



BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE

CAPÍTULO PERÚ

Cargo Security

PUBLICACIÓN ESPECIALIZADA EN SEGURIDAD DE LA CADENA DE SUMINISTRO INTERNACIONAL

AÑO XII / 2019 - 39

Interrupción del negocio =

Ruptura de la cadena de suministros

INFORME ESPECIAL

Interrupción mundial de cadenas de suministro durante 2009-2018.



ENTREVISTAS

- **María Virginia Garimaldi**, Jefe del Departamento OEA de la Dirección General de Aduanas de Argentina.
- **Gianncarlo Gómez Morales**, Gerente Adjunto de Arquitectura de Seguridad del Banco de Crédito del Perú.
- **Luis Torres Paz**, Presidente Ejecutivo de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ.
- **Edgar Patiño Garrido**, Presidente del Directorio de la Autoridad Portuaria Nacional (APN).
- **Arturo Cassinelli**, Gerente General de TALMA Servicios Aeroportuarios.

El due diligence como instrumento para evitar rupturas del negocio, debe ser controlado escrupulosamente para la máxima probabilidad de éxito de un acuerdo (Pág. 16).

Puertos peruanos: Un año de mejoras por grandes inversiones en infraestructura y equipamiento, además de trabajos para mejorar la red de transporte extraportuario (Pág. 21).

Directivos, gerentes y grupos pueden crear cultura organizacional de ciberseguridad con un modelo de cuatro soportes culturales planteado por un trabajo del MIT (Pág. 28).



**“EN EL
MARCO DEL
BICENTENARIO”**

Hotel los Delfines | 08 y 09 de Setiembre 2021 | www.bascperu.org

Información: congresobasc2021@bascperu.org | +511 612 8300

Comité Editorial / Editorial Board

Patricia Siles Álvarez
Ricardo Bernal Parodi
César Venegas Núñez

Director / Director
César Venegas Núñez

Edición / Redacción / Editor / Writer
Unices Montes Espinoza

Coordinación / Coordinator
Anyanela Torres Palo

Suscripciones y Publicidad / Subscription & Advertising
anyanela.torres@bascperu.org

Diagramación e Impresión / Design and Press
Grupo Visión Publicidad S.A.C.



BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE

Alianza Empresarial para un Comercio Seguro
(Capítulo BASC PERÚ)
Jirón Francisco Graña 335, Magdalena del Mar
Lima - Perú
Teléf.: (511) 612-8300
www.bascperu.org

Consejo Directivo / Directors Board**Presidente del Directorio**

Sociedad de Comercio Exterior - COMEX
Patricia Siles Álvarez

Vicepresidente

Sociedad Nacional de Pesquería - SNP
Ricardo Bernal Parodi

Director Secretario

Asociación de Servicios Aeroportuarios Privados - ASAEPP
Arturo Cassinelli

Director Tesorero

Cámara de Comercio Americana del Perú - AMCHAM
Aldo Defilippi Traverso

Director

Sociedad Nacional de Industrias - S.N.I.
Oliver Joerk

Director

Asociación Peruana de Operadores Portuarios - ASPPOR
César Ballón Izquierdo

Director

Guillermo Acosta Rodríguez

Asociación Marítima del Perú - ASMARPE**Director**

Jaime Miró Quesada Pflucker

Asociación de Agentes de Aduana del Perú - AAAP**Director**

Sabino Zaconeta Torres

Asociación Peruana de Agentes Marítimos - APAM**Past President**

Raúl Saldías Haettenschweiler

Gerente General

César Venegas Núñez

Cargo Security® es una publicación trimestral promovida por los gremios que conforman la Alianza Empresarial para un Comercio Seguro (BASC por sus siglas en inglés), asociación civil sin fines de lucro adscrita a la Organización Mundial BASC.

Las opiniones vertidas en los artículos firmados son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Derechos reservados. Se permite la difusión del material contenido en esta revista siempre que se cite la fuente.

REGISTRO DE MARCA: Certificado N° 00153963
(Resolución N° 010346-2009/DSD-INDECOPI)

Contenido

EDITORIAL

- 2 Más de 22 años promoviendo una cultura de prevención de la seguridad.

ANIVERSARIO

- 3 Aniversario 22 de BASC PERÚ: Reconocimiento y saludos.

PORTADA

- 5 Esquemas para superar la interrupción del negocio.
7 Tendencia mundial de la interrupción de las cadenas de suministro.
9 Causas de la interrupción de las cadenas de suministro.
12 Consecuencias de la interrupción de las cadenas de suministro.

PROGRAMA OEA

- 13 Entrevista a María Virginia Garimaldi, Jefe (Int.) del Departamento OEA (DI REPA), de la Dirección General de Aduanas de Argentina.

PORTADA

- 16 El due diligence como instrumento para evitar rupturas de cadenas de suministro.

ENTREVISTA

- 19 Entrevista a Edgar Patiño Garrido, Presidente del Directorio Autoridad Portuaria Nacional (APN). Situación de los puertos peruanos durante 2019.
21 Un año de mejoras por grandes inversiones en infraestructura y equipamiento.
23 Entrevista a Giancarlo Gómez Morales, Gerente Adjunto de Arquitectura de Seguridad del Banco de Crédito del Perú, sobre ciberseguridad.
25 Entrevista a Arturo Cassinelli, Gerente General de TALMA Servicios Aeroportuarios, sobre el IX Congreso Mundial BASC a ser realizado en Perú.
26 Entrevista a Luis Torres Paz, Presidente Ejecutivo de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ, acerca de la licencia Marca Perú obtenido por BASC PERÚ.

CIBERSEGURIDAD

- 28 Creando un modelo de cultura organizacional de ciberseguridad.

MANEJO DE RIESGOS

- 31 Una visión más completa del riesgo de la cadena de suministro.

MUNDO BASC PERU

- BASC PERÚ en la Misión de Facilitación del Comercio en New Orleans
- BASC participó en evento internacional Operador Económico Autorizado en Paraguay
- Reunión con principales Gremios de Comercio Exterior de Paraguay.
- PROMPERÚ reconoce a BASC PERÚ como "Licenciatarario de la Marca País"
- BASC PERÚ presente en el Congreso Mundial BASC 2019

MUNDO BASC

- Perú como parte del panel del VIII Congreso Mundial BASC
- BASC firma nuevo acuerdo.
- Perú sera sede del IX Congreso Mundial BASC 2021
- BASC presente en grupos de trabajo de la Organización Mundial de Aduanas



Más de 22 años promoviendo una cultura de prevención de la seguridad

Es motivo de especial orgullo poder mencionarles que la Alianza Empresarial para un Comercio Seguro – BASC PERÚ ha cumplido 22 años de vida institucional como capítulo de World BASC Organization (WBO), tiempo que nos ha permitido fomentar una cultura de prevención de seguridad en las operaciones del comercio exterior del Perú. Agradecemos la confianza depositada en nuestra organización y el compromiso asumido para seguir manteniendo estos lineamientos como parte de su cultura y buenas prácticas con base en altos estándares de seguridad.

Con el propósito de seguir promoviendo el comercio seguro del país por disposición de World BASC Organization (WBO), apoyamos desde sus inicios el Programa Operador Económico Autorizado (OEA) mediante la capacitación a diversas autoridades aduaneras, como Argentina, Bolivia, Brasil y Perú. Complementando la promoción de dicho programa mundial con el Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS) BASC, lo que constituye un beneficio adicional para el sector empresarial cuando mantienen ambas certificaciones.

Es importante recordar que nuestro Directorio está conformado por las principales asociaciones relacionadas al Comercio Exterior de Perú, tales como: Asociación de Exportadores (ADEX), Asociación Marítima del Perú (ASMARPE), Asociación Peruana de Agentes Marítimos (APAM), Asociación Peruana de Operadores Portuarios (ASPPOR), Asociación de Servicios Aeroportuarios Privados (ASAEP), Cámara de Comercio Americana del Perú (AMCHAM), Cámara de Comercio de Lima (CCL), Consejo Nacional

de Usuarios del Sistema de Distribución Física Internacional (CONUDFI), Sociedad de Comercio Exterior (COMEX), Sociedad Nacional de Industrias (SNI) y Sociedad Nacional de Pesquería (SNP).

Nuestros logros nos permiten mantener la confianza de diversos organismos públicos – privados, a través de convenios de cooperación interinstitucional, entre ellos la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), Poder Judicial (PJ), Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham), Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú (DIRANDRO–PNP), Fiscalía de la Nación–Ministerio Público (MP), Dirección de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú (DICAPI), Autoridad Portuaria Nacional (APN), la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC - MTC), Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) y el Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas (CEDRO).

Nuestro historial de trabajo en este tiempo ha permitido que registremos las siguientes cifras:

- **174,000** colaboradores trabajan en empresas BASC a nivel nacional.
- **100,000** colaboradores capacitados en los últimos 09 años.
- **5,000** aportes anuales al comercio exterior.
- **1,200** auditores internos BASC a nivel nacional.
- **800** empresas afiliadas a BASC PERÚ

Patricia Siles Álvarez
 Presidente
 BASC PERÚ

Aniversario 22 de BASC PERÚ: Reconocimiento y saludos

CÁMARA DE COMERCIO AMERICANA DEL PERÚ



Desde AmCham Perú, felicitamos el trabajo que viene haciendo BASC en la simplificación de los procesos de la cadena de suministro, así como en los mecanismos de seguridad y protección del comercio exterior. Trabajar en coordinación con el sector privado y autoridades locales, gobiernos y organismos internacionales para promover un comercio internacional seguro es un tema clave para el país. ¡Les deseamos un feliz 22 aniversario y que sigan los éxitos en esta gran labor!

Aldo Defilippi,
Director Ejecutivo de AmCham Perú

AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL

La Autoridad Portuaria Nacional felicita a la familia BASC PERÚ, por sus 22 años de fundación al servicio del comercio exterior peruano.

Promover prácticas seguras y mecanismos de facilitación en la cadena logística portuaria es una ardua labor que merece ser destacada, por ese esfuerzo quiero expresar mi reconocimiento a la impecable labor que realizan en aras de impulsar un comercio exterior seguro.

¡Continuemos trabajando juntos en esta importante cadena de valor que busca fortalecer la labor portuaria!

Edgar Patiño,
Presidente del Directorio de la Autoridad Portuaria Nacional



SECURITY INTERNATIONAL MOVING S.A.C.



Felicita por su 22° aniversario a BASC Capítulo Perú promoviendo prácticas seguras en el comercio internacional. Quedamos agradecidos por garantizar año tras año que nuestra cadena logística cumple con toda la seguridad que nuestra industria y clientes requieren.

Mario Martínez,
Presidente de Security International Moving

SCHARFF



Contento de saludar a la familia BASC y poder felicitarlos por la celebración de su 22 ° aniversario como institución. En el mundo de la logística donde me encuentro desarrollando junto con Scharff, existen diversas amenazas que afectan nuestro proceso desarrollando un clima de inseguridad en las operaciones de comercio exterior.

Quiero resaltar el compromiso y competitividad de todo el equipo BASC para impulsar la seguridad de toda la cadena logística contra actividades ilícitas como el narcotráfico, terrorismo, entre otras que afectan el comercio internacional, a las empresas con negocios internacionales afectando el riesgo país.

Carlos Abuid,
Gerente General
SCHARFF INTERNATIONAL COURIER & CARGO S.A.
SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.

TASA

Agradecemos a BASC PERÚ por brindarle a TASA las herramientas necesarias para el cumplimiento de nuestras metas organizacionales; las mismas que involucran a nuestros clientes y colaboradores, capacitando a los actores involucrados para fomentar una cultura de seguridad y resguardo a nuestras operaciones de los diversos ilícitos.

TASA ha llegado a certificar bajo el Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC a sus 18 sedes y capacitar a sus colaboradores bajo los estándares que exige, siendo estos la clave importante para nuestra gestión.

Laura Reyes,
Coordinadora de Seguridad Física de
Tecnológica de Alimentos S.A.



AUSTRAL GROUP



Contar con el Sistema de Gestión y Certificación BASC significa para AUSTRAL el compromiso asumido por la alta dirección para garantizar la seguridad de las operaciones, constituyendo uno de nuestros pilares más importantes en el modelo de gestión de riesgos.

En estos 10 años de certificación BASC, AUSTRAL ha identificado tres beneficios clave, entre ellos: la integridad y transparencia de nuestras operaciones optimizando el control y trazabilidad; contar con procesos confiables enfocados en la mejora continua y fomentar una cultura de seguridad con nuestros colaboradores.

Javier Ly Alfaro,
Jefe de Estrategia & Mejora Continua
de Austral Group S.A.A.



Esquemas para superar la interrupción del negocio

Existen diversos esquemas para hacer frente a eventos imprevistos que podrían interrumpir las cadenas de suministro. Todos están contruidos sobre términos comunes conocidos.

Sin duda el actual escenario global refleja principalmente incertidumbre como resultado de inestabilidad social, económica, política, y medioambiental. No estar preparado para una eventualidad en cualquiera de esos campos, es no estar preparado para su impacto correspondiente en caso ocurra, lo cual convierte a una organización en sumamente vulnerable para conducirse durante el periodo de recuperación, si fuera el caso.

Frente a esta realidad los responsables de cualquier empresa deben plantearse cuestiones básicas sobre las vulnerabilidades de toda cadena de suministro: ¿Podrá continuar recibiendo suministros después de un desastre? ¿Podrá entregar productos? ¿Tienen la póliza de seguro adecuada? ¿La empresa y su infraestructura está instalada en una zona con un sistema vial que facilite una rápida respuesta ante emergencias?, etc.

Ser consciente de que muchas veces la fuente de interrupción no sucede al interior de la organización, sino que puede ocurrir fuera de ella,

conduce a pensar en casos como el corte de energía eléctrica, la paralización del servicio de agua o del gas natural, y en desastres naturales que podrían destruir infraestructuras y cortar vías de transporte. Las consecuencias para las empresas son más nefastas de lo que podemos leer en los diarios y ver en los noticieros del mismo día de la ocurrencia o después de los acontecimientos. Según la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias de Estados Unidos (Federal Emergency Management Agency – FEMA), el 40% de las pequeñas empresas en ese país nunca reabren después de un desastre y el 25% de los que reabren fracasan dentro de un año.

Entonces, ¿Cómo se enfrenta esta situación de imprevistos, riesgos y acontecimientos negativos que pueden suceder dentro y fuera de la organización? Los análisis recientes coinciden en que el inicio de la preocupación por desarrollar la capacidad de las empresas para superar situaciones críticas que podrían incluso llevarlos al cierre, fue lo sucedido el 11 de setiembre de 2001 en Estados Unidos: los atentados terroristas más mortíferos registrados hasta ahora. Como se recuerda, aquel día y los

siguientes, los principales circuitos de cadenas de suministro mundial fueron paralizados y en consecuencia millones de empresas alrededor del mundo sintieron, en grados diferentes, las consecuencias.

Si bien desde mucho antes existía el interés del estudio y desarrollo de herramientas empresariales para lidiar con las interrupciones de las operaciones, es desde los atentados terroristas en EEUU que se da un impulso académico a la formulación de esquemas de manejo organizacional para minimizar o eliminar los riesgos de paralización o reducción de funciones de las empresas ante probables ocurrencias de eventos que tengan consecuencias similares a dicho atentado terrorista. Nace entonces en el campo académico y administrativo el criterio de Buen Gobierno o Gobernanza para las empresas en forma paralela al resurgimiento de conceptos como la resiliencia. Esta nueva filosofía de gobierno llega a ser una herramienta para la evaluación de sistemas y organizaciones, así como la capacidad de recuperación (resiliencia) genera la capacidad de comprender la virtud del sistema para recuperarse y adaptarse después de interrupciones futuras predecibles y desconocidas.

Entre los nombres -no necesariamente nuevos- de los métodos desarrollados bajo la sombra del buen gobierno figuran Business Resilience (Negocios Resilientes), Organizational Resilience (Resiliencia Organizacional), Supply Chain Resilience (Resiliencia de Cadena de Suministros), Business Continuity Management – BCM (Manejo de la continuidad del negocio), entre otros. En términos generales, la idea común sobre la cual estas denominaciones descansan es la capacidad de la empresa u organización de absorber el impacto de una interrupción y dar continuidad al negocio.

En este sentido, inclusive, la gestión de riesgos es combinada con el enfoque de resiliencia. Por ejemplo, la consultora Deloitte dice “Cuando una parte de esta red (cadena de suministro) está expuesta al riesgo, todas las partes son vulnerables a la interrupción. La creciente complejidad está impulsando la necesidad de una comprensión más profunda de cómo las redes de la cadena de suministro operan de manera más eficiente mientras se administran los riesgos. (...) hay pasos que las empresas pueden tomar para (...) cultivar la resiliencia en sus cadenas de suministro, lo que se traduce en una mejor anticipación, reacción y recuperación ante lo inesperado.” (Trend Report: Supply chain resilience. Five areas where you can accelerate performance, embrace complexity, and foster a healthy and effective supply chain. Deloitte & Touche, 2017).

De modo similar DHL hace honor al hecho que el riesgo está presente en el corazón de todo trastorno operacional de las organizaciones. Señalando que “Nuestro mundo está lleno de riesgos, y en cualquier momento debemos esperar lo inesperado.”, esta transnacional afirma que **“un riesgo puede ser tan pequeño como una sola pieza faltante, una con el poder de detener una línea de producción completa”**. Por lo tanto, **“comprender el riesgo de interrupción de la cadena de suministro y desarrollar contingencias es una prioridad de gestión cada vez más crítica”**, es de necesidad crítica para los que dirigen las organizaciones. La gigante del transporte expreso plantea las siguientes cuestiones claves: “¿Qué se necesita para que una empresa sea resiliente? ¿Cómo pueden los líderes empresariales estar mejor preparados y adoptar un enfoque estratégico?” (InsightOn. Risk & Resilience. DHL 2016).

Entonces, ¿Cómo entender la diferencia de los significados de enfoques que incluyen indistintamente los términos riesgo, resiliencia, y continuidad del negocio? Para James Crask, Coordinador del grupo de trabajo de ISO dedicado a la continuidad y resiliencia organizativa (en ISO focus #125), “Todas tienen un objetivo común: la protección. La gestión de riesgos tiende a concentrarse en amenazas y oportunidades concretas, mientras que la continuidad del negocio proporciona un plan de recuperación que se puede utilizar en cualquier situación de crisis capaz de interrumpir el negocio.”

En esencia, si la gestión de la continuidad del negocio consiste en el desarrollo de un plan de recuperación frente a los desastres, entonces ¿Dónde se encuentra la resiliencia? El especialista Crask afirma que la continuidad del negocio va más allá utilizando la resiliencia a largo plazo, y especifica la idea precisando que “... la resiliencia va más allá de resistir terremotos e inundaciones: también puede exigir un estudio del entorno empresarial y la pregunta de si se está preparado para el futuro.”

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el término resiliencia es la **“Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas”**. Como se aprecia, este enfoque psicológico adaptado a las entidades organizacionales desde hace décadas, al parecer tiene la virtud de plantear el horizonte más amplio posible del manejo de riesgos con la finalidad de lograr un final feliz (léase continuación) para los negocios.

En conclusión, si la gestión de riesgos se concentra en amenazas y oportunidades, y la continuidad del negocio brinda un plan para que la empresa se recupere hasta lograr el estado anterior al evento que interrumpió el negocio, entonces **la resiliencia construye el camino de la empresa hacia adelante teniendo en cuenta los viejos y nuevos riesgos que presenta la ruta.** 



Tendencia mundial de la interrupción de las cadenas de suministro

¿Cómo ha avanzado durante el periodo 2009-2019 las causas y el manejo de la interrupción de las cadenas de suministro en el mundo? Este es el riesgo más frecuente que las empresas hacen frente ante eventos inesperados e imprevistos.

Según el documento “Supply Chain Resilience. 10 Year Trend Analysis” de Business Continuity Institute (BCI), institución mundial de profesionales en continuidad de negocios y resiliencia con 8.000 miembros en 100 países, en el periodo 2009 – 2019 las cadenas de suministro presentaron importantes cambios y tendencias a nivel mundial. El documento, resultado de 4.706 encuestados, de 35 a 76 países participantes (entre 2009 y 2018) y que cubre en promedio 15 sectores industriales, registra las siguientes principales tendencias:

Menos interrupción de cadenas de suministro y debida diligencia (due diligence) más profunda:

Según el BCI, entre el 2010 y 2018, el 56.5% de las organizaciones experimentaron una interrupción (2018) en comparación con el 72.3% (2010), lo que representa una caída del 15.8%. Sin embargo, considerando los niveles donde ocurren los suministros (nivel 1 que corresponde al suministro del proveedor directo, nivel 2 que corresponde al suministro al proveedor directo por parte de su



PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE SUFRIERON POR LO MENOS UNA INTERRUPCIÓN EN SU CADENA DE SUMINISTRO EN EL ÚLTIMO AÑO (DURANTE 2009-2019)



Fuente: Supply Chain Resilience. 10 Year Trend Analysis. Business Continuity Institute (BCI), 2019.

proveedor, y así sucesivamente), la proporción de estas interrupciones que ocurren en el Nivel 1 ha disminuido de 60.1% a 52.1% en dicho periodo, en comparación con un aumento de 8.4% a 11.0% en el Nivel 3. Asimismo, mientras que actualmente las organizaciones se desempeñan con un due diligence más profundo en su cadena de suministro, aún hay trabajo por hacer para garantizar que se implementen mejores acuerdos de continuidad comercial dentro de la parte más visible de la cadena de suministro (Nivel 1).

Panorama de amenaza cambiante

Las causas de las interrupciones de la cadena de suministro, como **el ataque cibernético y la violación de datos, y la pérdida de talento / habilidades, se han vuelto más evidentes desde el 2014**. Estas causas de interrupción afectan las tecnologías de la información (TI) y las telecomunicaciones.

El lanzamiento del ISO 22301 cambio la manera que las organizaciones revisan sus acuerdos de continuidad de negocios.

Casi la mitad (45.2%) de los encuestados (BCI realiza sus reportes anuales sobre la base de encuestas) está utilizando este método (ISO 22301) para verificar que los planes estén en su lugar. El número de organizaciones que solicitan alineación con un estándar conocido ha aumentado de 36.5% en el 2012 a 51.0% en el 2018. Además, la verificación de las empresas encuestadas de si un proveedor ha certificado con un estándar conocido, aumentó de 11.8% en 2010 a 51.0% en 2018.

El compromiso de la alta dirección para manejar el riesgo de la cadena de suministros sigue bajo.

Los encuestados que creen que el compromiso de la alta dirección de su organización es “bajo” o “ninguno”, no ha caído por debajo del 20% desde los inicios de la encuesta (2009).



Causas de la interrupción de las cadenas de suministro

Entre 2009 y 2018 hubo un proceso cambiante de principales causas de interrupción en el mercado mundial. En los últimos años la tendencia dirige su ruta al campo tecnológico y el conocimiento.

El trabajo de Business Continuity Institute (BCI) "Supply Chain Resilience. 10 Year Trend Analysis" (2019) establece que las organizaciones se están volviendo cada vez más dinámicas e interconectadas a través de cadenas de valor / redes globales. Si bien esto puede ser beneficioso para las organizaciones en muchas áreas (por ejemplo, reduciendo costos y mejorando la competitividad), también aumenta su vulnerabilidad a las interrupciones.

Por esta razón es de suma importancia que las organizaciones identifiquen y comprendan las posibles causas de interrupción a lo largo de su red de cadena de suministro para tener idea de las causas en las que debe centrarse y, en consecuencia, establecer las medidas adecuadas para mitigarlas y gestionarlas, especialmente para

aquellos proveedores críticos. Esto no es una tarea fácil por la creciente complejidad de la cadena de suministro y el hecho de que estas interrupciones son a menudo exógenas.

BCI ha identificado un total de 22 causas de interrupción de la cadena de suministro desde que empezó a realizar sus reportes anuales (2009), por lo que a continuación se presenta la relación de **las cinco primeras causas de interrupción a las que han sido consistentes a lo largo de los años**, por lo tanto, aparecieron al menos cinco veces entre los diez primeros en la última década. Estas son: 1) **el corte del servicio de telecomunicaciones o de tecnologías de la información (TI)**, 2) clima adverso, 3) interrupción de las redes de transporte, 4) falla del subcontratista, y 5) pérdida de talentos y habilidades.

CAUSAS DE LA INTERRUPCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Cinco principales causas de interrupción 2009-2018



- 1 Corte del servicio de telecomunicaciones o de tecnologías de la información (TI).



- 2 Clima adverso.



- 3 Interrupción de las redes de transporte.



- 4 Falla del subcontratista.



- 5 Pérdida de talentos y habilidades.

Panorama general

El panorama mundial de la interrupción de la cadena de suministro para Business Continuity Institute es que las amenazas han cambiado en la última década. Mientras que las causas habituales o tradicionales (interrupciones no planificadas de TI o telecomunicaciones, condiciones climáticas adversas, interrupción de la red de transporte y fallas de los proveedores externos) mantienen su dominio a lo largo de los años, **las nuevas interrupciones como el ataque cibernético y la violación de datos y la pérdida de talento / habilidades han ganado (y continúan haciéndolo) espacio entre las primeras ubicaciones de las causas top, gracias a su progresiva y consistente aparición durante el curso de los años.**

Por el contrario, algunas causas de interrupción hicieron apariciones fugaces entre las top debido a problemas macroeconómicos o ambientales. La insolvencia en la cadena de suministro, por ejemplo, alcanzó su punto máximo en 2009 como la cuarta interrupción más grande durante la crisis financiera y económica mundial. Desde entonces, nunca ha vuelto a entrar en los cinco primeros. Del mismo modo, la nube de cenizas volcánicas tuvo

una sola aparición en 2011 debido a las erupciones de un volcán en Islandia que causó una interrupción importante en los viajes aéreos durante una semana en el norte de Europa.

En relación al clima adverso, si bien las organizaciones no pueden controlar los eventos climáticos, pueden tomar las medidas necesarias para mitigar su impacto, como contratar la póliza de seguro adecuada y determinar qué proveedores críticos pueden verse afectados por el clima severo debido a su ubicación geográfica.

Por su lado la interrupción de la red de transporte ha aparecido constantemente entre las diez principales causas de la interrupción de la cadena de suministro en los últimos 10 años y ha mantenido presencia entre las cinco principales desde el 2013. A diferencia de las interrupciones por desastres naturales, la interrupción de la red de transporte se produce como un subconjunto de ciertos factores desencadenantes (conflictos sociales, políticos, atentados, entre otros).

La falla del subcontratista es la cuarta interrupción más común para los encuestados. En un entorno empresarial globalizado, muchas organizaciones subcontratan al menos una función comercial importante, comúnmente logística, TI, servicios

Causas de la interrupción de las cadenas de suministro (2009-2018)

Interrupción	
1	Corte del servicio de telecomunicaciones o de tecnologías de la información (TI).
2	Clima adverso.
3	Interrupción de las redes de transporte.
4	Falla del subcontratista.
5	Pérdida de talentos y habilidades.
6	Ciberataques y violación de datos.
7	Insolvencia en la cadena de suministro.
8	Nuevas leyes o regulaciones.
9	Enfermedades humanas.
10	Escasez de energía.
11	Incidente en calidad del producto.
12	Cambio en gobierno, posición regulatoria, leyes.
13	Alta volatilidad cambiaria.
14	Incendios.
15	Incidentes de salud y seguridad.
16	Terremoto / Tsunami.
17	Disputa industrial.
18	Falta de crédito.
19	Nube de ceniza volcánica.
20	Incidente de ética en el negocio.
21	Acto de terrorismo.
22	Disturbios / Conflictos civiles.

Fuente: Supply Chain Resilience. 10 Year Trend Analysis. Business Continuity Institute (BCI), 2019.

financieros o atención al cliente. Si bien el ahorro de costos de la subcontratación es beneficioso para las organizaciones, también las expone a una mayor vulnerabilidad a las interrupciones, especialmente si adoptan un modelo de proveedor único.

Además en 2010, cuando el empleo comenzó a aumentar luego de la crisis financiera, la pérdida de talento / habilidades se ha mantenido entre las diez primeras interrupciones desde el 2009. Ha aparecido constantemente entre los cinco primeros desde 2012, pasando al número dos en 2016 a medida que la economía mundial comenzó a enfrentar vientos económicos más fuertes como el Brexit en el Reino Unido, la guerra comercial entre los Estados Unidos y China, y las crecientes tensiones políticas en ciertas regiones.

El cambio de gobierno, la situación reguladora y la situación de las leyes, ingresó en las diez primeras causas en 2009, cayó durante los siguientes dos años y luego regresó al número cinco en 2012, año de elecciones presidenciales en los Estados Unidos. Como actualmente se aprecia cambios significativos en la política global en las principales economías mundiales, especialmente en el área del comercio internacional, no sorprende que su presencia entre las diez principales se haya mantenido constante desde entonces. Además,

también estamos presenciando el proceso en curso de un posible cambio de política / regulación para la resiliencia operativa en la industria de servicios financieros en el Reino Unido, que tendrá impactos tangibles dentro de la cadena de suministro. Es concebible que modelos similares se puedan implementar tanto en otros sectores como en otras geografías de todo el mundo.

Por último, **BCI señala que el ataque cibernético y la violación de datos es una de las principales amenazas emergentes que se presenta constantemente como una de las tres principales amenazas en los últimos cuatro años.** La aparición de nuevas tecnologías (como blockchain, el Internet de las cosas y la inteligencia artificial) y la digitalización de la cadena de suministro han exacerbado aún más la preocupación por la seguridad cibernética y es probable que crezca en importancia a medida que los ataques cibernéticos y las violaciones de datos se vuelvan más sofisticados. La violación de datos de Equifax en 2017, cuando hubo robo de casi 150 millones de registros, debería servir como advertencia a las organizaciones, especialmente dado el hecho de que Equifax argumentó que la violación se originó en el software de terceros que estaba utilizando. 



Consecuencias de la interrupción

En relación a las consecuencias de la interrupción de las cadenas de suministro, el estudio de BCI indica como los tres principales rubros a la pérdida de productividad (57.8%), el aumento del costo de trabajo (41.6%) y el deterioro del servicio (35.9%). Este resultado, como se recuerda, corresponde al análisis de la interrupción de la cadena de suministro durante el periodo 2009 – 2017.

En promedio, la mayoría de las organizaciones (80.3%) incurrieron en pérdidas anuales de menos de 1.1 millones de dólares debido a la interrupción de la cadena de suministro. Sin embargo, una minoría significativa (5,9%) reportó más de 12.1 millones de dólares en pérdidas por año, y este número ha estado creciendo constantemente durante el período de estudio de 10 años. Se espera que con el aumento de due diligense que las organizaciones ahora están emprendiendo dentro de su cadena de suministro, junto con la introducción de nuevas tecnologías, esta tendencia este revirtiéndose. ■

Causas de la interrupción de las cadenas de suministro (2009-2018)



Fuente: Supply Chain Resilience. 10 Year Trend Analysis. Business Continuity Institute (BCI), 2019.



María Virginia Garimaldi,
Jefe (Int.) del Departamento OEA
(DI REPA), de la Dirección General
de Aduanas de Argentina:

“Es interesante cómo (...) la certificación BASC, (...) facilita el proceso de categorización en OEA Seguridad.”

En agosto de 2019 World BASC Organization y BASC Perú realizaron una misión de capacitación a oficiales validadores del programa OEA de la Aduana de Argentina. Al respecto, entrevistamos a la Sra. Garimaldi para conocer detalles sobre el proceso OEA de la Aduana de Argentina.

¿Qué categorías de actividades de comercio exterior contempla el Programa OEA argentino?

En cuanto a las categorías a la que pueden optar los operadores, tenemos tres para los importadores y exportadores: cumplimiento, simplificación y seguridad; y solamente seguridad, en el caso de Despachantes, ATAS y Transportistas. La diferencia entre cumplimiento y simplificación es la solvencia financiera. Una vez que la empresa tiene la categoría de simplificación, obtiene beneficios de simplificaciones operativas. Con las resoluciones conjuntas entre Aduana-Terceros organismos, los operadores OEA-Simplificación, reciben un trato preferencial y nuestros agentes procuran ser interlocutores entre ambas partes. La categoría seguridad es la única que reconocen otros países. El nivel seguridad implica el cumplimiento de nueve

manuales de procedimientos de seguridad, que son procesos que garantizan la integridad de la carga en todo momento. Estos nueve manuales incluyen: seguridad de los socios comerciales, seguridad del contenedor y demás unidades de carga, seguridad del personal, seguridad en el acceso de las personas a las instalaciones, seguridad de las mercaderías, capacitación del personal, planeación de la cadena logística, seguridad y resguardo de la información.

Previo a la elaboración de los manuales de procedimientos, la empresa debe construir su matriz de riesgo a partir de cada uno de los estándares mencionados, evaluar el riesgo en el contexto externo e interno, las probabilidades que ocurran y su impacto. Además, debe plantear las medidas para mitigar esos riesgos. La Aduana, una vez que aprueba todos los manuales,



¿Cuáles son los antecedentes de la implementación del Programa OEA en Argentina?

El Programa OEA tiene su fundamento en el marco normativo SAFE, de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), para asegurar y facilitar el comercio mundial. Argentina crea el primer programa de Operador Confiable en el año 2007; si bien fue pionera en la región, el programa no tuvo gran potencial llegando solo a 7 empresas certificadas. En octubre 2017 se modifica el programa anterior adecuándose al marco normativo SAFE y se implementa con la aprobación de la RG AFIP 4150 E. Desde entonces se ha avanzado con la ampliación de su marco normativo, procedimientos y estructura, lo que permite el funcionamiento en el ámbito de sus tres pilares: Aduana-Empresa; Aduana-Aduana; Aduana-Terceros Organismos.

En principio, el Programa estaba dirigido a los importadores y exportadores de gran volumen de operaciones, lo cual era una limitante. En abril 2019, se aprueba la RG 4451 que permite la adhesión de nuevos actores del comercio exterior (Pymes), establece las instancias de categorización (cumplimiento, simplificación y seguridad) y los beneficios que se otorgan a los Operadores. En junio 2019 se aprueba el Decreto OEA 389/2019 que dispone la creación del Comité Permanente Interorgánico y en este marco, se culminó la elaboración del Reglamento que orientará su puesta en marcha y así vincular a los diferentes actores (Aduana, empresas, terceros organismos).

Para ampliar la participación de otros

actores del comercio exterior (Despachantes, Agentes de Transporte Aduaneros y Transportistas), en septiembre 2019 se aprobó la RG 4582 (modificación de la Norma 4451) y se está trabajando para permitir la adhesión de Depósitos Fiscales y Zonas Francas en el corto plazo.

En el ámbito Aduana-Aduana, se busca compatibilizar los Programas OEA con otras aduanas, reconocer las técnicas de validación y hacer extensiva las facilidades interregionales. Entre otros logros, el año 2019, se firmaron el Plan de Acción ARM Regional, Plan de Acción MERCOSUR-Alianza del Pacífico y Plan de Acción con China. El siguiente paso, luego del cumplimiento de los Planes de Acción, es la firma del Acuerdo de Reconocimiento Mutuo (ARM), lográndose recientemente la firma del ARM Uruguay y ARM MERCOSUR. Los ARM son claves para dar seriedad y transparencia a nuestro comercio exterior, para integrarnos al mundo y para que nuestras empresas sean más competitivas.

En el ámbito de OEA-Terceros Organismos, se busca contribuir con la facilitación del comercio exterior entre los Operadores OEA. Entre los logros se pueden citar, para el año 2018, la aprobación de la RG Conjunta 4239, AFIP-Ministerio de Justicia para la eliminación de la verificación técnica a la Importación de Vehículos para aquellos operadores incorporados al OEA. Durante 2019 la RG Conjunta OEA-SENASA para embalajes de madera con lo cual ésta última otorgará la Categorización de SENASA para aquellos Operadores que ya sean OEA Seguridad para la Dirección General de Aduanas. Adicionalmente, se trabaja en otros proyectos de facilitación con ANMAT (SALUD).

hace una visita de validación, consensuada con el operador, en la cual se verifica que todo lo que está en el manual se cumple y se registra.

¿Cuál es la situación actual de la implementación del Programa OEA?

En general, existe creciente interés del sector privado y hasta hoy tenemos 90 empresas que han presentado su adhesión al Programa y siguen sumándose. Por supuesto, como es un programa novedoso es necesaria la tarea de difusión y capacitación y en tal sentido se han realizado presentaciones del programa a nivel nacional en diversos espacios empresariales y capacitaciones tanto a los agentes de cuenta del equipo OEA como de las empresas, en especial, para la presentación de los manuales de seguridad que se requieren para aspirar a la categoría Seguridad.

El Programa OEA es una tendencia mundial y si un cliente del exterior quiere importar un producto, se inclinará por una empresa que sea OEA, pues significará beneficios, menos limitaciones y menores costos en la operatoria. La empresa que sea OEA ostentará una ventaja competitiva.

¿Cuántas empresas han obtenido la certificación OEA a la fecha y cuántas están en proceso?

De las 92 empresas que se han presentado, permanecen 87 en el programa. Entre las empresas categorizadas, sumamos 53 hasta el momento: 4 en el nivel Seguridad, 26 en simplificación y 23 en cumplimiento. El resto se encuentra en proceso de evaluación.

¿Cuáles son las principales dificultades que han enfrentado durante el proceso de implementación?

Al ser un programa novedoso, obviamente ha requerido un proceso de aprendizaje por parte del Departamento OEA, áreas intervinientes de la Aduana, las empresas y los terceros organismos, que poco a poco, ha logrado construirse un programa que día a día va consolidándose. Asimismo, ha sido necesario un plan de reingeniería hacia dentro, para simplificar procesos que faciliten las labores de evaluación del equipo OEA y así garantizar el cumplimiento de los requisitos de las empresas aptas para ser categorizadas.

Por otra parte, desde el Departamento se han efectuado talleres de capacitación para que las empresas estén enfocadas a la hora de elaborar sus manuales de seguridad. No obstante,

allí han radicado las demoras más importantes (superando ampliamente los nueve meses estimados para presentar los manuales), pues las empresas necesitan, por lo general, más de dos presentaciones por manual, para lograr el estándar de seguridad requerido. La mayoría aduce que la demora se debe a la rigurosidad que requieren los estándares, la situación país que los lleva a reorientar sus prioridades, falta de personal, recursos, entre otros. No obstante, siguen mostrando su interés en continuar en el programa y por nuestra parte, aun cuando tenemos limitaciones en cuanto a tiempo y recursos humanos, procuramos acompañar y apoyar con atención personalizada y capacitación a las 85 empresas en pos de que puedan cumplir con los estándares de seguridad requeridos y ser categorizadas.

¿Cuál es su impresión sobre el apoyo de capacitación recibido por parte de World BASC Organization (WBO) a través de BASC PERÚ?

La capacitación recibida de parte de BASC ha sido sin duda muy valiosa. Ha permitido capacitar los nuevos ingresantes de OEA, conocer otra metodología de seguridad de los procesos de comercio exterior, comparar con la metodología que aplica OEA, compartir criterios y aportar al conocimiento de los agentes y demás participantes en cuanto a casos prácticos. Ha sido también enriquecedor el intercambio de opiniones e información sobre la dinámica de los diferentes países en cuanto a la lucha contra el tráfico de drogas, contrabando, terrorismo, entre otros, delitos. Asimismo, el conocimiento que demostró el instructor y dinámica del curso, ha sido excelente, ameno y constructivo en todo momento.

¿Cuáles son los aspectos más importantes que destacaría usted de la capacitación realizada a la Aduana Argentina por BASC PERÚ?

Haber conocido un sistema de certificación profesional enfocado en identificar y revertir los hallazgos que evidencian falencias en la seguridad de la cadena de suministros de las empresas. También, la rigurosidad en la validación, análisis de riesgos y la orientación hacia la capacitación de los recursos humanos para detectar, analizar y gestionar situaciones de riesgo. Es interesante también escuchar cómo el sistema de gestión que implementan las empresas para lograr la certificación BASC, por su similitud con los estándares, facilita el proceso de categorización en OEA Seguridad. 



El due diligence como instrumento para evitar rupturas de cadenas de suministro

El due diligence o diligencia debida, es un componente crítico de muchas actividades empresariales. Se ha convertido en algo más que un simple proceso para identificar o revisar a un candidato o socio. Cada vez más, se pide a los equipos de diligencia debida que hagan llamadas para determinar si se puede alcanzar el valor objetivo del acuerdo, si el plazo previsto es alcanzable y si todos los riesgos asociados se pueden gestionar con efectividad. Es evidente que el proceso de diligencia debida debe controlarse cuidadosamente para garantizar la máxima probabilidad de éxito del acuerdo entre las partes.

Existen marcos conceptuales para definir esta actividad que está adquiriendo cada vez mayor importancia en el mundo. El buen gobierno empresarial o corporativo, la continuidad del negocio y la resiliencia organizacional, entre otros términos similares, confluyen inevitablemente a la fase de una diligencia debida de un proyecto de negocios, inversión, fusión y adquisición, etc. Existen tantos conceptos como tipo de organización o sector donde se aplica esta estrategia.

Por ejemplo, en el sector minero internacional “La diligencia debida es un proceso continuo, proactivo y reactivo a través del cual las empresas pueden garantizar que respetan los derechos humanos y no contribuyen al conflicto. La diligencia debida también puede ayudar a las empresas a garantizar que cumplan con el derecho internacional y cumplan con las leyes nacionales, incluidas las que rigen el comercio ilícito de minerales y las sanciones de las Naciones Unidas. **La diligencia debida basada en el riesgo se refiere a los pasos que las empresas deben tomar para identificar y abordar los riesgos reales o potenciales a fin de prevenir o mitigar los impactos adversos asociados con sus actividades o decisiones de abastecimiento.**” (OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas. OECD, 2013).

“En un contexto comercial, la debida diligencia normalmente se refiere a un proceso de investigación realizado por una empresa para identificar y gestionar riesgos comerciales: [el] objetivo principal [de la

debida diligencia] es confirmar los hechos, datos y representaciones involucrados en una transacción comercial para determinar el valor, el precio y el riesgo de tales transacciones, incluido el riesgo de litigios futuros.” (Jonathan Bonnitcha and Robert McCorquodale. The Concept of ‘Due Diligence’ in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights. The European Journal of International Law, 2017).

En el ámbito de fusiones y adquisiciones “... la debida diligencia (es) como un proceso integral de investigación y evaluación de oportunidades comerciales en fusiones y adquisiciones. La diligencia debida generalmente ocurre antes de que se realicen acuerdos importantes o después de que se anuncia el acuerdo. La diligencia debida tradicional incluye la revisión y análisis de “datos

duros” sobre el negocio, y generalmente cubre aspectos tales como productos, activos financieros, modelos de negocio y tecnología, con la mayor parte del enfoque en asuntos legales y financieros. La diligencia debida es esencialmente el proceso de realizar una investigación en una empresa. Su papel en las fusiones y adquisiciones es apoyar el proceso de valoración, armar a los negociadores, probar la precisión de las representaciones y garantías contenidas en el acuerdo de fusión, cumplir con los requisitos de divulgación a los inversores e informar a los planificadores sobre la integración posterior a la fusión. (V. Bhagwan, S.S. Grobbelaar, & W.G. Bam. A systematic review of the due diligence stage of mergers and acquisitions: Towards a conceptual framework. South African Journal of Industrial Engineering. 2018).

Due diligence: Categorías de colección de datos y componentes/atributos

CATEGORIAS	COMPONENTES / ATRIBUTOS
Características del documento	<ul style="list-style-type: none"> • Título del documento • Autor (es) • Año de publicación • Tipo de documento • Documento fuente • Citaciones • Enfoque geográfico del documento • Industria enfocada
Elementos empíricos	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de recolección de datos • Técnicas de validación
Áreas del Due Dilligence	<ul style="list-style-type: none"> • Financiero • Legal • Tributario • Ambiental • Regulatorio • Operacional • Mercado • Recursos humanos • Cultural • Estratégico • Marketing • Propiedad intelectual • Tecnología • Investigación y diseño
Factores del proceso de Due Diligence	<ul style="list-style-type: none"> • Pasos • Planeación • Herramientas • Factores de éxito • Factores de riesgo
Conceptos y principios de Due Diligence	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores practicas • Consideraciones • Estrategias • Costos
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusiones extraídas por los autores del documento • Descuidos en el documento

Fuente: V. Bhagwan, S.S. Grobbelaar, & W.G. Bam. A systematic review of the due diligence stage of mergers and acquisitions: Towards a conceptual framework. South African Journal of Industrial Engineering. 2018.



En su trabajo sobre la tendencia de la resiliencia en la cadena de suministro sobre la base de su comportamiento en el periodo 2009-2018, Business Continuity Institute (BCI) refiere que realizar la debida diligencia de los proveedores clave es una buena práctica para cualquier organización, y la mayoría de las organizaciones más grandes tendrán planes integrales para evaluar la efectividad de los acuerdos de continuidad comercial de los proveedores. “De hecho, en un mundo ideal, todas las empresas llevarían a cabo la debida diligencia sobre todos los proveedores críticos y los proveedores de sus proveedores.” señala BCI, aunque en el mundo real, las organizaciones carecen del tiempo y los recursos para hacerlo, particularmente las organizaciones más pequeñas.

Debido a ello, la mayoría de las organizaciones adoptan un enfoque informado para realizar la diligencia debida basada en el perfil de riesgo. Los aspectos a considerar se pueden clasificar de manera útil en un Análisis de Impacto en el Negocio, como aquellos que se relacionan inicialmente con el proveedor / suministrador. En este aspecto existen consideraciones de riesgo individual y de riesgo agregado.

Bajo ambas consideraciones, en el análisis de BCI enfocado en el riesgo, solo el 7.0% de los encuestados informaron que el 100% de los proveedores tenían arreglos de continuidad comercial para satisfacer sus propias necesidades. La información más solicitada de los proveedores para verificar que los acuerdos de continuidad del negocio estén en su lugar, es asegurar la alineación con un estándar reconocido con casi la mitad (45.2%) de los encuestados que usan este método para verificar que los planes estén en su lugar. El número de organizaciones que solicitaron esto aumentó de 36.5% en 2012 a 51.0% en 2018. Este aumento puede atribuirse en gran medida a la introducción de la norma ISO 22301: 2012, cuyo éxito fue mayor al de su predecesor BS25999-2: 2007.

Según BCI el segundo método más utilizado para realizar la debida diligencia del proveedor es verificar el programa BCM (Business Continuity Management) completo de una organización en lugar de garantizar la presencia de solamente un plan BC. 

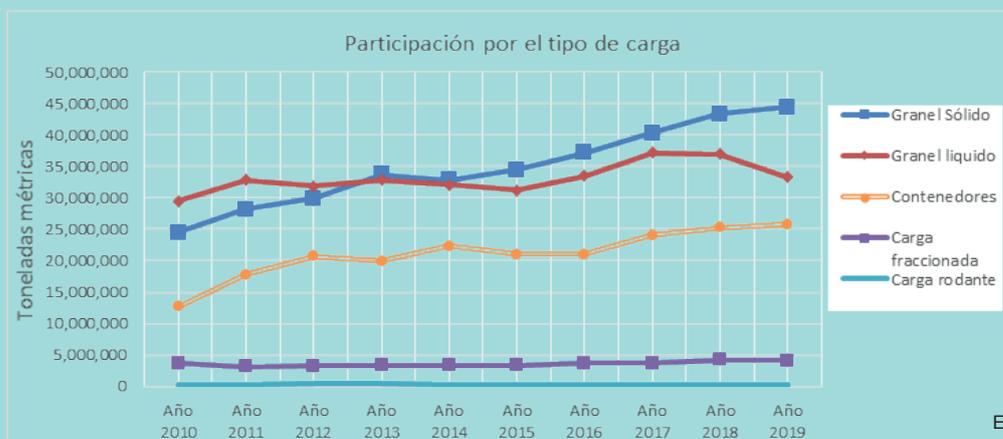


En los últimos 4 años no hubo contaminación de la carga con droga en las instalaciones portuarias.

Es un indicador halagüeño para la seguridad del comercio exterior peruano. Edgar Patiño Garrido, Presidente del Directorio de la Autoridad Portuaria Nacional (APN), nos da a conocer, además, otros temas importantes ocurridos durante el 2019.

¿Cuál es la situación de la carga en el Sistema Portuario Nacional durante 2019?

Al cierre de 2019, los terminales portuarios estiman alcanzar 107.9 millones de toneladas métricas (TM), de los cuales los terminales portuarios de uso público alcanzarían 52.5 millones TM; en tanto, los terminales portuarios de uso privado movilizarían 55.4 millones TM. Respecto a la tasa de crecimiento por tipo de carga, se estima un crecimiento de 2.7% para la carga de granel sólido y de 1.8% para la carga contenedorizada, en comparación al año anterior.



¿Cuántos puertos de manejo público existen a la fecha? ¿Permanece la intención de concesionarlos en su totalidad?

El Sistema Portuario Nacional (SPN) está conformado por 101 instalaciones portuarias (60 terminales portuarios y 41 embarcaderos). De los 60 terminales portuarios, 14 son de uso público y 46 de uso privado. La administración de estos terminales portuarios, en su mayoría, están a cargo de empresas privadas (concesionarias); otras, bajo la administración y operación de la Empresa Nacional de Puertos S.A. (Enapu), así como de los

gobiernos regionales y locales.

A la fecha se han concesionado ocho (08) terminales portuarios de uso público, los cuales, por buen tiempo fueron administrados por Enapu S.A. Aún quedan bajo su administración los terminales portuarios de Ilo, Iquitos, Yurimaguas, Supe, Huacho y Puerto Maldonado.

El modelo económico de concesión para el desarrollo de infraestructura y equipamiento portuario ha sido exitoso, por lo que, el Gobierno mantiene dicha política. No obstante, su ejecución depende del potencial atractivo económico que aseguren las inversiones privadas.



Terminal Norte Multipropósito del puerto del Callao
Fuente: Autoridad Portuaria Nacional - APN

Puertos peruanos

Un año de mejoras por grandes inversiones en infraestructura y equipamiento

Entre los acontecimientos más importantes relacionados a la eficiencia y productividad de las operaciones portuarias en el Perú ocurridas durante el 2019, el presidente del Directorio de la Autoridad Portuaria Nacional (APN), Edgar Patiño Garrido, afirma que, el Sistema Portuario Nacional (SPN) cumple un importante rol en la competitividad del comercio exterior peruano, por ende, y para hacer frente a la globalización, es necesario que los terminales portuarios cuenten con infraestructuras adecuadas, recursos humanos capacitados y sistemas tecnológicos avanzados, que les permita enfrentar los desafíos diarios que se presenten y así alcanzar su máximo nivel competitivo.

“Este año, las operaciones portuarias a nivel nacional han alcanzado niveles de mejora gracias a las grandes inversiones en infraestructura y equipamiento moderno ejecutadas por los concesionarios” precisó Patiño Garrido, quien continuó destacando que, el **Terminal Portuario Multipropósito de Salaverry**, por ejemplo, hoy en

día ofrece condiciones idóneas de infraestructura y servicio que lo hacen apto para el descargue de grandes volúmenes de carga gracias a los trabajos de dragado, cambio de bolardos, defensas del muelle 1-B, además de haber adquirido maquinaria portuaria especializada como el equipo de amarre hidráulico “shore tension”.

La proyección de cierre de carga a granel movilizada en el referido terminal portuario para el 2019, según el concesionario, es de más de 2.8 millones de toneladas, superando el récord registrado en el 2017 de 2.6 millones de toneladas.

“Gracias a su servicio ‘Salaverry Feeder’, iniciado el 9 de agosto del presente año, este terminal portuario hoy en día recibe tres de las líneas navieras del Grupo Maersk (Sealand, Maersk y Hamburgsud), las cuales recalcan con un itinerario regular quincenal, ahorrándoles así costos y tiempos a los agroexportadores de la zona norte”, añadió el presidente del Directorio de la APN.

Otro de los terminales portuarios que ha



Terminal de Contenedores Zona Sur del puerto del Callao.
Fuente: Autoridad Portuaria Nacional - APN

invertido este año en su modernización en lo que va de 2019 es el **Terminal Portuario General San Martín – Pisco**, administrado por el Terminal Portuario Paracas S.A. (TPP), cuyas obras correspondientes a la Etapa 1 fueron culminadas en octubre de 2019 y demandaron una inversión aproximada de US\$ 108 millones.

Al igual que en Salaverry, el **terminal portuario de la región Ica** también inició en julio de este año, un nuevo servicio que le permitirá contar con mayor conectividad de mercado y múltiples ofertas de productos de la región sur del país a los usuarios del comercio exterior, pues una de las líneas navieras del Grupo Maersk, Sealand, agregó entre sus recaladas al puerto de Pisco, a través de su servicio Atacama. El **Terminal Portuario de Paita**, concesionado a Terminales Portuarios Euroandinos S.A. (TPE), por su parte, realizó trabajos de dragado y la ampliación ampliación del área destinada para racks reefers, los cuales alcanzaron una inversión aproximada de US\$ 17'086,168.

Respecto a los proyectos portuarios de uso privado, Edgar Patiño destacó el proyecto minero Mina Justa que entre sus obras ha contemplado la construcción de un terminal multiboyas, el mismo que recibirá ácido sulfúrico

y permitirá el suministro de agua de mar al proyecto. Las obras, cuya inversión ascienden a más de US\$ 100 millones, se iniciaron en junio de 2019.

A estas mejoras en infraestructura portuaria, según información brindada por la APN, se suma la aprobación - el último 28 de agosto - del reglamento del Decreto Legislativo N° 1413 de **cabotaje marítimo**, una ley que busca generar una alternativa competitiva en el transporte de pasajeros y carga. Este servicio se prevé que sea realizado por empresas de cualquier nacionalidad, eliminando las restricciones de fletamento a las naves extranjeras.

Por último, sobre la eficiencia del transporte de carga en la ciudad capital y el Callao, el señor Edgar Patiño menciona que “**el Estado ha priorizado proyectos de infraestructura vial** que han sido incluidos en el **Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad**, aprobados este año, tales como el anillo vial periférico, el anillo vial del Callao, la rehabilitación y ampliación de la Av. Santa Rosa, permitiendo su continuidad desde la avenida Costanera (San Miguel) hasta Morales Duárez (Callao), las líneas del Metro de Lima que conectarán con el Callao, trenes de cercanías; así como también, existen estudios para el transporte de carga vía férrea hacia el Terminal Portuario del Callao, entre otros.” 

En relación a los puertos de uso privado, ¿Están avanzando promisoriamente en el cumplimiento de sus planes de inversión y desarrollo?

Los 46 terminales portuarios de uso privado que forman parte del SPN vienen ejecutando obras de acuerdo a sus planes de inversión, garantizando así el desarrollo eficiente y competitivo de las operaciones portuarias.

¿Cómo calificaría el nivel de seguridad que existe en las instalaciones portuarias del Perú, tanto bajo administración pública como privada?

Los terminales portuarios del país cuentan con un estándar de protección de acuerdo a las exigencias internacionales como lo establece el Código Internacional para la Protección de los buques y de las Instalaciones Portuarias (Código PBIP). Todos los escenarios que se puedan presentar son evaluados, tratados y mitigados a niveles tolerables.

Debemos resaltar que, en los últimos cuatro (04) años el sector portuario no ha presentado incidentes de contaminación de la carga con droga en el interior de las instalaciones portuarias, ello, debido a las diferentes medidas implementadas por los terminales portuarios como son los controles biométricos, cámaras CCTV, capacitaciones, ejercicios, prácticas, entre otras acciones.

En temas de seguridad portuaria, en los últimos años se ha reflejado una disminución en el número de accidentes debido a las medidas de mitigación que han permitido mantener el riesgo de accidentes en niveles tolerables.

A nivel nacional, la APN ha certificado a 57 instalaciones portuarias en protección y seguridad.

¿Cuál es la situación actual de casos de contaminación de las cargas, principalmente por el narcotráfico? ¿Hay un trabajo de cooperación institucional público y privado de este tema?

En los últimos cuatro (04) años el sector portuario no ha presentado incidentes de contaminación de la carga con droga en el interior de las instalaciones portuarias.

Estos resultados se deben al trabajo conjunto y coordinado con las diferentes entidades involucradas en la prevención de actos ilegales, como la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), el Ministerio del Interior (Mininter) a través de la Policía Nacional del Perú (PNP), la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías

(Sutran), la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (Unodc) y Basc Perú, con las que se ha suscrito convenios de cooperación interinstitucional con la finalidad de garantizar la seguridad del Sistema Portuario Nacional (SPN) en la lucha contra el tráfico ilícito de drogas (TID) y delitos conexos.

Por su parte, los terminales portuarios cuentan con sistemas de protección para prevenir la ocurrencia de incidentes que afecten las operaciones en los puertos.

¿Cómo marcha la relación de la APN con Basc Perú?

La relación con Basc Perú marcha en forma óptima, toda vez que se ha convertido en un importante socio estratégico para fortalecer las competencias que tienen ambas instituciones en temas de seguridad y calidad de los servicios, así como de las operaciones portuarias.

Estas acciones se realizan a través del desarrollo de programas orientados al fortalecimiento de las capacidades de nuestros colaboradores, a fin de contribuir en la competitividad de la cadena logística portuaria nacional.

Por otro lado, es importante mencionar que, este año la Autoridad Portuaria Nacional (APN) recibió la Certificación ISO 37001:2016 en el Sistema de Gestión Antisoborno y la renovación de la Certificación en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 que se obtuvo en septiembre de 2016, y que fueron entregadas por el ente certificador Basc Perú a través de su marca 'Perú Certification'.

Sumado a ello, se obtuvo la certificación ISO 37001:2016, que también lleva la marca de Perú Certification de Basc Perú, que permite prevenir las acciones de soborno, protegiendo a la organización de este tipo de actos ilícitos.

¿Está considerando un plan de trabajo con esta entidad durante el 2020?

Para el siguiente año (2020), se tiene previsto ejecutar un plan de trabajo con el propósito de continuar fortaleciendo nuestra alianza estratégica, el mismo que está orientado al desarrollo conjunto de cursos, talleres, seminarios y conferencias; de alcance nacional e internacional en materia de seguridad de la cadena logística portuaria.

En el marco del convenio de cooperación interinstitucional con Basc Perú, este año, se han desarrollado cursos, seminarios y foros gratuitos dirigidos a los colaboradores de la APN, fortaleciendo así las competencias de los profesionales de esta institución.



Resguardar información, clasificarla y manejar riesgos para implementar controles de ciberseguridad

Es la recomendación de Giancarlo Gómez Morales, Gerente Adjunto de Arquitectura de Seguridad del Banco de Crédito del Perú, para las empresas de comercio exterior.

¿Durante el 2019 observó mayores riesgos cibernéticos en el mercado peruano, o la situación fue la misma del año pasado? ¿Puede citar algún caso particular de ataque cibernético ocurrido durante el 2019?

Es una tendencia que en los últimos años se observe un incremento en las amenazas cibernéticas en todo el mundo, casos relevantes como lo sucedido a Uber, Capital One, Prosegur, Everis, entre otros, son una muestra de que el incremento de ciberataques y robo de, en primer lugar, datos personales se encuentran a la orden del día.

Estudios como el de Estado de la Ciberseguridad en el Sector Bancario en América Latina y el Caribe, indican que un registro de datos personales es vendido en el mercado negro por \$150, monto que en volumen ascienden a cifras considerables.

Según el Reporte N° 24 de Inteligencia en Seguridad de Microsoft, el volumen promedio mensual de páginas de descarga oculta detectadas para el Perú fue de 0.16, según se muestra:



Fuente: <https://www.microsoft.com/securityinsights/>

Según el reporte, Perú lidera el minado de criptomoneda. Considerando el auge en el uso de las criptomonedas, este hallazgo representa un riesgo considerable para las empresas del país.



Fuente: <https://www.microsoft.com/securityinsights/>

¿Cuáles son los principales riesgos de seguridad cibernética que las empresas enfrentan en el Perú? ¿Son similares al del mercado latinoamericano?

En relación al mercado peruano, ¿Existen diferencias entre las arquitecturas de seguridad cibernética de una empresa financiera con la de una empresa manufacturera o de servicios logísticos? ¿En qué consisten básicamente?

Así es, todo depende del giro del negocio y de la clasificación de activos para la organización. La ciberseguridad gira alrededor del activo con mayor valor para la organización. Eso conlleva a que, para una organización financiera el activo más importante es la información relacionada a sus clientes (datos personales), mientras que para una empresa manufacturera o de servicios logísticos, esa información la relacionan a sus operaciones. Sobre la base de ello, las ponderaciones de Confidencialidad, disponibilidad e integridad, también serán diferentes.

Desde la óptica de una empresa financiera, ¿Cuáles serían las recomendaciones de seguridad para las empresas que se dedican a operaciones de comercio internacional?

Resguardar su información, considerar una adecuada clasificación de sus activos de datos de

información, y sobre la base de ello, realizar un adecuado análisis y tratamiento de riesgos para posteriormente implementar controles de ciberseguridad.

Mantener algún tipo de Framework de ciberseguridad es importante, para ello contamos con el Cybersecurity Framework del NIST (<https://www.nist.gov/cyberframework>) que nos brinda Funciones, Categorías y Subcategorías.

El Instituto Nacional de Normas y Tecnología (NIST), una agencia perteneciente al Departamento de Comercio de los Estados Unidos, desarrolló este marco voluntario de manera coherente con su misión de promover la innovación y la competitividad en el país. El Cybersecurity Framework de NIST utiliza un lenguaje común para guiar a las compañías de todos los tamaños a gestionar y reducir los riesgos de ciberseguridad y proteger su información.

Este marco no provee nuevas funciones o categorías de ciberseguridad, sino recopila las mejores prácticas (ISO, ITU, CIS, NIST, entre otros) y las agrupa según afinidad. Se centra en el uso de impulsores de negocio para guiar las actividades de ciberseguridad y considerar los riesgos cibernéticos como parte de los procesos de gestión de riesgos de la organización. El framework consta de tres partes: el marco básico, el perfil del marco y los niveles de implementación. 



Mejoras en capacitación y plataformas que beneficien a los asociados de negocios

Esta es la recomendación de Arturo Cassinelli, Gerente General de TALMA Servicios Aeroportuarios, en relación al temario tentativo del próximo IX Congreso Mundial de BASC a ser realizado en nuestro país. Además otros aspectos de interés comentados por el también directivo de nuestra organización en esta entrevista.

¿Cuál es su impresión de la importancia del Congreso Mundial BASC 2019 para el comercio internacional latinoamericano y global?

La importancia de este congreso radica en congregar a las empresas más representativas de la cadena de suministro, permitiendo intercambiar información y buenas prácticas en materia de seguridad, teniendo como propósito generar lazos de confianza y prosperidad en las operaciones de las Américas.

El año 2021 el Congreso Mundial BASC tendrá como sede nuestro país. ¿Cuál es su comentario?

Es un orgullo y un reto para el Capítulo BASC PERU no solo en la organización del evento si no, principalmente, en concientizar a las empresas vinculadas a la cadena de suministro sobre las potenciales amenazas en la región y cómo minimizar los riesgos. Asimismo, tendremos la oportunidad de interactuar con empresas y autoridades que están a la vanguardia en temas de seguridad.

¿Tendría usted alguna propuesta de temas que el próximo Congreso Mundial BASC debería incluir para ser desarrollada?

Uno de los temas que deberían ser tratados durante este Congreso es el trabajar en la estandarización

y homogenización de los estándares y regulaciones nacionales e internacionales para que, de esta manera, se pueda tener mayor facilidad en la implementación de medidas de seguridad. Asimismo, lograr brindar una capacitación empleando nuevas herramientas tecnológicas, así como plataformas que permitan un adecuado due diligence entre los asociados de negocios.

¿Cuál es su evaluación paralela entre la certificación de BASC PERÚ y la certificación de OEA / SUNAT? ¿Ambas se complementan y están destinadas a caminar juntas en cooperación, o existen niveles de competencia desde el punto de vista empresarial?

Yo diría que no existe competencia entre estas dos certificaciones, de hecho ellas se complementan manejando de una manera adecuada la transparencia y confidencialidad de las actividades; incluso en nuestro sector, el transporte aéreo, guarda mucha relación con las certificaciones de la industria aeronáutica pública y privada. 



BASC PERÚ se compromete a posicionar la Marca Perú

BASC PERÚ obtuvo la licencia de la Marca Perú en setiembre pasado por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ. Luis Torres Paz, Presidente Ejecutivo de esta entidad, expresa en esta entrevista su expectativa de seguir promoviendo la imagen positiva del país a nivel global.

¿Cuál es el propósito de licenciar organizaciones para usar la Marca Perú?

El propósito es tener una Marca País que nos represente a nivel nacional e internacional, la cual se establece sobre los pilares de la estrategia de promoción del país en el exterior, impulsando aquellos sectores comerciales con mayor exposición a nivel mundial, como son el turismo, las exportaciones y la atracción de inversiones.

La Marca Perú es una “lovemark” para los peruanos e internacionalmente goza de buena reputación y ya ha recibido importantes reconocimientos dentro y fuera del país. Llevarla en los productos o servicios replica las principales características de nuestro país, como es ser polifacético, especialista y cautivador.

¿A qué sectores productivos y/o comerciales pertenecen principalmente las empresas y organizaciones que tienen la licencia Marca Perú?

Los licenciatarios, es decir, aquellas empresas y organizaciones que pueden hacer uso de la Marca País vienen de sectores muy diversos como agroindustria, pesca y acuicultura, hotelería y turismo, artesanía y regalos, textil y confecciones, manufacturas diversas, deporte, cultura, transporte, así como ingeniería, minería, construcción, comunicaciones, imprenta, editoriales, asociaciones, gremios, instituciones, banca y finanzas.

Como se puede ver, todos los sectores están muy interesados en representar al Perú con esta marca, que en verdad, refleja lo bueno que tiene el país.



Usted conoce a BASC PERÚ desde sus inicios, ¿Cómo ve su evolución? y ¿Qué requisitos o méritos ha reunido BASC PERÚ para obtener la licencia de uso de la Marca Perú?

BASC PERÚ a lo largo de sus más de 22 años de trayectoria ha tomado una posición clave como promotor de las prácticas seguras y mecanismos de facilitación de la cadena de suministro del comercio exterior; es así que en cooperación con las autoridades del sector público, privado y organizaciones internacionales, trabaja en el desarrollo de acciones preventivas destinadas a combatir embarques de mercancías con fines ilícitos, así como minimizar los riesgos y mejorar la trazabilidad en las exportaciones peruanas, contribuyendo a mejorar la competitividad de nuestros exportadores no solo con las certificaciones sino también con capacitación constante.

Como todos los interesados para obtener la licencia, BASC lo hizo a través de nuestra página web, en donde se explican los motivos por los cuales requiere esta licencia y adjuntar la documentación necesaria que acredite que el solicitante se desarrolla conforme a la normativa en el lugar donde realiza la actividad económica,

así como cartas de referencias de clientes o proveedores en el caso de persona natural con negocio y persona jurídica.

Asimismo se evalúa su reputación, es decir el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y financieras. Si hablamos de productos, pide un certificado de registro de la marca y de ser el caso, se necesita el registro sanitario. Después de cumplir estos sencillos pasos, la solicitud entra en un proceso de evaluación, que no supera los 25 días calendario, luego de los cuales se otorga la licencia con una vigencia por un periodo máximo de dos años.

¿Cuáles son las expectativas de su representada sobre la incursión de la Marca Perú en el campo de la seguridad de la cadena de suministros internacional del mercado peruano?

BASC es una organización con prestigio a nivel mundial que en el tema de comercio exterior contribuye a incrementar la competitividad de las empresas con altos estándares de seguridad y calidad. Como licenciataria de la Marca Perú, creemos que definitivamente ayudará a posicionar la marca entre sus asociados. 🇵🇪



Creando un modelo de cultura organizacional de ciberseguridad

¿Cómo una compañía puede crear una cultura de ciberseguridad? Puede seguir un modelo de cuatro soportes culturales, como plantea un trabajo del Massachusetts Institute of Technology.

Un interesante trabajo sobre modelo de trabajo para construir una cultura de seguridad organizacional en ciberseguridad, es el documento “Para lo que la tecnología no puede solucionar: Construir un modelo de cultura organizacional de ciberseguridad” (For What Technology Can’t Fix: Building a Model of Organizational Cybersecurity Culture) publicado por el Laboratorio de Sistemas de Ciberseguridad Interdisciplinarias (Cybersecurity Interdisciplinary Systems Laboratory – CISL) del Instituto Tecnológico de Massachusetts, Estados Unidos (Massachusetts Institute of Technology – MIT).

El documento, publicado a inicios de 2019, tiene como autores a Keman Huang y Keri Pearson, quienes, basados en estudios teóricos y prácticos, talleres y focus groups con 60 altos ejecutivos, gerentes e investigadores de grandes

empresas globales y estadounidenses, proporciona una forma de observar y medir la cultura de seguridad cibernética, lo que puede ayudar a los gerentes a comprender las decisiones que pueden tomar para cambiar la cultura de seguridad cibernética en sus organizaciones.

Ellos sostienen que toda empresa quiere proteger sus activos de los piratas informáticos y los ciber-terroristas. **“Incluso la seguridad tecnológica más avanzada no puede proteger a una organización de una violación cibernética si las personas en la organización no son cuidadosas y protectoras.** Solo en 2017, hubo 541 incidentes importantes de violación de datos reportados públicamente en los que 1,922,663,085 registros se vieron comprometidos”, señalan.

Entonces, considerando que la amenaza interna del comportamiento humano es uno de

los aspectos más difíciles de controlar para la seguridad, la construcción de una cultura de ciberseguridad dentro de una organización puede guiar el comportamiento de los empleados y aumentar la resiliencia cibernética. **Una cultura de ciberseguridad subyace a las prácticas, políticas y “reglas no escritas” que los empleados usan cuando realizan sus actividades diarias.**

El Director de Seguridad de la Información (CISO) en Liberty Mutual (empresa de seguros con la que trabajaron un taller sobre este tema), explica por qué sintió la necesidad de invertir en una cultura de seguridad cibernética, señalando: “solo se necesita un error de un empleado que hace clic en un enlace o correo electrónico incorrecto para borrar todo el buen trabajo realizado por nuestros profesionales. Dado que un pirata informático puede ir donde quiera y una vez que esté dentro de nuestros sistemas, puede comprometer toda nuestra inversión”. Por su lado, el director global de seguridad empresarial y gestión de riesgos de Johnson & Johnson dice: “Cuando asumí este rol, lo primero que pregunté es “¿cuál es la estrategia (de personas y cultura) que hemos estado siguiendo?”. Por ello, la creación de una cultura ciber-resistente dentro de una organización para mitigar este “eslabón más débil” debe estar en la agenda de la alta dirección ejecutiva.

En una cultura proactiva ciber-resistente cada empleado sabe y recibe recordatorios constantes de formas de mantenerse a salvo y disminuir la posibilidad de accidentes. Es decir, cada empleado debe actuar de manera que mantenga a la organización en modo ciber-seguro. Entonces, ¿Cómo pueden los líderes comprender, dar forma y alinear las creencias, valores y actitudes de su organización con los objetivos de seguridad cibernética?

CULTURA ORGANIZACIONAL DE CIBERSEGURIDAD

Para construir un modelo de cultura de ciberseguridad se examina tres conceptos: cultura organizacional, cultura nacional y cultura de seguridad de la información. Una definición común de cultura organizacional proviene del modelo de Ed Schein (2010) que sugiere tres componentes: 1) los sistemas de creencias que forman la base de la acción colectiva; 2) los valores que representan lo que la gente piensa que es importante; y 3) artefactos y creaciones que son “arte, tecnología y patrones de comportamiento visibles y audibles, así como mitos, héroes, lenguaje, rituales y ceremonias”.

La cuestión de valores distingue cuatro tipos de cultura organizacional: 1) La orientación de apoyo (compartir, cooperar, confiar, etc.), 2) La orientación

a la innovación (abierto al cambio y solución de problemas), 3) La orientación de las reglas (respeto a la autoridad, procedimientos y seguir las reglas escritas), y 4) La orientación a los objetivos (comprensión de los objetivos organizacionales, responsabilidad individual).

Es bueno aclarar la diferencia entre ‘cultura de seguridad de la información’ y ‘cultura de ciberseguridad’. De acuerdo al Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST), la primera es “la protección de la información y los sistemas de información contra el acceso, uso, divulgación, interrupción, modificación o destrucción no autorizados para proporcionar confidencialidad, integridad y disponibilidad”, y la segunda es la “capacidad de proteger o defender a la organización de los ciberataques”. De aquí la importancia de distinguir que una cultura de seguridad cibernética incluye no solo el cumplimiento de la política, sino también la participación personal en la seguridad cibernética de la organización.

MODELO DE CULTURA DE CIBERSEGURIDAD

El objetivo final para el gerente es impulsar los **comportamientos** de seguridad cibernética. Esto se logra, en parte, creando una cultura de seguridad cibernética organizacional (las creencias, valores y actitudes). La cultura, a su vez, está influenciada por **factores externos** (fuera del control de los gerentes) como por los **mecanismos organizativos** internos que usan los gerentes. Los siguientes 4 constructos definen el modelo propuesto en el documento señalado.

1) COMPORTAMIENTOS

Dos tipos de comportamientos son los resultados de una cultura de ciberseguridad: comportamientos dentro y fuera del rol. Dentro del rol o en funciones, es crítico el cumplir con las políticas formales de seguridad organizacional, disminuir el abuso de la computadora y evitar la violación de las políticas. Fuera de rol son las actividades que incluyen ayudar y cooperar para mejorar la ciberseguridad.

2) CREENCIAS, VALORES Y ACTITUDES

Las creencias, los valores y las actitudes son reglas no escritas y se pueden observar en las acciones de líderes, grupos e individuos en la organización. El liderazgo juega un papel importante en la creación y propagación de la cultura de la organización. La alta gerencia es el mecanismo para evitar que las fuerzas externas afecten a la organización, además los líderes dan ejemplo a



otros que influyen en las creencias cognitivas. **Cuando los empleados ven líderes que priorizan y participan en actividades de seguridad cibernética, influye en la participación de los empleados.**

Existen tres criterios para evaluar la calidad de la cultura de ciberseguridad entre los líderes: 1) Si los altos directivos creen que la ciberseguridad es importante, harán que ello sea una prioridad para la organización, 2) La participación de la alta gerencia en actividades relacionadas, 3) El conocimiento de los líderes del tema hace posible la construcción de una organización más resistente a la ciberseguridad.

A nivel de grupo, pesa el conjunto de ideas colectivas que el grupo tiene sobre la ciberseguridad. Si el grupo valora la protección de la información, es más probable que las personas del grupo valoren y actúen pensando en la protección de la información. A nivel de individuos, la autoeficacia del empleado debe evaluarse sobre teorías que muestran que las personas con alta seguridad en sus capacidades consideran las tareas difíciles como desafíos que deben dominarse más que como amenazas que deben evitarse. Su nivel de conciencia de la política de ciberseguridad debe indicarle qué hacer, qué está bien o mal y por qué es importante.

3) MECANISMOS DE LA ORGANIZACIÓN

Las creencias, los valores y las actitudes comprenden las reglas no escritas y, por lo tanto, la cultura de la organización, pero son creados por las acciones de gerentes y líderes como mecanismos organizativos. Existen **seis palancas que los gerentes pueden usar para influir en la cultura de seguridad cibernética.**

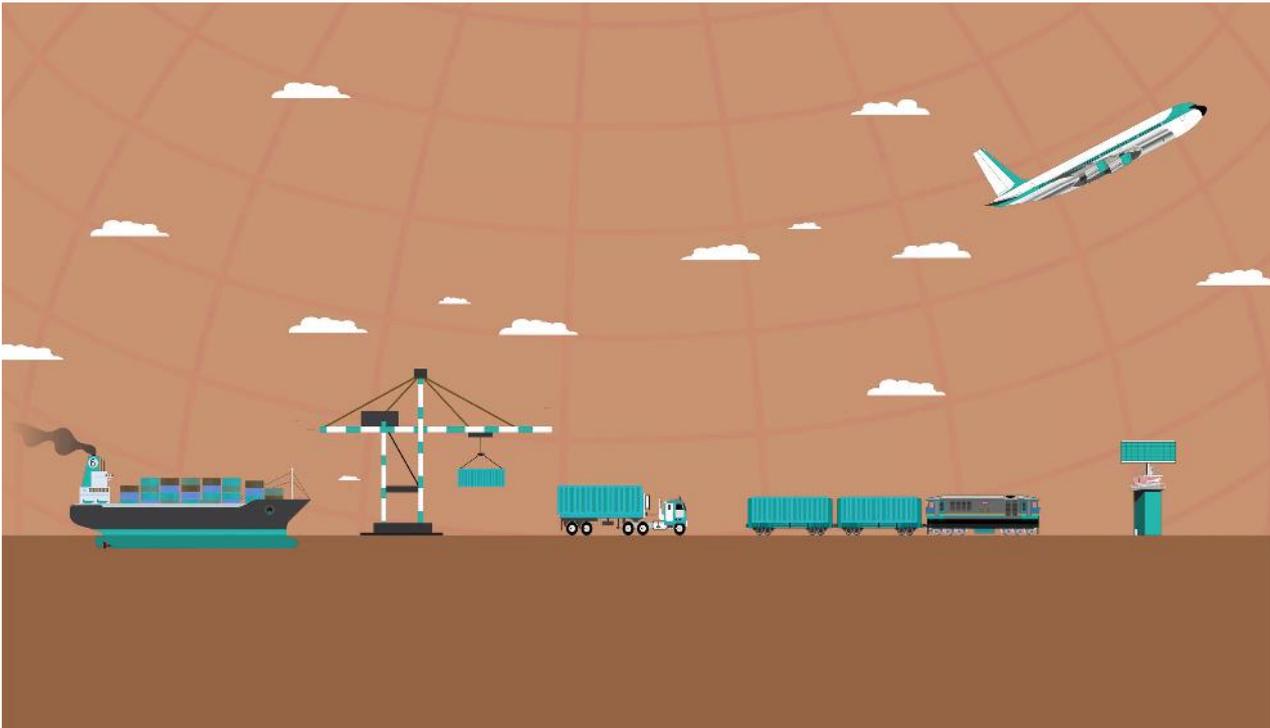
- **El liderazgo** en cultura de seguridad cibernética significa al nombramiento de un individuo o equipo **con responsabilidad para construir la cultura.**
- **Las evaluaciones de desempeño** son las

medidas de cumplimiento y comportamientos de seguridad cibernética en los procesos formales de evaluación del empleado.

- **Las recompensas y castigos** se refieren a los impactos generados por la gerencia de los comportamientos de seguridad cibernética.
- **El aprendizaje organizacional** se refiere a las formas en que la organización construye y retiene el conocimiento de seguridad cibernética. Ejemplos son el trabajo con individuos para ayudarlos a desarrollar habilidades y los procesos que fomentan el intercambio de información.
- **La capacitación** se refiere a cursos y ejercicios que desarrollan habilidades y conocimientos de ciberseguridad.
- **El canal de comunicaciones** corresponde a mensajes coherentes y bien diseñados sobre ciberseguridad, los cuales son comunicados mediante múltiples métodos y redes. Un ejemplo es incluir breves momentos de comunicación al comienzo de cada reunión compartiendo un mensaje de seguridad cibernética.

4) INFLUENCIA EXTERNA

Las actitudes, creencias y valores de un individuo u organización también son formados por factores externos. Por ejemplo, cuanto más informa la prensa pública sobre las infracciones cibernéticas, las personas se vuelven más conscientes de los riesgos cibernéticos. Tres influencers externos tienen un impacto significativo en la cultura de una organización: 1) La cultura de ciberseguridad social, 2) Las Reglas y Regulaciones Externas, y 3) Las instituciones pares se refieren a la presión que sienten los gerentes en una organización por las acciones que sus organizaciones pares toman. La teoría de la mímica institucional proporciona cierto apoyo para esta construcción. 



Una visión más completa del riesgo de la cadena de suministro

Los esfuerzos para identificar y mitigar el riesgo de la cadena de suministro se han centrado tradicionalmente en los riesgos operativos y las fuentes familiares de posibles interrupciones que han causado problemas en el pasado. Pero eso es solo la punta del iceberg. Los riesgos están en constante evolución y pueden atacar desde casi cualquier lugar, incluidas las fuentes que son nuevas e inesperadas.

Un enfoque más integral necesita considerar y abordar cuatro categorías distintas de riesgo de la cadena de suministro: 1) Riesgos macro ambientales, 2) Riesgos extendidos en la cadena de valor, 3) Riesgos operacionales, y 4) Riesgos funcionales.

- **Los riesgos del entorno macro** son fuerzas externas amplias que afectan a todo el negocio y la cadena de suministro. Por ejemplo, la globalización brinda a las empresas acceso a mano de obra y

materiales menos costosos, y abre vastos nuevos mercados, pero también aumenta la complejidad de la cadena de suministro y aumenta el impacto de las interrupciones que en el pasado podrían haber permanecido aisladas localmente, como los desastres naturales, la agitación política, la piratería y las crisis económicas regionales.

- **Los riesgos extendidos de la cadena de valor** se centran en los socios de la cadena de suministro ascendente y descendente de una empresa. El mayor uso de la subcontratación, por ejemplo, ha mejorado la eficiencia y ha permitido a las empresas centrar más la atención en sus competencias básicas. Pero también ha hecho que sus operaciones sean más complejas y las ha expuesto a un mayor riesgo de terceros. Del mismo modo, la consolidación de proveedores puede ser un arma de doble filo. Aunque crea economías de escala y hace que las operaciones diarias sean más predecibles y

consistentes, también aumenta el riesgo de interrupciones importantes en el suministro al poner todos los huevos de una empresa en menos canastas. Los eventos recientes han demostrado que si un proveedor crítico se encuentra con problemas de calidad, o si sus operaciones se ven interrumpidas por una disputa laboral, un desastre natural o luchas financieras, la agitación resultante puede provocar ondas de choque en toda la cadena de suministro global de una empresa.

- **Los riesgos operativos** están vinculados a las operaciones internas de desarrollo, fabricación y distribución de productos de una empresa. La fabricación ajustada, el inventario justo a tiempo y la racionalización de la capacidad han impulsado la eficiencia de la cadena de suministro y han hecho que las empresas sean más ágiles y receptivas. Pero al reducir la holgura en la red, también han reducido el margen de error y amplificado el potencial disruptivo de cualquier problema que surja.
- **Los riesgos funcionales** se relacionan con las funciones comerciales que respaldan las actividades de la cadena de suministro, como Finanzas, Recursos Humanos, Legal y Tecnología de la Información. Las cadenas de suministro actuales están habilitadas y aceleradas por un amplio conjunto de aplicaciones y sistemas. Cualquier interrupción o incumplimiento en estos sistemas críticos puede tener un impacto inmediato en la experiencia del cliente. Además, la creciente complejidad de los requisitos reglamentarios, y las mayores repercusiones del incumplimiento, hacen que las cadenas de suministro dependan más que nunca de las funciones legales y reguladoras.

Analizando las cuatro categorías, nuestra investigación y experiencia ha identificado más de 200 riesgos diferentes de la cadena de suministro, cualquiera de los cuales puede tener un impacto significativo en la cadena de suministro y en el rendimiento comercial. Gestionar el riesgo de la cadena de suministro ya no es solo una cuestión de garantizar que los productos y materiales lleguen al lugar correcto en el momento correcto.

Nota de edición: Hace siete años este artículo describía el contenido de las cadenas de suministro en los mercados industrializados. Ahora, su contenido puede reflejar con más precisión la situación actual de la industria de comercio exterior peruana.

“Una empresa que gestiona el riesgo de la cadena de suministro de manera más efectiva que sus competidores puede impulsar su imagen de mercado y crear un valor significativo para los accionistas...”

Una empresa que gestiona el riesgo de la cadena de suministro de manera más efectiva que sus competidores puede impulsar su imagen de mercado y crear un valor significativo para los accionistas a través de la innovación superior del producto, la gestión de costos, la eficiencia de los activos y el cumplimiento normativo. Incluso las cadenas de suministro de clase mundial no son inmunes a las interrupciones.

Toyota ha sido reconocido por la excelencia de su cadena de suministro y controles de proveedores. Sin embargo, el terremoto y el tsunami que azotaron a Japón en marzo de 2011 causaron tantos estragos en la cadena de suministro de la compañía que requirió seis meses para recuperarse por completo. El desastre impulsó a Toyota a lanzar una importante iniciativa de mejora con el objetivo de reducir su futuro tiempo de recuperación a dos semanas. Mientras mapeaba su cadena de suministro, la compañía descubrió que los proveedores de Nivel 1 que creía que no estaban relacionados en realidad dependían de los mismos proveedores de Nivel 2, creando dependencias comunes peligrosas. Para evitar posibles interrupciones y aumentar la resistencia, Toyota ha trabajado con proveedores en riesgo para construir instalaciones adicionales, y está estandarizando sus piezas con otros fabricantes de automóviles para que puedan compartir componentes fabricados en diferentes ubicaciones. 

Fuente: Supply Chain Resilience: A Risk Intelligent approach to managing global supply chains. Deloitte Development LLC, 2012.

BASC PERÚ en la Misión de Facilitación del Comercio en New Orleans

Formando parte de la delegación peruana que asistió a la Misión de Facilitación del Comercio en New Orleans, EEUU, organizado por la Cámara de Comercio Americana del Perú – AmCham, BASC PERÚ tuvo la ocasión de participar en las exposiciones de Customs Border Protection (CBP), International Freight Forwarders & Customs Brokers Association of New Orleans (IFFCBANO), Autoridad Portuaria del Puerto de New Orleans – Port NOLA, The Jefferson Parish Economic Development Commission (JEDCO), y Ports America – Operador Portuario y New Orleans Public Belt Railroad.

El evento fue desarrollado los días 16 y 18 de octubre pasado y en el participaron miembros del directorio de BASC PERÚ; el Superintendente Nacional Adjunto de Aduanas de la SUNAT, Sr. Rafael García Melgar; entre otros representantes líderes del sector empresarial peruano. Como parte del evento, la delegación peruana visitó la zona de carga del Aeropuerto Internacional Louis Armstrong de New Orleans, donde Ai General, la compañía que maneja la mayor parte de carga aérea del aeropuerto, hizo de anfitrión durante el recorrido correspondiente.



Delegación peruana durante la Misión de Facilitación del Comercio en New Orleans, EEUU, organizado por AMCCHAM desarrollado en octubre. Participaron miembros del directorio de BASC PERÚ, el Superintendente Nacional Adjunto de Aduanas de la SUNAT, entre otros representantes del sector empresarial.

BASC participó en evento internacional Operador Económico Autorizado en Paraguay



World BASC Organization (WBO), con el apoyo del Capítulo BASC PERÚ, participó en calidad de panelista en el Evento Internacional: Operador Económico Autorizado (OEA) realizado el martes 29 de octubre en el Banco Central del Paraguay (BCP). El evento fue organizado por la Dirección Nacional de Aduanas del Paraguay con el respaldo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

En representación de BASC, el Sr. César Venegas Núñez, Gerente General del Capítulo

BASC PERÚ, compartió la experiencia del capítulo peruano en la capacitación al personal de diversas aduanas de la región en relación al Programa OEA, contándose entre ellas a las aduanas de Argentina, Bolivia, Brasil y Perú. En tales ocasiones se expuso también el contenido de la certificación BASC como herramienta de apoyo y complemento para el proceso de implementación y mantenimiento del Programa OEA, agregando valor a la seguridad de la cadena de suministro del comercio internacional.



Foto: Sra. María Karina Ojeda, Coordinadora del Programa OEA en Paraguay, junto a el Sr. César Venegas Núñez, Gerente General del Capítulo BASC Perú.

Reunión con principales gremios de Comercio Exterior de Paraguay



En el marco del evento internacional Operador Económico Autorizado (OEA), se organizaron reuniones institucionales del 28 al 30 de octubre con los principales gremios empresariales relacionados al comercio exterior de Paraguay con el objetivo de compartir nuestros conocimientos y experiencias en la gestión de riesgos para que las empresas paraguayas tengan una preparación adecuada para hacer frente el proceso de certificación del Programa Operador Económico Autorizado (OEA).

Asimismo, en dichas ocasiones, ante la consulta de los participantes, se explicó ampliamente el contenido de nuestro Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS) BASC, y la manera en que este se complementa con el Programa OEA, experiencia que se corrobora con el exitoso proceso respectivo en el Perú.

Entre los gremios con los cuales se sostuvo reuniones se encuentra la Asociación de Agentes Marítimos del Paraguay (ASAMAR), Cámara de Comercio Paraguayo Americana (AmCham), Centro de Despachantes de la Aduana del Paraguay (CDAP), Centro de Importadores del Paraguay (CIP) y el puerto privado "Caacupe – mí".



AMCHAM PARAGUAY. César Venegas Núñez, Gerente General de BASC PERÚ con representantes de la Cámara de Comercio Paraguayo Americana.



CENTRO DE DESPACHANTES DE LA ADUANA DE PARAGUAY. El Gerente General de BASC PERÚ, César Venegas Núñez, durante su exposición ante representantes del Centro de Despachantes de la Aduana del Paraguay (CDAP).



César Venegas Núñez, Gerente General de BASC PERÚ, con representante del Centro de Importadores del Paraguay (CIP).

El Gerente General de BASC PERÚ, César Venegas Núñez, con la representación de la Asociación de Agentes Marítimos del Paraguay (ASAMAR).

PROMPERÚ reconoce a BASC PERÚ como “Licenciatarario de la Marca País”



La Presidente del Consejo Directivo de BASC PERÚ, Patricia Siles Álvarez, recibe del Presidente Ejecutivo de PROMPERÚ, Luis Torres, la acreditación Marca País.

En setiembre pasado BASC PERÚ recibió el reconocimiento como “Licenciatarario de la Marca País” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ, acreditación que reconoce el papel de BASC PERÚ como promotor de la imagen positiva del país a nivel mundial. En ceremonia especial, la Presidente del Consejo Directivo de BASC PERÚ, Dra. Patricia Siles Álvarez, recibió de manos del Presidente Ejecutivo de PROMPERÚ, señor Luis Torres Paz, dicha acreditación.

La Dra. Siles resaltó la importancia del reconocimiento que representa un importante respaldo a los 22 años de experiencia y prestigio de BASC PERÚ, promoviendo una cultura de prevención de seguridad y gestionando riesgos en las operaciones del comercio exterior peruano. Por su parte, el señor Torres señaló a BASC PERÚ como parte de la historia del comercio y de la integración del Perú al mundo, razón que justifica plenamente la obtención de la Marca País.

El uso oficial de la Marca País nos compromete, como organización, a seguir sumando esfuerzos para promover la imagen del Perú como un país seguro para el comercio internacional, lo que se expresa como resultado de un arduo trabajo entre los sectores privado y público, a través de más de dos décadas, en la seguridad de la cadena de suministro internacional peruano. Certificando las prácticas seguras de exportadores, importadores, terminales portuarios y aeroportuarios, agentes de aduana, transportistas terrestres, marítimos y aéreos, entre otros, ha sido la principal herramienta para ello.



BASC PERÚ presente en el Congreso Mundial BASC 2019

La Organización Mundial BASC (World BASC Organization – WBO) y su capítulo BASC Colombia desarrollaron los días 19 y 20 de septiembre pasado el VIII Congreso Mundial BASC 2019: “Confianza y Gestión de Riesgo: La Ruta de la Seguridad y la Competitividad” en Cartagena de Indias, Colombia.

Este magno evento de WBO, que se realiza anualmente en diferentes países, busca aglutinar los esfuerzos de los protagonistas del comercio seguro a nivel mundial, con énfasis en la región americana, con la finalidad de allanar el camino para seguir promoviendo un comercio global seguro. Para ello convoca la participación de los sectores público y privado para analizar y visualizar la situación

actual, así como trabajar en las debilidades y las fortalezas de las cadenas globales de suministro en cuanto a los riesgos y las amenazas que enfrenta en su camino.

En este sentido, el evento sirvió como punto de encuentro para las organizaciones y empresas más representativas del comercio internacional procedentes de más de 16 países, habiendo logrado convocar a alrededor de 540 empresarios y ejecutivos, quienes analizaron las tendencias de las reglamentaciones del entorno, la situación del comercio exterior, su facilitación, así como la protección en las cadenas de suministro global.



Delegación peruana que participó en el VIII Congreso Mundial BASC 2019: “Confianza y Gestión de Riesgo: La Ruta de la Seguridad y la Competitividad” en Cartagena de Indias, Colombia.

Robert Pérez, Comisionado Adjunto de la Aduana de los Estados Unidos, durante su intervención en el VIII Congreso Mundial BASC 2019 en Cartagena de Indias, Colombia.



Patricia Siles y César Venegas, Presidente del Consejo Directivo y Gerente General, respectivamente, de BASC PERÚ, flanquean a Robert Bonner, ex Comisionado de Aduanas de EE.UU. y la Sra. Ana Hinojosa, representante de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), en el VIII Congreso Mundial BASC 2019 en Cartagena de Indias, Colombia.

Robert Bonner, ex Comisionado de Aduanas de EE.UU., durante su exposición en el VIII Congreso Mundial BASC 2019 realizado en Cartagena de Indias, Colombia.



Perú como parte del panel del VIII Congreso Mundial BASC

El Perú estuvo presente en el VIII Congreso Mundial BASC 2019: “Confianza y Gestión de Riesgo: La Ruta de la Seguridad y la Competitividad” realizado en Cartagena de Indias, Colombia, en septiembre pasado. Uno de los representantes fue el Sr. Gustavo Romero, Intendente Nacional de Control Aduanero de la Superintendencia Nacional de Aduanas (SUNAT), quien expuso el tema “Afianzando

la alianza del programa OEA y BASC a la luz del marco SAFE”. Asimismo, el sector privado peruano estuvo representado por el Sr. Arturo Cassinelli, Gerente General de TALMA Servicios Aeroportuarios, además de Secretario del Consejo Directivo de BASC PERÚ, quien tuvo destacada participación en el panel de empresarios que ampliaron y desarrollaron los temas expuestos



La Dra. Patricia Siles, Presidente del Consejo Directivo de BASC PERÚ, durante el reconocimiento institucional al Sr. Gustavo Romero, Intendente Nacional de Control Aduanero de SUNAT.



El Sr. César Venegas, Gerente General de BASC PERÚ, otorgando el reconocimiento institucional al Sr. Arturo Cassinelli, Gerente General de Talma Servicios Aeroportuarios.

BASC FIRMA NUEVO ACUERDO

En el marco del VIII Congreso Mundial BASC, World BASC Organization (WBO) y Florida Customs Brokers and Forwarders Association (FCBF), suscribieron un Memorándum de Entendimiento (MOU) para apoyar objetivos comunes en el fomento de las comunicaciones entre la comunidad comercial y las agencias

del sector público en los Estados Unidos. Esto permitirá promover nuevas oportunidades de crecimiento empresarial para sus miembros y buscar la facilitación y la protección de las mercaderías en la cadena de suministro internacional.



Lourdes León, de la Junta Directiva de Florida Customs Brokers and Forwarders Association (FCBF), y Fermín Cuza, Presidente Internacional de World BASC Organization (WBO), durante la firma del memorando de entendimiento realizado en el marco de VIII Congreso Mundial BASC 2019.

PERÚ SERÁ SEDE DEL IX CONGRESO MUNDIAL BASC 2021

Por acuerdo del Consejo Directivo de World BASC Organization (WBO), el Capítulo BASC PERÚ fue designado para asumir la responsabilidad de la organización de la novena edición siguiente del Congreso Mundial BASC a ser realizado los días 08 y 09 de septiembre del año 2021.

El anuncio se hizo en el marco de del “VIII Congreso Mundial BASC 2019: Confianza y Gestión de Riesgo: La Ruta de la Seguridad

y la Competitividad” realizado en setiembre pasado en Cartagena de Indias, Colombia. Con tal ocasión, la delegación de funcionarios y directivos de BASC PERÚ que asistieron a dicho evento, proyectaron un video promocional referido al “IX Congreso Mundial BASC 2021”, el mismo que incluía las palabras de invitación del Sr. Edgar Vásquez Vela, Ministro de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) del gobierno peruano.



La Presidente del Consejo Directivo de BASC PERÚ, Patricia Siles Álvarez, durante el anuncio de la realización de la siguiente edición del Congreso Mundial BASC en Lima, Perú.

BASC presente en grupos de trabajo de la Organización Mundial de Aduanas



Participantes en la reunión del Grupo Consultivo del sector privado (PSCG) de la OMA realizada los días 21 y 22 de octubre de 2019.



Miembros de World BASC Organization (WBO) con representantes de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) durante las reuniones del Grupo Consultivo del sector privado (PSCG) y del grupo de trabajo SAFE, desarrolladas a finales de octubre de 2019.

El Grupo Consultivo del sector privado (PSCG) de la Organización Mundial de Aduanas OMA, del cual BASC es miembro activo, llevó a cabo su segunda reunión del año en Bruselas, Bélgica, los días 21 y 22 de octubre de 2019 para analizar temas actuales y que luego compartió sus impresiones con representantes de aduanas que asistieron al Grupo de Trabajo SAFE de la OMA del 23 al 25 del mismo mes. El PSCG informa y asesora al Secretario General de la OMA, a la Comisión de Políticas y a los Miembros de la OMA en materia aduanera y de comercio internacional desde la perspectiva del sector privado, así como complementa las contribuciones de los observadores del sector privado al Comité de la OMA.

En estas reuniones BASC participa de manera habitual, en su calidad de observador permanente, gracias al convenio (MOU) firmado con la OMA en el 2007. En esta ocasión, la delegación de World BASC Organization (WBO) estuvo conformada por el presidente de la Junta Directiva, Emilio Aguiar, y el presidente Internacional, Fermín Cuza, quienes, entre otras

actividades, revisaron temas relacionados con el Convenio Revisado de Kioto y del Sistema Armonizado, así como las Zonas Francas y las perspectivas del sector privado.

Los representantes del Grupo de trabajo acordaron por unanimidad elaborar un documento de visión sobre el futuro de las Aduanas con la finalidad de apoyar la labor de la OMA en este ámbito. Además, 14 miembros que representan a operadores de la cadena de suministro se ofrecieron para participar en un subgrupo de trabajo sobre el futuro del Marco SAFE y las Normas para Asegurar y Facilitar el Comercio Global bajo la dirección de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA).

Por su parte, en las reuniones del Grupo de trabajo SAFE, en la que participaron más de 140 delegados de las administraciones de aduanas y el sector privado, se discutieron temas relacionados con la implementación del Marco de Normas SAFE y las actualizaciones del programa del Operador Económico Autorizado (OEA), entre otros.

LA CIBERDELINCUENCIA SE ENCUENTRA ENTRE NOSOTROS ¡NO BAJE LA GUARDIA!



Llegadas Internacionales
International Arrivals



BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE

www.bascp Peru.org

Fomentamos una cultura
de prevención de seguridad

Denuncie los actos ilícitos al
0800-1-9900 LINEA
GRATUITA
de la Policía Nacional del Perú

La ruta del narcotráfico lo llevará al abismo



Diseño y diagramación BASC, Capítulo Perú



BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE

22 años promoviendo una cultura de prevención de seguridad en las operaciones del comercio Internacional.

www.bascperu.org