5, ¿qué nivel de confianza le genera una empresa de transporte que está certificada bajo la norma BASC?

● 1 (Ninguna Confianza)	0
● 2 (Poca Confianza)	0
● 3 (Confianza Moderada)	2
● 4 (Alta Confianza)	3
● 5 (Confianza Total)	1



El 50 % de los encuestados otorgó una puntuación de 4 (alta confianza), mientras que el 33% dio una puntuación de 3 (confianza moderada) y el 17 % otorgó una puntuación de 5 (confianza total). Esto evidencia que la certificación BASC genera una percepción de fiabilidad en el mercado, aunque no necesariamente es vista como un factor absoluto. Se trata de un elemento que **refuerza** la confianza, especialmente cuando va acompañado de otros indicadores como cumplimiento y transparencia.

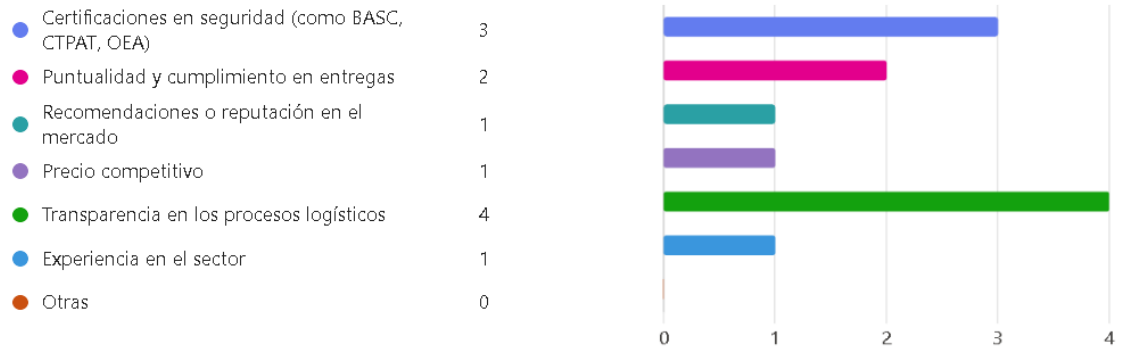
Pregunta 4: ¿Qué aspectos considera más relevantes al momento de evaluar una empresa de transporte?

Descripción:

Esta pregunta permitió identificar los factores que los encuestados priorizan al momento de seleccionar o evaluar a un proveedor de transporte de carga por carretera.

Ilustración 5. Gráfico de barras: ¿Qué aspectos considera más relevantes al momento de evaluar una empresa de transporte?

4. ¿Qué aspectos considera más relevantes al momento de evaluar en una empresa de transporte?



Las respuestas reflejan una preferencia por aspectos como **transparencia, certificaciones de seguridad, y cumplimiento en entregas**, por encima de variables como el precio, recomendaciones o experiencia en el sector. Esto demuestra que el sector logístico está cada vez más orientado hacia **estándares de calidad y gestión**, lo que posiciona a la certificación BASC como un atributo alineado con las prioridades del mercado.

Pregunta 5: ¿Cree usted que la certificación BASC aporta efectivamente a la prevención de riesgos logísticos como la contaminación de carga o el robo de carga?

Descripción:

Esta pregunta evaluó si los actores logísticos perciben a la certificación BASC como una herramienta efectiva para prevenir riesgos operacionales como el narcotráfico o el robo de mercancía.

Ilustración 6. Gráfico circular: ¿Cree usted que la certificación BASC aporta efectivamente a la prevención de riesgos logísticos como la contaminación de carga o el robo de carga?

5. ¿Cree usted que la certificación BASC aporta efectivamente a la prevención de riesgos logísticos como la contaminación de carga o el robo de carga?



El 67 % de los encuestados respondió que sí considera que BASC aporta a la prevención de riesgos, mientras que el 33 % respondió que no. Esta división sugiere que, si bien existe una valoración mayoritariamente positiva, aún hay espacio para mejorar la **percepción de efectividad operativa** del sistema, posiblemente a través de una mejor implementación o comunicación de resultados por parte de las empresas certificadas.

Pregunta 6: ¿Preferiría contratar a una empresa de transporte con certificación BASC frente a una que no la tenga, si los demás factores fueran iguales?

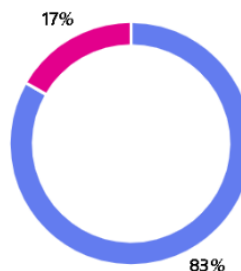
Descripción:

Esta pregunta permitió evaluar el peso que tiene la certificación BASC como criterio de decisión al contratar un proveedor de transporte, en igualdad de condiciones con otro proveedor.

Ilustración 7. Gráfico circular: ¿Preferiría contratar a una empresa de transporte con certificación BASC frente a una que no la tenga, si los demás factores fueran iguales?

6. ¿Preferiría contratar a una empresa de transporte con certificación BASC frente a una que no la tenga, si los demás factores fueran iguales?

● Sí 5
● No 1



El 83 % de los encuestados expresó que sí preferiría contratar a una empresa certificada BASC, lo que indica que esta acreditación representa un **valor diferencial real** en el proceso de contratación. Refuerza la idea de que BASC es un componente estratégico para la competitividad y puede influir directamente en la captación de clientes.

Pregunta 7: ¿En su empresa se valora positivamente que un proveedor de transporte tenga certificaciones en seguridad?

Descripción:

Esta pregunta buscaba identificar si, dentro de las políticas o cultura empresarial de los encuestados, se considera importante que los proveedores de transporte cuenten con certificaciones de seguridad como BASC.

Ilustración 8. Gráfico circular: ¿En su empresa se valora positivamente que un proveedor de transporte tenga certificaciones en seguridad?

7. ¿En su empresa se valora positivamente que un proveedor de transporte tenga certificaciones en seguridad?



Todos los encuestados respondieron afirmativamente, lo cual demuestra que el sector logístico ecuatoriano **sí valora la gestión formalizada de la seguridad** en sus proveedores. Este resultado respalda la utilidad de BASC como una certificación que responde a las expectativas actuales del mercado y fortalece la cadena de suministro.

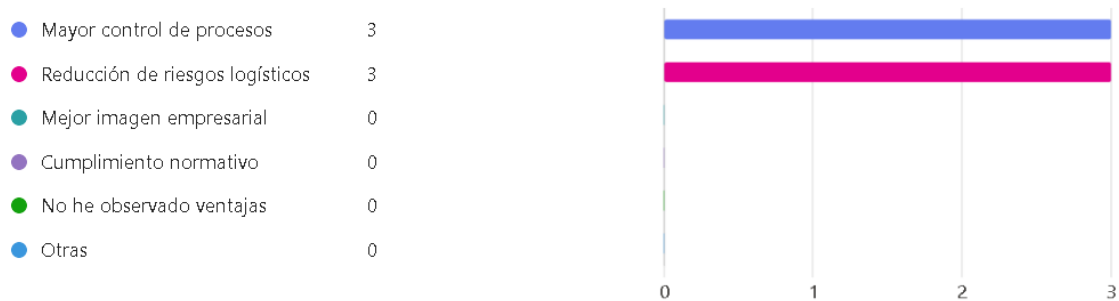
Pregunta 8: ¿Cuáles son las principales ventajas que observa en empresas certificadas con BASC?

Descripción:

Esta pregunta abierta permitió explorar, desde la experiencia de los encuestados, cuáles son los beneficios tangibles o intangibles que atribuyen a las empresas certificadas BASC.

Ilustración 9. Gráfico de barras: ¿Cuáles son las principales ventajas que observa en empresas certificadas con BASC?

8. En su experiencia, ¿cuáles son las principales ventajas que observa en empresas certificadas con BASC?



Las respuestas se agrupan principalmente en dos categorías: **mayor control de procesos** y **reducción de riesgos logísticos**. Esto indica que BASC no solo es percibido como una herramienta de imagen o reputación, sino como un sistema que **contribuye activamente a mejorar la gestión operativa** y prevenir incidentes que comprometan la seguridad en la cadena logística.

Pregunta 9: ¿Qué recomendaría a las empresas de transporte que están considerando obtener la certificación BASC?

Descripción:

Esta última pregunta abierta tenía como objetivo captar recomendaciones o reflexiones de los encuestados sobre la utilidad de certificarse en BASC.

Ilustración 10. Gráfico circular: *¿Qué recomendaría a las empresas de transporte que están considerando obtener la certificación BASC?*

9. ¿Qué recomendaría a las empresas de transporte que están considerando obtener la certificación BASC?

● Que la obtengan, aporta valor real	3
● Que lo evalúen dependiendo de su tipo de operación	3
● Que prioricen otras certificaciones	0
● No tengo una opinión al respecto	0



Interpretación:

Dos tendencias principales emergen de las respuestas: algunos sugieren que la decisión debe ser **evaluada según el tipo de operación de cada empresa**, mientras que otros recomiendan **obtener la certificación porque aporta valor real**. Esto refleja que la certificación BASC es reconocida como beneficiosa, aunque se reconoce que su implementación debe estar alineada con la realidad operativa de cada organización.

7 CONCLUSIONES

En relación con el objetivo general, se concluye que la implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC (SGCS BASC) en la empresa REPSA TRANSPORTES Y SERVICIOS CIA. LTDA. ha tenido un impacto positivo y significativo en tres dimensiones clave:

- **Eficiencia operativa:** Se logró una mayor organización y estandarización de procesos logísticos críticos, especialmente en operaciones y talento humano, lo que permitió reducir retrabajos, anticipar riesgos y mejorar la trazabilidad.
- **Mitigación de riesgos logísticos:** Se implementaron controles específicos en cada proceso (como inspecciones documentadas, verificación de sellos, controles GPS y protocolos de contratación), lo que disminuyó la exposición frente a delitos como la contaminación de carga, el lavado de activos o el robo de unidades.

- **Percepción de la imagen corporativa:** La certificación BASC es percibida por actores del sector logístico como un elemento diferenciador, que transmite confianza y compromiso con la seguridad, tal como se evidenció en los resultados de la encuesta aplicada.

Respecto al primer objetivo específico, se identificó que el SGCS BASC permitió establecer una metodología formal de gestión de riesgos, basada en un análisis FODA por proceso, la elaboración de matrices de riesgo, su clasificación y tratamiento. Esto facilitó la identificación de amenazas como la contaminación de carga, el secuestro de conductores y el lavado de activos. Además, se aplicaron medidas preventivas y correctivas alineadas con los estándares BASC, lo cual fortaleció la capacidad de respuesta y control de la empresa frente a estos riesgos.

En cuanto al segundo objetivo específico, la empresa evidenció mejoras operativas concretas tras la implementación del SGCS BASC. En el área de operaciones, se implementaron inspecciones físicas y fotográficas, control de sellos y alertas de seguridad. En talento humano, se profesionalizó el proceso de contratación mediante la verificación de antecedentes y pruebas toxicológicas. Y en gestión comercial, se incluyeron evaluaciones con enfoque de riesgo, validación de documentación y acuerdos de seguridad. Estos cambios reflejan una transformación de un modelo informal hacia una estructura más robusta, preventiva y orientada a la mejora continua.

Sobre el tercer objetivo específico, la encuesta aplicada a profesionales del sector logístico reveló que la certificación BASC genera un alto nivel de confianza y credibilidad en una empresa de transporte. El 100 % de los encuestados conoce el alcance de la certificación y el 83 % indicó que preferiría contratar a una empresa certificada BASC frente a una que no lo esté. Asimismo, se valoró su utilidad en la prevención de riesgos logísticos y en la construcción de una imagen institucional confiable y profesional.

8 RECOMENDACIONES

Profundizar la gestión de riesgos y la mejora continua

- Actualizar la matriz de riesgos al menos una vez por semestre o cuando cambie el contexto operativo (nuevas rutas, clientes o regulaciones).
- Integrar métricas de desempeño (KPIs) que vinculen la reducción de incidentes con indicadores de eficiencia operativa—por ejemplo, “% de entregas sin novedad” o “tiempo promedio de detención no planificada”.

Robustecer el proceso de Talento Humano

- Incluir evaluaciones de desempeño específicas sobre cumplimiento de los protocolos BASC para conductores y personal crítico, y vincular los resultados a incentivos.
- Establecer un plan anual de seguimiento médico y pruebas toxicológicas aleatorias a fin de mantener la confiabilidad del personal en puestos críticos.

Asignar recursos y responsabilidades claras para la sostenibilidad del SGCS BASC

- Definir un presupuesto anual específico para mantenimiento del sistema (auditorías, capacitación, tecnología).
- Nombrar un comité interno de seguridad multidisciplinario que revise indicadores, incidentes y planes de acción mensualmente, reportando a la alta dirección.

9 ANEXOS

Anexo 1. Tabla de identificación y tratamiento de riesgos del proceso Operaciones

RIESGOS	ACCIONES ADICIONALES AL MÉTODO DE ANÁLISIS DEL RIESGO	TRATAMIENTO DEL RIESGO
ROBO Y SECUESTRO DE UNIDADES DE TRANSPORTE	Inspecciones a las unidades de transporte de carga y unidades de carga	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar rutas de riesgo 2. Establecer paradas seguras 3. Autorización para realizar paradas que no sean consideradas seguras 4. Rastreo Satelital GPS
CONTAMINACIÓN DE UNIDADES DE CARGA	Monitoreo de Unidades de transporte a través de GPS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar rutas de riesgo 2. Establecer paradas seguras 3. Autorización para realizar paradas que no sean consideradas seguras 4. Rastreo Satelital GPS 5. Verificación documental y física del contenedor
SINIESTROS DE TRÁNSITO	Monitoreo de Unidades de transporte a través de GPS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar rutas de riesgo 2. Establecer límites de velocidad en la plataforma del proveedor de GPS 3. Seguimiento de alertas por conducción fuera de los límites de velocidad 4. Tomar contacto con el conductor para poder notificar que está superando los límites de velocidad y que debe mantener una conducción moderada.

Anexo 2. Tabla de identificación y tratamiento de riesgos del proceso Talento Humano

RIESGOS	ACCIONES ADICIONALES AL MÉTODO DE ANÁLISIS DEL RIESGO	TRATAMIENTO DEL RIESGO
Riesgo asociado a la selección inadecuada de personal crítico	Ver lista actualizada de colaboradores de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los CV de los candidatos al puesto 2. Seguir el procedimiento para la selección, evaluación y contratación del personal. 3. Evaluación del candidato en listas de control. 4. Entrevista formal, para validación de competencias y referencias

Anexo 3. Tabla de identificación y tratamiento de riesgos del proceso Gestión Comercial

RIESGOS	ACCIONES ADICIONALES AL MÉTODO DE ANÁLISIS DEL RIESGO	TRATAMIENTO DEL RIESGO
RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO A TRAVÉS DE ASOCIADOS DE NEGOCIO	Verificación de la lista de asociados de negocio calificados	<p>Solicitud al posible cliente, los distintos documentos legales estipulados en el procedimiento</p> <p>Evaluación de la información obtenida a través del proveedor, y páginas de internet</p> <p>Verificación en listas de control estipuladas por el procedimiento</p>
CLIENTES CON VINCULO A ACTIVIDADES ILÍCITAS	Verificación de la lista de asociados de negocio calificados	<p>Antes de establecer relaciones comerciales con clientes, revisar si están calificados</p> <p>Revisar la lista de clientes calificados</p>

10 BIBLIOGRAFÍA

- Diseño del Plan de calidad bajo la norma ISO 10005 de 2018 para el cumplimiento de los requisitos específicos de los procesos de muelle 2. (2024). [Tesis de grado, Universidad de Antioquia].
<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/eef177ca-1acd-4d1d-9015-91343957f1bd/content>
- Business Alliance for Secure Commerce. (s. f.). Misión, visión y objetivos. Recuperado de <https://www.wbasco.org/>
- Galarza, L. (2018). El juego de pensar: Apuntes de metodología de la investigación científica. Quito: Centro de Publicaciones PUCE.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- ISO. (2015). ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. Ginebra: Organización Internacional de Normalización.
- ISO. (2018). ISO 19011:2018. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión. Ginebra: Organización Internacional de Normalización.
- ISO. (2013). ISO/IEC 27001:2013. Tecnología de la información – Técnicas de seguridad – Sistemas de gestión de seguridad de la información – Requisitos. Ginebra: Organización Internacional de Normalización.
- ISO. (2019). ISO 22301:2019. Seguridad y resiliencia – Sistemas de gestión de la continuidad del negocio – Requisitos. Ginebra: Organización Internacional de Normalización.
- ISO. (2018). ISO 31000:2018. Gestión del riesgo – Directrices. Ginebra: Organización Internacional de Normalización.
- Kubr, M. (2015). La consultoría de empresas: Guía para la profesión. México: Limusa.

- ISO. (2015). Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario (ISO 9000:2015). Organización Internacional de Normalización.
- ISO. (2015). Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos (Norma ISO 9001:2015). Organización Internacional de Normalización.
- ISO. (2019). Seguridad y resiliencia — Sistemas de gestión de la continuidad del negocio — Requisitos (ISO 22301:2019). Organización Internacional de Normalización.
- ISO/IEC. (2013). Tecnología de la información — Técnicas de seguridad — Sistemas de gestión de seguridad de la información — Requisitos (ISO/IEC 27001:2013). Organización Internacional de Normalización.
- ISO. (2018). Gestión del riesgo – Directrices (ISO 31000:2018). Organización Internacional de Normalización.
- ISO. (2022). Sistemas de gestión de la seguridad para la cadena de suministro – Requisitos (ISO 28000:2022). Organización Internacional de Normalización.
- BASC. (s.f.). Estándares del Sistema de Gestión en Control y Seguridad. Business Alliance for Secure Commerce. Recuperado de <https://www.wbasco.org/>
- UNODC. (2023). Organized Crime Threat Assessment for Latin America and the Caribbean. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. Recuperado de <https://www.unodc.org/>
- GAFI. (2022). Tipologías de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo en América Latina. Grupo de Acción Financiera Internacional. Recuperado de <https://www.fatf-gafi.org>
- ISO. (2015). Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos (ISO 9001:2015). Organización Internacional de Normalización.
- ISO. (2022). Sistemas de gestión de la seguridad para la cadena de suministro — Requisitos (ISO 28000:2022). Organización Internacional de Normalización.

- OCDE. (2021). The Cost of Corruption in International Trade and the Role of Customs. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Recuperado de <https://www.oecd.org/>
- Business Alliance for Secure Commerce. (s.f.). Misión, visión y objetivos. Recuperado de <https://www.wbasco.org/>
- Business Alliance for Secure Commerce. (s.f.). Estándares del Sistema de Gestión en Control y Seguridad. Recuperado de <https://www.wbasco.org/>
- GAFI. (2022). Tipologías de lavado de activos vinculadas al transporte y comercio exterior. Grupo de Acción Financiera Internacional. Recuperado de <https://www.fatf-gafi.org/>
- BASC Ecuador. (2023). Informe anual de resultados del sistema BASC en Ecuador. Business Alliance for Secure Commerce – Capítulo Ecuador. Recuperado de <https://www.wbasco.org/>
- BASC Capítulo Pichincha. (s. f.). Reglamento y política de servicios (código DR 301 4). Recuperado de https://www.basc-pichincha.org.ec/images/descargas/DR-301-4_Reglamento_Politica_Servicios%20BCP.pdf
- BASC Capítulo Pichincha. (s. f.). Pasos para certificar el SGCS BASC (código DR 301 2). Recuperado de https://www.basc-pichincha.org.ec/media/attachments/2021/09/14/dr-301-2-pasos_certificar_sgcs_basc.pdf
- BASC Capítulo Pichincha. (2024a). DR-102-4 Presupuesto de inversión BASC. <https://www.basc-pichincha.org.ec/>
- BASC Capítulo Pichincha. (2024b). DR-102-3 Pasos para certificar el SGCS BASC. <https://www.basc-pichincha.org.ec>
- ISO. (2013). ISO/IEC 27001:2013 – Tecnología de la información – Técnicas de seguridad – Sistemas de gestión de seguridad de la información – Requisitos. Organización Internacional de Normalización.

- ISO. (2019). ISO 22301:2019 – Seguridad y resiliencia – Sistemas de gestión de la continuidad del negocio – Requisitos. Organización Internacional de Normalización.
- ISO 28000, Gestión de la Seguridad para la Cadena de Suministro. (s. f.). <https://www.intedya.com/internacional/64/consultoria-iso-28000-gestion-de-la-seguridad-para-la-cadena-de-suministro-.html>
- Servicios y beneficios | Business Alliance. (s. f.). <https://www.wbasco.org/es/quienes-somos/servicios-y-beneficios>
- Exposición al riesgo: cómo evaluar y medir | SafetyCulture. (2024, 19 diciembre). SafetyCulture. <https://safetyculture.com/es/temas/gestion-de-riesgos/exposicion-al-riesgo/>
- Soria, F. (2025). PRO-SG-03 Procedimiento para la gestión de riesgos. Documento interno no publicado, Repsa Transportes y Servicios Cia. Ltda.
- Soria, F. (2025). PRO-OP-02 Procedimiento para la seguridad y control de unidades de transporte de carga. Documento interno no publicado, Repsa Transportes y Servicios Cia. Ltda.
- Soria, F. (2025). PRO-TH-01 Procedimiento para la gestión del personal. Documento interno no publicado, Repsa Transportes y Servicios Cia. Ltda.
- Soria, F. (2025). PRO-GC-01 PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE ASOCIADOS DE NEGOCIO Y PREVENCIÓN DEL LAFT. Documento interno no publicado, Repsa Transportes y Servicios Cia. Ltda.