

**Propuesta de Modelo de Gestión de Crisis y de continuidad del negocio para una  
Comercializadora de productos masivos del municipio de Palmira**

Diana Marcela Montaña Góngora

Código: 1.151.934.520

Diana Marcela Jaramillo

Código: 43.843.229

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios-ECACEN

Cead Palmira

Septiembre de 2018

**Propuesta de Modelo de Gestión de Crisis y de continuidad del negocio para una  
Comercializadora de productos masivos del municipio de Palmira**

Diana Marcela Montaña Góngora

Código: 1.151.934.520

Diana Marcela Jaramillo

Código: 43.843.229

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios-ECACEN

Cead Palmira

Septiembre de 2018

**Título: Propuesta de Modelo de Gestión de Crisis y de continuidad del negocio para una  
Comercializadora de productos masivos del municipio de Palmira**

## Tabla de contenido

<b>Título: Propuesta de Modelo de Gestión de Crisis y de continuidad del negocio para una Comercializadora de productos masivos del municipio de Palmira.....</b>	<b>3</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>7</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>8</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 1. Problema de Investigación .....</b>	<b>10</b>
1.1 Descripción del problema.....	10
1.2 Sistematización del problema.....	11
1.3 Formulación del problema.....	12
<b>Capítulo 2. Objetivos .....</b>	<b>13</b>
2.1 Objetivo General .....	13
2.2 Objetivos Específicos .....	13
<b>Capítulo 3. Justificación.....</b>	<b>14</b>
3.1 Justificación Teórica.....	14
3.2 Justificación Metodológica.....	14
3.3 Justificación Práctica .....	14
<b>Capítulo 4. Marco Referencial.....</b>	<b>15</b>
4.1 Estado del Arte .....	15
4.2 Marco Teórico .....	20
4.2.1 <i>Modelo Gestión de Crisis y Continuidad Del Negocio (Jhon R. Harrald).....</i>	<i>20</i>
4.2.2 <i>Modelo de continuidad del negocio.....</i>	<i>20</i>
4.2.3 <i>Modelo de Gestión de Continuidad y Crisis Del Negocio (Gregory Shaw) ...</i>	<i>21</i>
4.2.4 <i>Amenazas de la continuidad del negocio.....</i>	<i>21</i>
4.2.5 <i>ISO 22201 .....</i>	<i>24</i>
4.3 Marco Conceptual .....	26
<b>Capítulo 5. Marco Metodológico .....</b>	<b>30</b>
5.1 Enfoque de Investigación .....	30
5.2 Tipo de investigación .....	30
5.3 Ámbito de investigación.....	30
5.4 Fuentes de recopilación de información.....	30
5.3.1 <i>Información y datos de personal interno de la Comercializadora .....</i>	<i>30</i>
5.3.2 <i>Documentos bibliográficos, informes y reportados relacionados con el modelo a aplicar.....</i>	<i>30</i>
5.5 Técnicas de recopilación de datos .....	30
5.6 Población y muestra .....	30
5.7 Cronograma de actividades .....	31
5.8 Presupuesto asociado.....	32
<b>Capítulo 6. Identificación de los riesgos internos en las unidades de negocio .....</b>	<b>33</b>
6.1 Antecedentes.....	33
6.1.1 <i>Misión .....</i>	<i>33</i>

6.1.2	Visión .....	33
6.1.3	Organigrama .....	34
6.1.4	Diagrama de procesos .....	34
6.1.5	Productos .....	35
6.2	Diagnóstico de la preparación pre-crisis .....	36
6.2.1	Análisis por ítem (categoría) .....	38
6.2.2	Análisis por actividad .....	42
	<b>Capítulo 7. Evaluación de los diferentes tipos de crisis.....</b>	<b>44</b>
7.1	Evaluación de crisis potenciales .....	44
7.1.1	Identificación .....	44
7.1.2	Valoración .....	46
	<b>Capítulo 8. Estrategias de continuidad del negocio.....</b>	<b>50</b>
8.1	Identificación de recursos asociados .....	50
8.2	Desarrollo del plan de la continuidad del negocio .....	51
8.2.1	Organización de los equipos de Gestión de Crisis (GC).....	51
8.2.2	Procedimiento para la continuidad del negocio.....	53
	<b>Capítulo 9. Conclusiones .....</b>	<b>55</b>
	<b>Capítulo 10. Recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
	<b>Referencias .....</b>	<b>58</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>60</b>

## **Lista de Ilustraciones**

<i>Ilustración 1. Estructura Jerárquica Comercializadora .....</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 2. Diagrama de procesos Comercializadora.....</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 3. Línea de productos nuevos .....</i>	<i>35</i>
<i>Ilustración 4. Esquema del comité de Gestión de Crisis .....</i>	<i>53</i>

## **Lista de Cuadros**

<i>Cuadro 1. Referenciación documentos similares.....</i>	<i>15</i>
<i>Cuadro 2. Identificación de tipos de crisis potenciales .....</i>	<i>44</i>

## **Lista de Tablas**

<i>Tabla 1. Formato Herramienta Diagnóstica TIPOS CRISIS.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 2. Formato Herramienta Diagnóstica TIPO ACCIONES PREVENTIVAS .....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 3. Probabilidad y vulnerabilidad.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 4. Amenazas y acciones a emprender .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 5. Estrategias .....</i>	<i>50</i>

## **Lista de Figuras**

<i>Figura 1. Modelo de Paraguas (Gestión de continuidad del negocio).....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 2- Amenazas más severas para las organizaciones .....</i>	<i>22</i>

## **Lista de Anexos**

<i>Anexo 1. Generalidades de la Comercializadora .....</i>	<i>60</i>
--	-----------

## **Resumen**

Cualquier organización por sólida y firme que se muestre no está exenta de las diversas amenazas y riesgos que emergen en los escenarios actuales de globalización. En este propósito es necesario para las empresas que tengan una sincronización idónea que posibilite la continuidad de las actividades básicas y prioritarias del negocio, antes, durante y posterior de un evento manifiesto de crisis.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, emprender un programa de gestión de crisis (continuidad organizacional) es una alternativa preventiva más que recomendable para garantizar que la normalidad operativa y funcional no se altere en el evento de una potencial contingencia. Teniendo en cuenta el “goodwill” adquirido por esta Comercializadora en el ámbito regional y nacional, cualquier acción que propenda por conservar este status deberá ser emprendida.

El presente proyecto, en consecuencia tiene como objeto identificar conceptos relacionados con la continuidad organizacional y proponer un modelo de gestión integral de eventos adversos que pueden tener una afectación negativa a esta comercializadora en particular.

**Palabras Clave:** Crisis, continuidad, gestión, normalidad operativa, organización

## **Abstract**

Any firm and solid organization that is shown is not exempt from the various threats and risks that emerge in the current globalization scenarios. In this purpose, it is necessary for companies that have a suitable synchronization that enables the continuity of the basic and main activities of the business, before, during and after a manifest crisis event.

Based on the above considerations, undertaking a crisis management program (organizational continuity) is a more than advisable preventive alternative to guarantee that operational and functional normality is not altered in the event of a potential contingency. Taking into account the "goodwill" acquired by this Marketer at the regional and national level, any action that tends to preserve this status should be undertaken.

The purpose of this project, therefore, is to identify concepts related to organizational continuity and to propose a model of integral management of adverse events that may affect this particular organization.

**Keywords:** Crisis, continuity, management, operational normality, organization

## **Introducción**

En las organizaciones de los 70 y 80 enfrentar una crisis era una cuestión de los altos mandos, y por grave que fuese la contingencia, la cuestión en la mayoría de los casos se superaba y se retornaba en forma simple a la normalidad de las actividades. El asunto después los 90, con el advenimiento y consolidación mundial con el fenómeno capitalista de la Apertura Económica, se modificó diametralmente.

Hoy en día, es imperioso priorizar las diferentes amenazas que se presentan en los mercados y minimizar los incidentes que puedan provocar una interrupción en las actividades; los empresarios propenden constantemente por mitigar la probabilidad de que se pueda producir y también de asegurar a la empresa de tener una recuperación pronta. Precisamente, la Gestión de Continuidad del Negocio tiene como propósito fundamental proteger a la organización sobre cualquier tipo de catástrofe laboral que pueda gestarse y originar repercusiones severas, como también de estar preparado para responder ante un evento crítico ya sea externo o interno.

En el caso puntual de esta Comercializadora, por su trascendencia y representatividad en el mercado vallecaucano debe de implementar este tipo de modelos para garantizar si o si la continuidad en un negocio donde su dinamismo es de gran valía.

## Capítulo 1. Problema de Investigación

### 1.1 Descripción del problema

Según la revista (Portafolio, 2017) Un estudio realizado por la firma Michael Page en más de 10 mil entrevistas a candidatos en lo que va corrido del año, evidenció que uno de los sectores con mayor proyección y tendencia de crecimiento en 2017 ha sido y continuará siendo el de consumo masivo.

El hecho si bien fue evidenciado justo el año anterior, ha progresivo en esa tendencia, no es menos cierto que un mercado tan competido puede verse afectado por influjos externos de peso, de hecho la continuidad del negocio en este sector potencialmente puede verse afectada por circunstancias como:

Organizaciones tipo Comercializadora, conservar una estructura organizacional continúa siendo de tipo jerárquico piramidal, donde la toma de decisiones se focaliza en la gerencia y los altos mandos, generando en un sesgo preocupante hacia la cúspide, desestimando el aporte que pueda hacer personal e información de otros mandos (medios y bajos). Esta obvedad es contraproducente porque no necesariamente los mandos altos tienen el conocimiento óptimo para tomar decisiones, si bien ellos tienen las competencias y el perfil para hacerlo, no obsta para dejar por fuera del ejercicio de reflexión corporativa al cliente interno de la organización, e incluso a los stakeholders de la compañía, quienes tendrían información pertinente a los temas corporativos.

Aunado a esta realidad, la planeación estratégica del negocio como tal, no se fundamenta en un análisis tipo Cinco Fuerzas Competitivas (Porter), donde puedan identificarse amenazas y

oportunidades, sino que como se fundamentan en sus propios idearios de la realidad; de hecho se tienen tanta confianza los dueños y los Gerentes que los representan, que les dan más preponderancia al “know how” del negocio y su experiencia, que a las técnicas eficaces de evaluación de los entornos.

Puntualmente, en la última década esta Comercializadora ha presentado un crecimiento corporativo superlativo, lo que se ve reflejado tanto en la apertura de filiales en otras municipalidades de la región, como en la ampliación de su portafolio de productos, no obstante, concomitante a este hecho, la presión interna y externa por cumplir a cabalidad con los pedidos a proveedores, con los despachos a los clientes, con la gestión comercial más “apretada” por las licitaciones, la empresa ha entrado en una dinámica riesgosa, donde el nivel de devoluciones, quejas y reclamos, aunque no se ha incrementado a niveles considerables, si ha crecido.

De no tomarse acciones preventivas al respecto, la situación con tantos frentes por cumplir se podrá convertir en toda una crisis, por lo que se hace perentorio plantear alternativas de solución.

## **1.2 Sistematización del problema**

¿Cómo se encuentra la empresa en cuanto a riesgos internos y externos presentes en las unidades de negocio de esta Comercializadora que estén generando interrupciones y alteraciones en su gestión operativa y funcional?

¿Qué tipo de crisis se hallan presentes en las actividades operativas, administrativas, logísticas se deben priorizar por su nivel de criticidad y funcionalidad de la empresa

¿Qué estrategias pueden plantearse para proteger la Comercializadora de una crisis y darle continuidad al negocio

### **1.3 Formulación del problema**

Que elementos y factores resultan idóneos para desarrollar una propuesta modelo de Gestión de Crisis que posibiliten la garantía de continuidad del negocio para una Comercializadora palmirana de productos masivos?

## **Capítulo 2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Desarrollar una propuesta modelo de Gestión de Crisis y de continuidad del negocio para una Comercializadora palmirana de productos masivos.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar acerca de los riesgos internos y externos presentes en las unidades de negocio de esta Comercializadora que generen interrupciones y alteraciones en su gestión operativa y funcional

Evaluar el tipo de crisis presentes en las actividades operativas, administrativas, logísticas y priorizar los que se consideren más críticos para la funcionalidad de la empresa

Definir las estrategias que resulten pertinentes para la priorización de los riesgos y la continuidad del negocio

## **Capítulo 3. Justificación**

### **3.1 Justificación Teórica**

El sustento teórico del presente proyecto se fundamenta en el modelo de Gestión de Crisis y de continuidad del negocio

### **3.2 Justificación Metodológica**

En virtud de aplicar el modelo mencionado anteriormente (Gestión de Crisis y de continuidad del negocio) se utilizará un tipo de investigación cualitativa, puesto que la idea es precisamente cualificar y describir el fenómeno teniendo como base las características más determinantes de la situación a analizar en particular con base en los datos recopilados de la población objeto de estudio.

### **3.3 Justificación Práctica**

Las proyecciones de esta Comercializadora a corto y mediano plazo, son expandirse mediante la constante innovación y ampliación de las líneas de productos, por ende, es imperioso tomar todas las precauciones del caso.

## Capítulo 4. Marco Referencial

### 4.1 Estado del Arte

De conformidad a contextualizar el tema objeto de estudio, es necesario revisar diferentes documentos de carácter investigativo, académicos y prácticos que por su similitud ofrecen una referenciación objetiva sobre la eficacia aplicativa del modelo a desarrollar.

*Cuadro 1. Referenciación documentos similares*

Autor	Titulo	Resumen	Resultados/Conclusiones
(Quevedo, 2012)	Revisión de modelos de gestión de continuidad del negocio	En este referente se hace referencia a la terminología más pertinente al tema la continuidad del negocio, para ello se lleva a cabo una somera revisión de la literatura en forma cronológica	Se observa que los modelos de gestión de la continuidad del negocio que han sido desarrollados a la fecha se han basado principalmente en el estándar británico BS 25999, con algunos modelos especializados desarrollados por instituciones estadounidenses que pueden considerarse como complementarios. Asimismo, se verifica que estos modelos derivados utilizan el enfoque por proceso, y no una estructura por línea de negocio como se establece en el Acuerdo de Basilea II. Finalmente, se verifica que a pesar de que se cuenta con modelos detallados de cómo implementar ciertos aspectos de la continuidad, éstos requieren ser adaptados a las necesidades de un sector y

			realidad específicas. (Quevedo, 2012)
(Isa Intercolombia, 2017)	Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio	Esta ponencia desarrollada en el 2017 pormenoriza la conformidad del tema de gestión de continuidad del negocio para organizaciones pertenecientes al sector hidroeléctrico nacional	Una vez realizada la ponencia se hizo una prueba piloto para medir la capacidad de la Gestión de la Continuidad del Negocio GCN puesto que se determinó que no puede considerarse confiable hasta tanto no haya sido ejercitada
(Naranjo, 2007)	Gestión de la continuidad del negocio	La gestión de la continuidad del negocio, llamada “Business Continuity Management” o BCM por sus siglas en inglés comprende todos los procesos y técnicas gerenciales que buscan proveer los medios para mantener una operación constante de los procesos esenciales del negocio bajo cualquier circunstancia. La intencionalidad de este artículo es que todas las organizaciones	Se concluye que la investigación requerida para el desarrollo de dicho modelo es una inversión racional, pues el resultado es una herramienta de gestión poderosa como tal. Provee revelaciones únicas sobre la manera como es gestionada la operación, lo cual puede llevar a mejoras evidentes en la eficiencia, a la mitigación de riesgos o al desarrollo de los procedimientos de recuperación y bypass. (Naranjo, 2007)

		tengan conocimiento de qué hacer en un momento de crisis para enfrentar la situación y a la vez evitar tropiezos en el flujo normal del negocio. (Naranjo, 2007)	
(Icetex, 2013)	Manual de Administración del Plan de Continuidad de Negocios (Icetex, 2013)	Este manual fue diseñado para asegurar que el Icetex esté preparado para responder a emergencias, recuperarse de ellas y mitigar los impactos ocasionados, permitiendo la continuidad de los servicios críticos para la atención de clientes y la operación	Se logró describir proceso por proceso para definir los lineamientos pertinentes y diagramas de flujo asociados a responder eficazmente ante cualquier contingencia, de tal manera que se garantice la continuidad de la entidad en el sector donde opera
(Angel Torres & Velasco Galeano, 2014)	Diseño y propuesta de implementación de un plan de continuidad del negocio aplicable a los hospitales de la ciudad de Bogotá	El siguiente trabajo proporciona un diseño de Plan de Continuidad del Negocio que le permite identificar a los Hospitales las amenazas y riesgos más	El desarrollo de una estrategia de continuidad del negocio en los hospitales de Bogotá, que permita proteger las actividades claves de la cadena de valor, debe ser tratada de manera prioritaria y en lo posible a corto plazo. Esto teniendo en cuenta que existen riesgos naturales tales como terremotos e

		<p>comunes teniendo en cuenta su actividad y misión, además les proporciona herramientas y planes simples de acuerdo a un presupuesto limitado para que en un determinado momento pueden utilizar o activar respectivamente con el finalidad de continuar con la operación normal aun cuando un desastre ocurra.</p>	<p>inundaciones; de hecho, actualmente la ciudad de Bogotá está clasificada como amenaza intermedia de sufrir sismos que podrían llegar a los 7 grados en la escala de Richter.</p> <p>-Se encontró que las actividades claves de los hospitales estudiados están soportadas en tecnología, por lo cual es imperativa la necesidad de implementación de BCP.</p> <p>-El hecho de que no se presenten fallas constantemente, no es excusa para no implementar un BCP, ya que es necesario tener en cuenta la probabilidad de ocurrencia como el impacto al negocio; no obstante los hospitales estudiados tienden a asociar la implementación BCP con la probabilidad de ocurrencia. (Angel Torres &amp; Velasco Galeano, 2014)</p>
<p>(Criado Ramírez, Lobo Ruedas, Meneses Arias, Pacheco Solano, &amp; Prado Carrascal, 2015)</p>	<p>Gestión de continuidad del negocio para la Unidad de almacén de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña</p>	<p>La Gestión de Continuidad del Negocio, se puede definir como la identificación y protección de los procesos y recursos del negocio considerados críticos para sostener un</p>	<p>Se realizó el reconocimiento de la Unidad de Almacén dentro del contexto de la Universidad, identificando la cadena de valor de la dependencia, modelando sus procesos a través del BMM (Business Motivation Model), creando su estructura orgánica e identificando la Tecnología de Información (TI) presente en la Unidad de Almacén. Al</p>

		<p>desempeño aceptable, mediante la identificación de potenciales amenazas, la definición de estrategias para su eliminación, minimización o delegación y la preparación de procedimientos para asegurar la subsistencia de los mismos al momento de concretarse dichas amenazas. La Unidad de Almacén utiliza la tecnología de información como soporte a sus transacciones en el manejo de los inventarios, y en ese sentido, el desarrollo de la Gestión de Continuidad del Negocio permitirá definir como se prepararán para evitar y afrontar situaciones de crisis.</p>	<p>realizar el diagnóstico se detectaron amenazas a nivel Natural y Humanas (Como Incendios, Inundaciones, Robos, Sabotajes, entre otros) que pueden afectar los activos de la Universidad y la Unidad de Almacén, clasificados en: Medio Ambiente e Infraestructura (En las oficinas y bodegas), Activos de TI (Hardware y Software), Información (SIF), Personas (Personal Administrativo y Operativo), Comunicaciones (Internet y Local) en la Gestión de Continuidad del Negocio. Como aspecto positivo se cuenta con un sistema de información que cumple con los procesos identificados dentro de la dependencia.</p>
--	--	---	---

## **4.2 Marco Teórico**

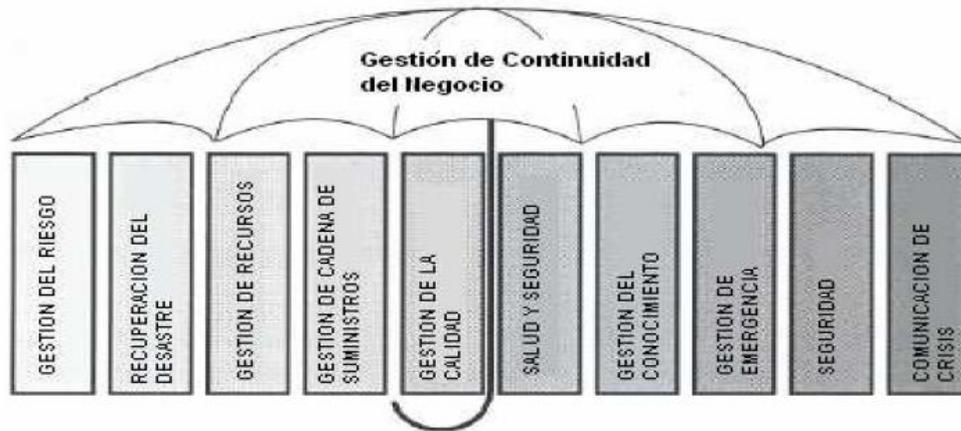
### ***4.2.1 Modelo Gestión de Crisis y Continuidad Del Negocio (Jhon R. Harrald)***

En 1998, Jhon R. Harrald hizo su aporte con el Framework of Crisis Management and Business Continuity. "Las prácticas de gestión empresarial que proporcionan el enfoque y la orientación para las decisiones y acciones necesarias para que una empresa prevenga, mitigue, se prepare, responda, recupere, recupere, restaure y haga una transición desde una situación disruptiva (crisis) evento de una manera consistente con sus objetivos estratégicos ". (Shaw & Harrald, 2004)

### ***4.2.2 Modelo de continuidad del negocio***

En el documento Business Continuity Management: Good Practices Guidelines (2002) se describe a la gestión de la continuidad organizacional como una actividad que unifica un amplio espectro de negocios y disciplinas administrativas. (Shaw & Harrald, 2004). Provee un marco de referencia (en forma de paraguas) para la revisión y rediseño de la manera como la organización provee sus productos y servicios mientras incrementando su resiliencia a la interrupción.

**Figura 1. Modelo de Paraguas (Gestión de continuidad del negocio)**



Fuente: Smith David. (2002). Business Continuity Institute, p.3. Traducido por el autor.

#### ***4.2.3 Modelo de Gestión de Continuidad y Crisis Del Negocio (Gregory Shaw)***

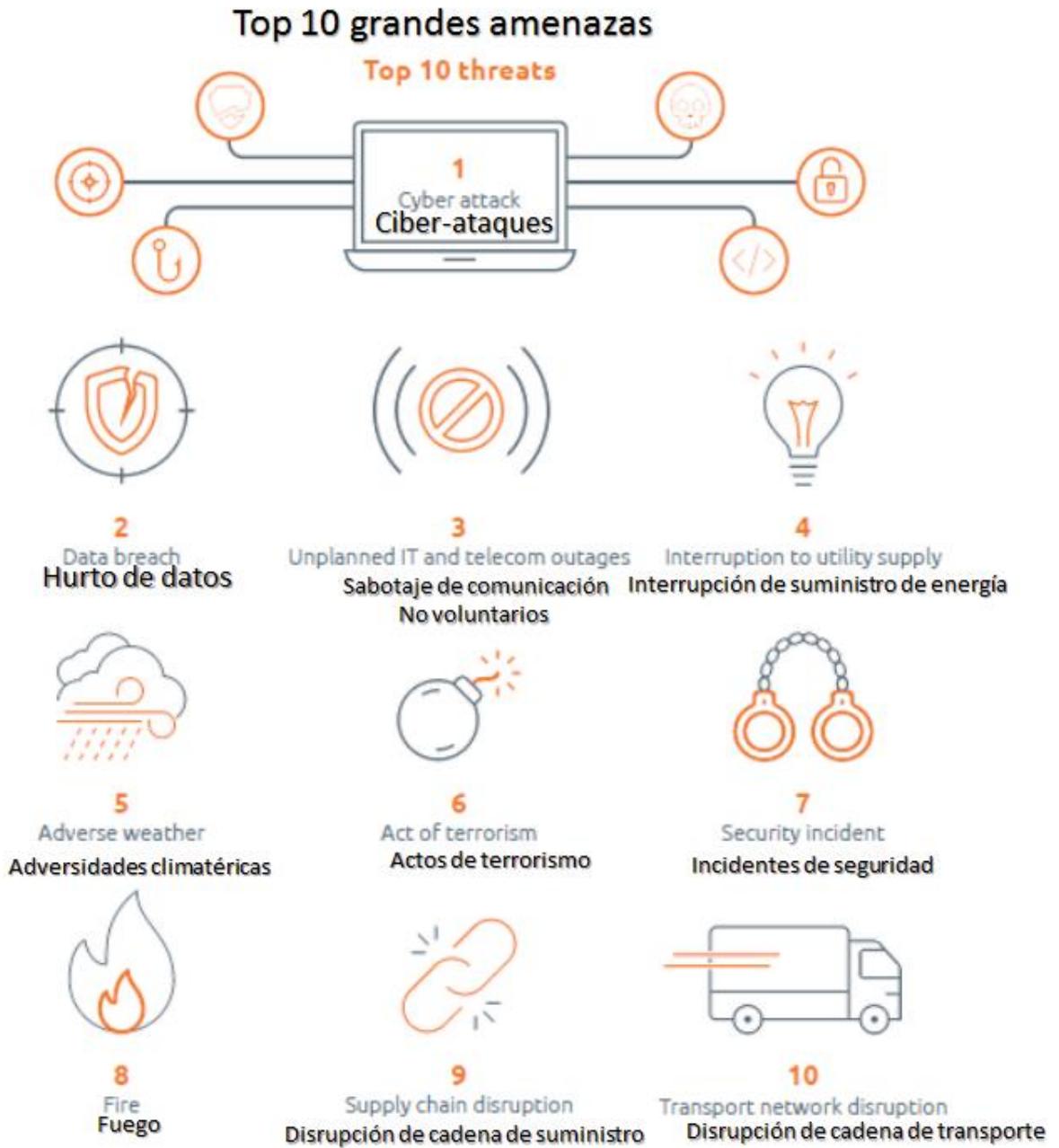
Luego de analizar los modelos anteriores, Gregory L. Shaw, de la Universidad George Washington propuso el Business Crisis and Continuity Management Framework. Según manifiesta, no pretende que sea un modelo común para todas las organizaciones, ya que su principal objetivo es facilitar la visión del ámbito que debe abarcar un programa global de continuidad y las funciones implicadas, debido a que muchas empresas no han implementado un programa de este tipo por falta de una comprensión total.

#### ***4.2.4 Amenazas de la continuidad del negocio***

Las amenazas cibernéticas continúan siendo la principal preocupación para los profesionales de continuidad de negocios y resiliencia.

Los ataques cibernéticos encabezan la tabla, ya que el 53% de los encuestados están "extremadamente preocupados" por ellos (Figura 1).

Figura 2- Amenazas más severas para las organizaciones



La violación de datos (42%) y las interrupciones no planificadas de TI o de telecomunicaciones (36%) ocupan el segundo y tercer lugar, completando los tres primeros. En los últimos doce meses, con ataques como WannaCry y NotPetya, es fácil ver por qué las amenazas no físicas son una preocupación tan grande.

Por otro lado, la seguridad física sigue siendo una gran preocupación para las organizaciones. Interrupción al suministro de servicios públicos y al clima adverso (18%) se consideran como la cuarta y quinta amenaza principales por profesionales. Estas dos preocupaciones a menudo pueden estar conectadas entre sí, por ejemplo, condiciones meteorológicas adversas

En eventos como los huracanes Irma y Harvey, se vio a las personas aisladas de los servicios básicos. Los incidentes de seguridad (16%) se redujeron en dos posiciones, pero aún permanecen firmemente entre los diez primeros, como sexto conjunto, con actos de terrorismo. Esto refleja una clara preocupación de los encuestados por la violencia en el lugar de trabajo.

Investigaciones anteriores de BCI muestran cómo un número creciente de organizaciones están adoptando medidas para construir

Respuestas efectivas de comunicaciones de emergencia a este tipo de incidente

.Fuego (14%) ocupa el octavo lugar; incidentes como el incendio de la Torre Grenfell podría ser la razón de tales preocupación en aumento en el top ten. Finalmente, la cadena de suministro (13%) y las interrupciones de la red de transporte (13%). clasifique como noveno y décimo, posiblemente debido a la creciente amenaza de interrupciones físicas. De hecho, más BCI

La investigación muestra cómo el terrorismo es una de las diez principales preocupaciones para los profesionales que se ocupan de la oferta

#### **4.2.5 ISO 22201**

Todas las empresas, a lo largo de su trayectoria, es muy posible que se hayan encontrado con alguna situación que le haga temblar poniendo en peligro la supervivencia. (SGSI, 2017) Muchas empresas, optan por implantar Sistemas de Gestión de Continuidad de Negocio con la ISO 22301, de forma rápida ante perturbaciones que alteren sus operaciones diarias. Los Sistemas de Gestión de Continuidad de Negocio permiten que las empresas reestablezcan su operativa después de que haya ocurrido un accidente, que haya provocado la interrupción de su negocio, pero además tratará de proteger la reputación, el cumplimiento de plazos, la satisfacción del cliente y la prevención de posibles pérdidas económicas.

La norma ISO 22301, establece los requisitos a seguir por los Sistemas de Gestión de Continuidad de Negocio para que sean mucho más eficientes. ISO 22301

#### **Beneficios**

La norma ISO 22301 recoge los requisitos a seguir por el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio. El Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio deberá identificar la capacidad táctica y estratégica que tiene la empresa para proveer y hacer frente a posibles incidentes que puedan interrumpir el funcionamiento del negocio, Un Sistema de Gestión de la Continuidad de Negocio certificado bajo la norma ISO 22301 permite mejorar el negocio, al garantizar una efectiva planificación de la Continuidad del mismo en todos los niveles. Además:

- Permite tener localizados aquellos procesos críticos y ver su impacto en la continuidad.
- Fortalece la capacidad de recuperación.
- Superioridad frente a sus competidores que serán menos resilientes.
- Imagen de confianza a terceros ante condiciones negativas.
- Inspira confianza en las aseguradoras, logrando así reducir las primas de seguros.

- Reducción de costes al disminuir el impacto de los posibles incidentes e interrupciones.
- Incrementa la esperanza de vida de la organización y por ende de sus empleados.
- Mejora su reputación.
- Permite tener las respuestas necesarias a tiempo ante las posibles interrupciones.
- Contribuye a generar más coordinación entre equipos.

### **Ventajas competitivas a través de la Gestión Certificada de Crisis y Emergencias**

La gestión de riesgos ha tomado mucha más relevancia. Los procesos empresariales son mucho más rápidos, más interactivos y con mayor especialización. La interrupción de la infraestructura comercial operativa, como puede ser TI, cuestiones edilicias o relacionadas con recursos humanos, proveedores, procesos productivos o la interrupción de las operaciones. Es esencial contar con condiciones, marcos comerciales y operativos óptimos para seguir siendo competitivos en mercados que se caracteriza por los cambios rápidos. Las organizaciones necesitan optimizar de forma constante los procesos para salvaguardar los recursos y minimizar los costos.

### **Beneficios de la certificación de su Gestión de la Continuidad del Negocio según la norma ISO 22301**

- Menores interrupciones y demoras en la recuperación.
- Confianza y transparencia garantizadas para los socios relevantes y para el público.
- Enfoque estructurado y procedimientos en casos de incidentes.
- Evaluación global de riesgos en todos los niveles comerciales.
- Alineación de los procesos comerciales y el proceso de gestión de riesgos operativos.
- Identificación de potenciales ahorros en las pólizas de seguro y con los proveedores de servicios.

- Compromiso de Gerentes en la adopción e implementación de una gestión de emergencias y de prevención de emergencias en la empresa.
- Mayor estabilidad de los procesos comerciales.
- Ventajas competitivas a través del cumplimiento de los requisitos relevantes y de los estándares mundialmente reconocidos.

### **4.3 Marco Conceptual**

#### **Capital intelectual**

Es un tópico sobre el cual el interés de las empresas ha crecido rápidamente en los últimos años, especialmente en aquellas en las que sus beneficios derivan principalmente de la innovación y de los servicios intensivos en conocimientos. (Edvinsson & Sullivan, 1996)

#### **Amenaza**

Causa potencial de un incidente no deseado que puede resultar en daños a individuos, activos, a un sistema u organización, el ambiente o la comunidad. Algunas amenazas, como el mal tiempo, se les conoce como “peligros”. (Business Continuity, 2012)

#### **Control**

Un medio de gestión de Riesgo, asegurando que el Objetivo de Negocio es alcanzado, o asegurando que un Proceso es seguido. Ejemplos de Controles incluyen Políticas, Procedimientos, Roles, RAID, door-locks etc. Un control es llamado, algunas veces, Contramedida o medida de seguridad. (Itil, 2007)

## **Probabilidad**

Está determinada por la posibilidad de que ocurra un evento que pueda originar consecuencias negativas. (Business Continuity, 2012)

## **Plan de Continuidad del Negocio (PCN)**

Conjunto de documentos de procedimiento e información desarrollada, compilada y mantenida a disposición para utilizarlo durante un incidente para capacitar a la organización para continuar con la entrega de sus productos y servicios críticos a un nivel aceptable predefinido. (Business Continuity, 2012)

## **Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PDCA - Plan, Do, Check, Act)**

El modelo ISO utilizado como estructura en todos los sistemas estándar de gestión, incluyendo el SGCN. (Business Continuity, 2012)

## **Política**

Intenciones y directrices de una organización expresadas por la Alta Dirección. La política de la GCN debe ser consistente con la totalidad de las políticas de la organización y proveer la base para los objetivos de la Continuidad del Negocio. (Business Continuity, 2012)

## **Gestión de crisis**

Respuestas válidas y eficientes que debe saber dar la empresa causante de la crisis a nivel de comunicación externa e interna, una vez solucionado o en vías de solucionar el problema causante de la crisis. (Business Continuity, 2012)

## **Vulnerabilidad**

Es una debilidad que se ejecuta accidental o intencionalmente y puede ser causada por la falta de controles, llegando a permitir que la amenaza ocurra y afecte los intereses de la

Organización. Ejemplos: Deficiente control de accesos, poco control de versiones de software, entre otros. (Icetex, 2013)

### **Riesgo**

La norma ISO 31000, define el riesgo, como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. (Business Continuity, 2012)

### **Riesgo inherente**

Es el cálculo del daño probable a un activo de encontrarse desprotegido, sin controles. (Icetex, 2013)

### **Riesgo residual**

Riesgo remanente tras la aplicación de controles. (Business Continuity, 2012)

### **Frecuencia**

Estimación de ocurrencia de un evento en un período de tiempo determinado. Los factores a tener en cuenta para su estimación son la fuente de la amenaza y su capacidad y la naturaleza de la vulnerabilidad. (Icetex, 2013)

### **Impacto**

Es el efecto que causa la ocurrencia de un incidente o siniestro. La implicación del riesgo se mide en aspectos económicos, imagen reputacional, disminución de capacidad de respuesta y competitividad, interrupción de las operaciones, consecuencias legales y afectación física a personas.

### **Planes de contingencia**

Es un modelo sistemático de actuación que tiene por objeto anticiparse a situaciones en que esté próximo un daño o en que exista la posibilidad de que éste suceda o no. Por ello, para

realizar una correcta gestión de los riesgos empresariales, es necesario realizar este tipo de plan para conseguir reducir el impacto de los cambios. (Emprendipyme, 2014)

### **Control**

Es el proceso, política, dispositivo, práctica u otra acción existente que actúa para minimizar el riesgo o potenciar oportunidades positivas. (Icetex, 2013)

## **Capítulo 5. Marco Metodológico**

### **5.1 Enfoque de Investigación**

El presente proyecto investigativo tiene como fundamento metodológico un enfoque cualitativo de acuerdo con Bonilla y Rodríguez, (2000) donde se profundiza en un sector específico describiendo la situación identificada según la experiencia laboral. La intencionalidad de este enfoque es cualificar y describir el evento teniendo como fuente de suministro la información recolectada de la muestra poblacional.

### **5.2 Tipo de investigación**

La investigación corresponde a un tipo descriptivo, debido a la particularidad del tema y al objetivo y necesidad del investigador de relatar situaciones y eventos asociados al mismo.

### **5.3 Ámbito de investigación**

Todos los trabajadores y personal operativo de esta Comercializadora de Productos masivos

### **5.4 Fuentes de recopilación de información**

*5.3.1 Información y datos de personal interno de la Comercializadora*

*5.3.2 Documentos bibliográficos, informes y reportados relacionados con el modelo a aplicar*

### **5.5 Técnicas de recopilación de datos**

Como técnicas de recolección de información se utilizaron el análisis documental para la referenciación bibliográfica, la observación no participante para tener un acercamiento a la situación y la entrevista semiestructurada, como soporte de la fuente primaria.

### **5.6 Población y muestra**

La investigación tuvo como unidad de análisis el recurso humano de la Comercializadora

## 5.7 Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Revisión documental de referentes asociados al tema						
Realizar un trabajo de campo (diagnostico interno)						
Analizar con personal clave interno y con la ayuda de las listas de verificación las diferentes crisis internas						
Cotejar la información recolectada y discernir las estrategias para revertir los procesos crisis						
Socializar ante las directivas de la comercializadora el compendio de estrategias a implementar						

## 5.8 Presupuesto asociado

<b>RECURSOS NECESARIOS</b>		
<b>RECURSO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRESUPUESTO (\$)</b>
Equipo Humano	Asesorías, Consultores	800.000
Equipos y Software	Grabadora Profesional	150.000
Viajes y Salidas de Campo	Visita a la Comercializadora	50.000
Materiales y suministros	Papelería, insumos asociados	30.000
Bibliografía	Libro de Consulta	80.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.110.000</b>

## **Capítulo 6. Identificación de los riesgos internos en las unidades de negocio**

### **6.1 Antecedentes**

La organización escogida para la aplicación del modelo de Gestión de Crisis y de Continuidad de Negocio propuesto, es una empresa que produce y comercializa productos de consumo masivo, de índole académico. La misma tiene como sede principal el municipio de Palmira, pero tiene puntos de venta en otras ciudades y municipios del Valle del Cauca.

#### ***6.1.1 Misión***

Suministrar productos y servicios de calidad que contribuyan a la productividad de clientes empresariales, a la educación y al bienestar de la comunidad, a través de un capital humano creativo e innovador.

#### ***6.1.2 Visión***

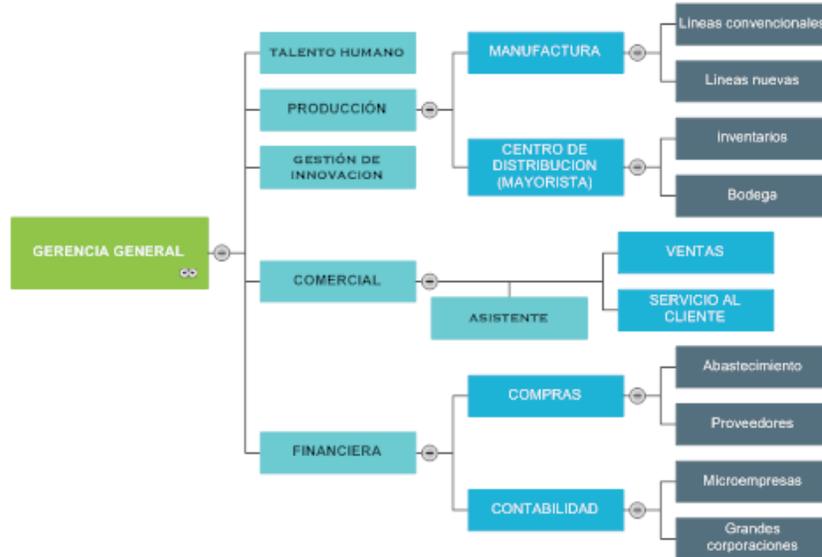
Con nuestro equipo humano calificado y comprometido, al 2020 consolidaremos a Marden como gran actor nacional en la producción y comercialización de productos escolares, de oficina y tecnología.

Siendo reconocida por su expansión en el sur-occidente colombiano a través de la apertura de 4 puntos de venta y los programas de apoyo y fidelización a nuestros clientes actuales y potenciales de nuestros diferentes canales.

Marden continuará su compromiso de responsabilidad social direccionado a las familias de nuestro capital humano.

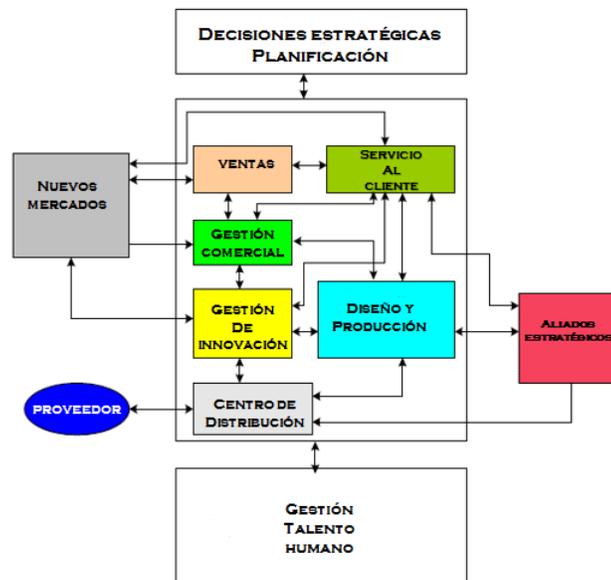
### 6.1.3 Organigrama

Ilustración 1. Estructura Jerárquica Comercializadora



### 6.1.4 Diagrama de procesos

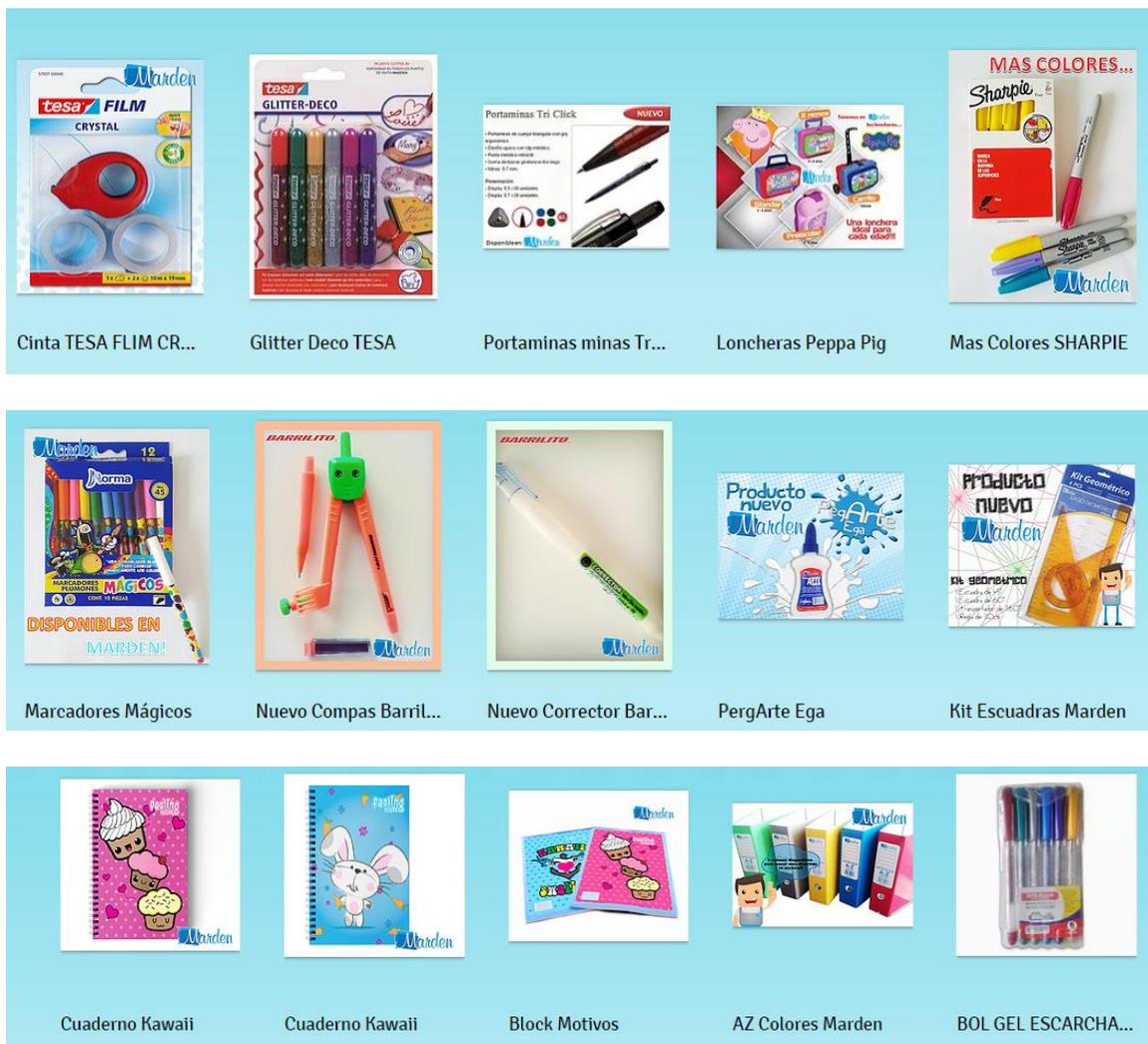
Ilustración 2. Diagrama de procesos Comercializadora



En el diagrama anterior se puede apreciar los diferentes procesos que conforman la cadena de valor: Gestión Comercial (Mercadeo y Ventas), Servicio al cliente, Gestión de Innovación, Diseño y Producción, Centro de Distribución y Gestión del Talento Humano. En la parte externa, tres pilares fundamentales para el negocio, los aliados estratégicos, los proveedores y los nuevos mercados.

### 6.1.5 Productos

*Ilustración 3. Línea de productos nuevos*



## 6.2 Diagnóstico de la preparación pre-crisis

Para este apartado se llevó a cabo el diagnóstico interno de toda la Comercializadora, utilizando diferentes herramientas diagnósticas asociadas a cada factor en forma individual (Tipos, Fases, Sistemas y Grupos de interés). Se requería para identificar la actualidad de la compañía desde las voces de sus clientes internos y de los stakeholders de la empresa.

Para diligenciar el siguiente formato se tomaron en forma aleatoria de a tres representantes del personal interno, para un total de 21 personas.

*Tabla 1. Formato Herramienta Diagnóstica TIPOS CRISIS*

Planifica la Comercializadora los siguientes puntos

<i>Ítem</i>	<i>Eventos/Contingencia</i>	<i>Postura decisional</i>	
A	<b>Eventos externos de índole económico</b>	SI	NO
	Extorsión		x
	Asonada		x
	Oferta pública de acciones		x
B	<b>Ataques informáticos de índole externo</b>	SI	NO
	Violación de derechos de autor	x	
	Hurto de datos privados de índole confidencial	x	
	Falsificación de documentos, etiquetas, marquillas, etc.		x
	Comentarios de desprestigio		x
C	<b>Averías</b>	SI	NO

	Avisos y reclamos	x	
	Fallas en el producto propio	x	
	Fallas en el producto comercializado	x	
	Operario deficiente		x
	Seguridad deficiente	x	
D	Catástrofes	SI	NO
	Daños medioambientales		x
	Incendios/Terremotos	x	
E	Psicopatología	SI	NO
	Terrorismo		x
	Alteración dentro de la empresa/Sabotaje interno		x
	Alteración empresa/Sabotaje externo		x
	Retención forzada de ejecutivos		x
	Acoso psicológico Mobbing-acoso sexual		x
F	Factores de salud/seguridad	SI	NO
	Enfermedades SGSST	x	
G	Reputación/Imagen	SI	NO
	Afectación a la imagen de la empresa		x
	Comentarios negativos		x
H	Componentes asociados a los RRHH	SI	NO
	Migración de Ejecutivos		x
	Moral cuestionada personal		x
	Total	8	16

Del formato anterior se puso de manifiesto que de 24 factores indagados, el 66.67% el personal considera no se han tenido programas ni atención a los apartados preguntados, indicio que la Comercializadora no se ha preocupado en forma pertinente sobre el tema.

### **6.2.1 Analisis por ítem (categoría)**

En cuanto al ítem A, que corresponde a los **ataques económicos externos**, se observa que no se cuenta con acciones proclives a mitigar el potencial influjo de estos agentes, si bien muchas organizan obvian estas contingencias, no es menos cierto afirmar que no están exentos de ellas, máxime en un contexto como el palmirano, donde este tipo de delitos son recurrentes, en el caso de las Oferta pública de acciones, no se tienen antecedentes en este municipio, pero si existe siempre latente dicha posibilidad, que sin negativa del todo, si pone en riesgo la situación laboral del personal colaborativo.

En relación al ítem B, **Ataques informáticos externos**, la organización ha tomado recaudos, pero no algo definitivo, o algo más formal como se debería, sobre todo con lo delicado de los comentarios de desprestigio, que suelen tener cabida en las redes sociales, amparados en seudoperfiles pagados por la competencia.

En lo que atañe al ítem C, **Averías**, la Comercializadora cumple más del 90% de los eventos, excepto el del operario deficientes, esta contingencia es de singular relevancia porque existe mucho trabajador que va presentando desempeños decrecientes, y esto a mediano plazo afecta a la dependencia donde labora, y obviamente a su grupo de trabajo.

Respecto al ítem D, **Catástrofes**, la Comercializadora toma los recaudos y providencias básicas, desestimando la posibilidad de un daño medioambiental mayor, como sucediera con un

torrencial aguacero que se vivió hace casi una década en Palmira, que ocasiono estragos en algunas edificaciones locales.

Del ítem E, que relaciona la **Psicopatología**, preocupantemente la Comercializadora presenta un desbalance a toda suerte negativo, porque estos aspectos son más recurrentes hoy en día, que en décadas pasadas, se viven en Colombia tiempos de crisis, que es mejor sentar bases para lidiar con estas contingencias. En el caso de esta municipalidad, está considerada en los últimos informes como una de las ciudades más peligrosas del mundo, es una realidad que no debe ocultarse, aparte de ello, flagelos como los acosos, ya sean psicológicos o sexuales se presentan en cualquier organización o en su defecto está latente siempre la posibilidad.

Del ítem F, Factores sanitarios/seguridad, la empresa cabalmente tiene cubierta esta parte, cumpliendo todos los puntos relacionados con la normatividad vigente de SGSST.

Revisando el ítem G, **Factores de imagen**, la Comercializadora no le ha puesto mucha atención al tema, y no es una buena noticia, porque si bien la empresa cuenta con una excelente reputación a nivel local y regional, no se puede confiar sabiendo que el mercado ahora está más competido, y que los rivales sin escrúpulos, pueden ingeniar cualquier circunstancia para deteriorar la imagen de su competencia.

El último ítem revisado fue el H, que corresponde a los **factores humanos RRHH**, se evidenció que la empresa ignora consciente o inconscientemente la delicadeza de los rumores que se ciernen internamente en las organizaciones y que van tomando fuerza, enrareciendo el clima laboral.

En términos generales, en relación al formato del I Factor Tipos, se observó que si bien la empresa vela por tener todas las condiciones normativas y corporativas al día, aún adolece de

políticas de respuesta más consistentes para garantizarle a su personal colaborativo y stakeholders un mejor bienestar.

**Tabla 2. Formato Herramienta Diagnóstica TIPO ACCIONES PREVENTIVAS**

<b>Ítem</b>	<b>Actividades</b>	<b>Postura decisional</b>		
		SI	NO	Observ.
<b>A</b>	<b>Actividades estratégicas</b>			
	La filosofía corporativa apoya la GC (Gestión de Crisis)		X	No existe un comité formal sobre las Crisis
	La GC (Gestión de Crisis) está fundamentada en las declaratorias corporativas		X	No existe un comité formal sobre las Crisis
	La GC (Gestión de Crisis) está alineada con los principios de planificación estratégica	X		El tema se ha tratado en forma tangencial
	Los stakeholders son tenidos en cuenta para conformar el equipo de GC (Gestión de Crisis)		X	
	Entrenamiento y cursillos de GC (Gestión de Crisis)		X	
	Simulaciones de crisis		X	
	Estrategias de diversificación y de cartera para la GC(Gestión de Crisis)		X	
	Subtotal	1	6	
<b>B</b>	<b>Actividades técnicas y estructurales</b>			
	Creación de un equipo o unidad de GC (Gestión de Crisis)		X	No existe un comité formal sobre las Crisis
	Creación de un presupuesto para la GC (Gestión de Crisis)		X	No existe un comité formal sobre las Crisis
	Reajuste y reformulación continua de manuales y políticas de emergencia	X		
	Digitalización de datos del personal, plantas, productos y aptitudes		X	
	Propuesta de un área estratégica de emergencia		X	

	Eliminación de productos, servicios y procesos operativos que generen peligro al personal	X		
	Alternativas de mejoras en el diseño y en la seguridad global del producto y de la producción	X		
	Duplicidad tecnológica (copias de seguridad informáticas)	X		
	Contratación de expertos y servicios de GC (Gestión de Crisis) externos		X	
	Subtotal	4	5	
<b>C</b>	<b>Actividades de evaluación y diagnóstico</b>	SI	NO	
	Auditorías legales		X	
	Modificaciones en la cobertura del seguro		X	
	Auditorías de impacto medioambiental	X		
	Priorización de las actividades más críticas necesarias para la operaciones	X		
	Detección de señales de advertencia temprana, revisiones, gestión de problemas	X		
	Investigación exclusiva de peligros potenciales ocultos	X		
	Seguimiento crítico de crisis pasadas		X	
	Programas estrictos de inspección de inspección y mantenimiento		X	
	Subtotal	4	4	
<b>D</b>	<b>Actividades de comunicación</b>	SI	NO	
	Entrenamiento los medios de comunicación para la GC (Gestión de crisis)		X	No existe un comité formal sobre las Crisis
	Esfuerzos importantes en relaciones públicas	X		
	Aumento de la información a la población local	X		
	Potenciación de las relaciones con grupos de interés(policía, medios)	X		
	Potenciación de la colaboración entre grupos de interés	X		
	Uso de los nuevos canales y tecnologías de comunicación	X		

	Números de teléfono dedicados a avisos y reclamaciones de los clientes	X		
	Subtotal	6	1	
	Total	15	16	

### **6.2.2 Análisis por actividad**

Para la actividad A (**Actividades estratégicas**) se encontró que la Comercializadora no cuenta con un modelo o Comité encargada de la gestión de crisis, es más al momento de realizar el trabajo de campo con los entrevistados en la aplicación de este formato fue notorio, que ellos no habían escuchado hablar sobre este tema. El Gerente Comercial si afirmó que en las reuniones de carácter interno y de índole estratégico se ha llegado a plantear la posibilidad de implementar un modelo relacionado a este tópico.

En lo relacionado a la actividad B (**Actividades técnicas y estructurales**) de igual forma se adolece de planes estructurados y programas relacionados con la especificidad, no obstante se esclareció que este tema compete a las dependencias administrativas y de Talento Humano, quienes son las encargadas de asumir responsabilidades sobre lo estructural y todos esos programas de emergencia propias de la normatividad SGSST

En lo relacionado a la actividad C (**Actividades de evaluación y diagnóstico**) es claro que están clasificados los riesgos medioambientales de los financieros, no queriendo significar con ello, que para la Comercializadora le importa más unos riesgos que otros, pues finalmente la empresa debe velar por una integridad de todo, solo que por sus exigencias y multas se le da mayor preponderancia al cumplir la normatividad ambiental.

En relación a la actividad D (**comunicación**) si la empresa demuestra poner la suficiente atención a esta gestión, como quiera que más del 90% de los factores indagados, la Comercializadora salió en balance positivo sobre dichos requisitos.

## Capítulo 7. Evaluación de los diferentes tipos de crisis

### 7.1 Evaluación de crisis potenciales

Una vez hecho el diagnóstico se identificaron los diferentes tipos de riesgos a los que se exponen los empleados de esta organización.

#### 7.1.1 Identificación

Este apartado tomó como insumo, los resultados obtenidos en las listas de verificación anteriores, para identificar los tipos de crisis potenciales que pudieran estar alterando o poniendo en riesgo el proceso crítico de la organización. La intención de identificar los diferentes tipos de crisis, no es otra que hacerlos visibles para los directivos de la organización y con base en esa contextualización, proceder a tomar acciones proclives a la erradicación, mitigación o en su defecto control de dichas contingencias, todo ello de conformidad en garantizar la continuidad del negocio.

*Cuadro 2. Identificación de tipos de crisis potenciales*

Identificación de tipos de crisis potenciales				
Proceso implicado	Causas	Riesgo (crisis potenciales)	Descripción	Efectos (consecuencias)
No hay simulaciones de crisis	Desconocimiento del modelo por parte de los directivos  No está dentro de las prioridades	Daños materiales Daños personales	Potencialmente pueden presentar contingencias desde moderadas hasta severas de tipo material como humana	Deterioro en la imagen la organización, daños físicos y pérdidas humanas
No hay un seguimiento a los operarios o funcionarios deficientes	Se confía demasiado en el sentido de apropiación del trabajador y de la buena fe del mismo	Procesos deficientes Alteración calidad del producto/servicio	Alteración en los procesos Duplicidad de funciones Alteración en la	Clima laboral deficiente Pérdida de imagen Migración de

			calidad del servicio Influencia negativa con los demás trabajadores	clientes Reprocesos Mala imagen corporativa
Se adolece de un seguimiento a eventuales casos de mobbing (acoso psicológico)	Descontextualización por parte de los directivos	Renuncias Denuncias Conflictos severos	Un trabajador puede menguar su desempeño por este tipo de prácticas Un Superior puede generar traumatismos psicológicos graduales y progresivos en sus subordinados por la forma como lo trata	Enfermedades psicológicas Multas o sanciones considerables
No existe un Inventario virtual de empleados, plantas, productos y aptitudes	No se ha considerado necesario	Pérdida de información valiosa Desaprovechamiento de oportunidades de mejora	En eventos de promover un empleado no se cuenta con la información suficiente, o si se no se conoce objetivamente todos los productos de la compañía tendrá problemas de comunicación y comercialización	Miopía empresarial a largo plazo
No hay una política estratégica para evitar migración de ejecutivos	No se ha considerado como prioritaria la institucionalización de este tipo de políticas	Pérdida de personal relevante Alteración en los proyectos internos	Los ejecutivos de gran valía para la estructura jerárquica organizacional si se descuidan pueden tomar la decisión de partir a otras organizaciones que les ofrezcan mejores condiciones laborales incluyendo	Selección de personal clave no programada  Altos costos  Potencial filtración de información corporativa crítica  Estigmatización

			mejores salarios	
No hay una programación formal sobre el manejo de daños medioambientales potenciales	No se ha determinado formalmente el impacto ambiental de los procesos por darle prioridad a otros proyectos	Daños ambientales Enfermedades profesionales	La empresa no se ha percatado de la severidad ambiental que conlleva manipular ciertos insumos para la elaboración de sus productos. Se cumple la normatividad básica pero como constantemente se lanzan nuevas líneas de productos hay que actualizar dicha información.	Multas Sanciones Denuncias Perdida de licencia

En el cuadro anterior se pudo comprobar, como diferentes variables confluyen en la gestación de un evento crítico (crisis) y como estos pueden tener injerencia negativa a nivel corporativo.

### **7.1.2 Valoración**

Posterior a la identificación de los potenciales posibles riesgos que puede sufrir la organización, se construye la tabla de probabilidad y vulnerabilidad. Previo a ello se hacen las siguientes observaciones por cada tipo de crisis identificado.

- Para el caso de las simulaciones de crisis, el Gerente Operativo manifestaba que la Comercializadora desconocía sobre este tipo de prácticas, lo que como el mismo admitía, no es disculpa para no asumir esta clase de modelos por la relevancia estratégica y corporativa de los mismos.

- En lo que respecta al no seguimiento a los operarios o funcionarios deficientes, aparte de los motivos anteriormente expuestos, hay que significar que hubo una evaluación de desempeño 360° hace dos años, y allí se detectaron algunos empleados con baja calificación pero no se tomó una determinación formal de amonestaciones o acciones de capacitación o similares
- En lo concerniente a eventuales casos de mobbing (acoso psicológico), el asunto no se ha tratado en la Comercializadora, puesto que si bien ninguna empresa se encuentra exento de este tipo de contingencias no es un tema tan recurrente, sobre todo en empresas con un clima organizacional tan idóneo como el que ha logrado esta compañía.
- No existe un Inventario virtual de empleados, plantas, productos y aptitudes, porque no se ha visto la necesidad de tener esta información como referencia estratégica. No obstante, para la Gerencia podría aprovecharse la tecnología con que se cuenta para consolidar una base de datos integral.
- Asociado a la contingencia interna de adolecer de una política estratégica para evitar migración de ejecutivos, se pudo indagar que la Dirección no es ajena a este riesgo, pero que por cuestión financiera de obligaciones pasadas, aun no se ha podido mejorar las condiciones salariales de este tipo de colaboradores clave
- No hay una programación formal sobre el manejo de daños medioambientales potenciales puesto que no se ha podido organizar los proyectos y acciones estratégicas, pero la

empresa es consciente de la relevancia para la organización ponerse al día con estas actividades

La siguiente tabla permitió ponderar la relación probabilidad vs vulnerabilidad:

**Tabla 3. Probabilidad y vulnerabilidad**

Amenazas potenciales	Probabilidad (contexto, datos históricos)			Vulnerabilidad (controles existentes)			Riesgos detectados
	Baja	Mediana	Alta	Baja	Mediana	Alta	
No hay simulaciones de crisis			x		x		x
No hay un seguimiento a los operarios o funcionarios deficientes		x			x		x
Se adolece de un seguimiento a eventuales casos de mobbing (acoso psicológico)			x			x	x
No existe un Inventario virtual de empleados, plantas, productos y aptitudes			x			x	x
No hay una política estratégica para evitar migración de ejecutivos			x		x		x
No hay una programación formal sobre el manejo de daños medioambientales potenciales			x			x	x

Los resultados son contundentes en cuanto a la directa proporcionalidad positiva de los tipos de crisis (riesgos) con su probabilidad de ocurrencia. En términos generales la variable vulnerabilidad tuvo un comportamiento alto, lo que se explica por la ausencia de controles existentes o por su baja efectividad.

Para estos casos se tienen solo cuatro decisiones bien estratégicas (reducir, eliminar, transferir o aceptar).

La tabla siguiente muestra la relación acción vs riesgos:

**Tabla 4. Amenazas y acciones a emprender**

Amenazas potenciales	Acción vs Riesgo			
	Evitar	Transferir	Mitigar	Aceptar
	(Hace referencia a la modificación de las condiciones originales de ese evento, para erradicar en forma definitiva el riesgo identificado)	Trasladar el impacto negativo del riesgo hacia un tercero	Emprender ejecutorias específicas que mitiguen, tanto la probabilidad de aparición de la amenaza, como el impacto consecuente	Dejar todo como viene
No hay simulaciones de crisis	✓			
No hay un seguimiento a los operarios o funcionarios deficientes			✓	
Se adolece de un seguimiento a eventuales casos de mobbing (acoso psicológico)				✓
No existe un Inventario virtual de empleados, plantas, productos y aptitudes		✓		
No hay una política estratégica para evitar migración de ejecutivos			✓	
No hay una programación formal sobre el manejo de daños medioambientales potenciales		✓		

## Capítulo 8. Estrategias de continuidad del negocio

### 8.1 Identificación de recursos asociados

Posterior al proceso de identificación de los tipos de crisis y riesgos determinados, correspondió en este apartado a elegir la estrategia de recuperación de negocio, la intencionalidad puntual era asegurar la continuidad de los procesos que fueron catalogados como críticos en la fase anterior.

Los recursos a considerar en las Estrategias de Continuidad se circunscribieron a:

- Recurso humano (operativo, comercial y administrativo)
- Información/Documentos
- Tecnología e Infraestructura
- Stakeholders (Grupos de Interés)

Estas estrategias cabe anotar corresponden a las acciones que se deben emprender cuando la contingencia ocurra de nuevo (falla, anomalía, alteración,) en los procesos o funciones críticas.

Las variables o criterios a considerar fueron:

- Nivel de criticidad del proceso
- Costos asociados a la implementación de la estrategia
- El tiempo de recuperación o plazo fijado

*Tabla 5. Estrategias*

Estrategia	Descripción
Capacitar al personal /Instruccionamiento	Como fueron identificados procesos críticos que exigen respuestas inmediatas asociados con diferente tipo de actividades y áreas, el personal necesariamente deberá ser instruido en cada uno de los nuevos programas, proyectos y a implementar
Vincular virtualmente los procesos que más se puedan	Es necesario crear una base de datos con los empleados, productos, áreas, aptitudes por un lado, se debe sistematizar el Kardex y los

	demás procesos del Centro de Distribución
Tecnología/Infraestructura	Consiste en utilizar integralmente la tecnología adquirida en pro de optimizar la gestión operativa, logística, comercial y administrativa
Crear grupo de apoyo con los Stakeholders	Formar grupos de colaboración y apoyo mutuo con clientes externos, clientes internos, asociados, proveedores, para formar una sólida interacción multibeneficios

## 8.2 Desarrollo del plan de la continuidad del negocio

En esta fase fueron definidos cada uno de los procedimientos de recuperación y continuidad incluyendo los nombres o cargos de los responsables de dichas tareas, y los recursos requeridos para implementar las estrategias seleccionadas.

En tal sentido, el plan de continuidad lo conformaron

- Los equipos requeridos.
- El compendio de funciones y responsabilidades de los equipos
- El protocolo de activación del plan.
- El protocolo procedimental de actuación ante potenciales contingencias

### 8.2.1 Organización de los equipos de Gestión de Crisis (GC)

**Equipo de emergencia:** Lo conformarán los encargados adiestrados preliminarmente para actuar conforme a la contingencia que se presente.

**Equipo de Crisis:** encargado de comandar las diversas acciones durante la contingencia y recuperación. El propósito específico de este grupo es mitigar al máximo el riesgo y la incertidumbre propia de cada tipo de crisis detectado.

Listado de tareas y responsabilidades:

- Análisis situacional

- Decisión de activación o desactivación del Plan de Continuidad.
- Notificación, socialización y divulgación tanto a los empleados como a los directivos de las decisiones y acciones a emprender
- Seguimiento del proceso de recuperación, concerniente a los tiempos estimados de recuperación y plazos preestablecidos

**Equipo de recuperación:** El equipo de recuperación es el ente encargado de determinar los elementos estructurales requeridos para la recuperación. Este equipo se encargará de llevar a cabo las estrategias propuestas en la tabla No 5.

**Equipo logístico:** Responsable de toda la logística necesaria en el esfuerzo de recuperación.

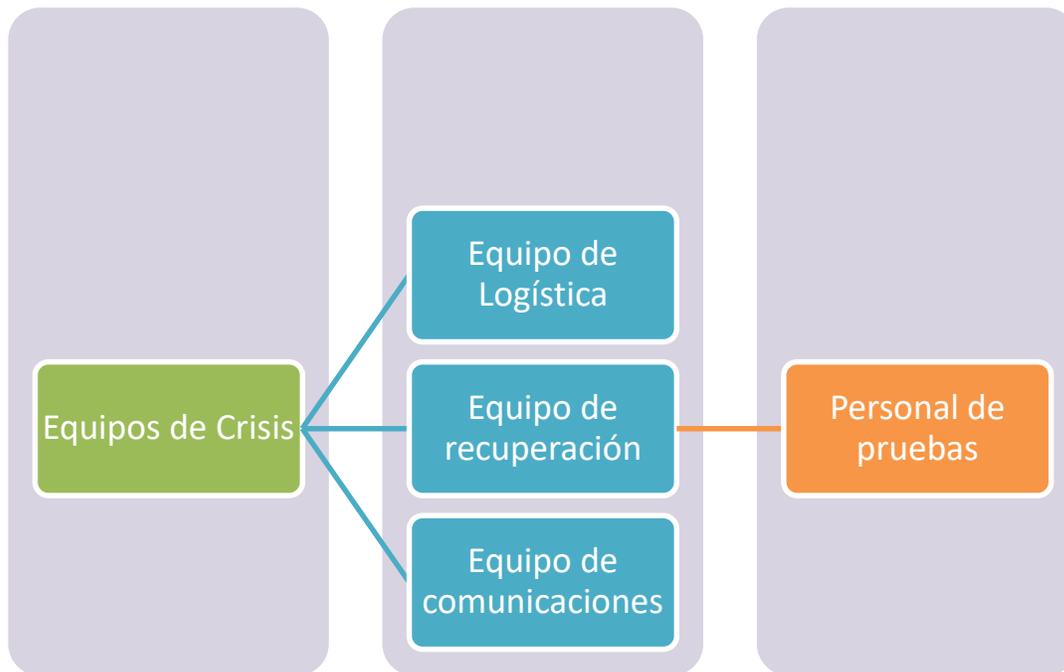
Funciones y responsabilidad:

- Traslado de mercancías y personal a la zona de recuperación.
- Apoyo técnico operativo
- Apoyo logístico constante.

**Equipo de comunicaciones:** Corresponde al grupo vocero o divulgador de cualquier tipo de la contingencia. Las tareas a realizar serán:

- Socialización de los comunicados oficiales
- Interactuar con los clientes o personal afectado con el fin de suministrarles información sobre el incidente y calmar los ánimos exacerbados por el mismo.

*Ilustración 4. Esquema del comité de Gestión de Crisis*



### ***8.2.2 Procedimiento para la continuidad del negocio***

**Procedimiento de Notificación del evento:** Cualquier empleado de la COMERCIALIZADORA ante la manifestación de cualquier incidente deberá hacerlo saber de inmediato a su jefe, quien lo replicará a su equipo de crisis.

**Procedimiento de Ejecución del Plan:** Se calificará el nivel del incidente y se tomará decisiones sobre qué tipo de Plan de Continuidad del Negocio resulta más procedente.

**Procedimiento de Notificación de Ejecución del Plan:** Se tendrá una cadena notificación y un protocolo de llamadas para los diferentes equipos.

**Etapa de reversión de la normalidad.** Cuando los procesos críticos ya han sido normalizados y resuelta la contingencia atendida, es necesario tomar tanto acciones como

estrategias que posibiliten la recuperación de la normalidad de todos los servicios de la organización. De conformidad a esta premisa los siguientes procedimientos deberán realizarse:

- Hacer una valoración objetiva de los equipos e instalaciones que han sufrido daños

Establecer los mecanismos de reversión: una vez identificado el impacto incidental de todos los mecanismos deberán ser o al menos intentar ser restablecidos.

### **8.3 Pruebas y mantenimiento**

Como un factor crítico de éxito del Plan de Continuidad, en virtud de evaluar la funcionalidad y efectividad del mismo, son las pruebas y el mantenimiento. Para tal fin, es necesario definir la bitácora de pruebas y obviamente realizar la prueba piloto del plan, y conforme a los resultados, depurarlo, si es preciso. En forma adicional a esta última fase es la determinación de los procedimientos de mantenimiento del plan.

## Capítulo 9. Conclusiones

- Se pudo identificar que el tema de la Gestión de Crisis y de Continuidad del Negocio no es un tópico conocido en el gremio empresarial, lo que no deja de llamar la atención por las consecuencias negativas de no considerarlo por las empresas, máxime en un contexto como el nacional, donde existe muchas presiones porque las organizaciones incrementen sus niveles de competitividad.
- Al diagnosticar acerca de los riesgos internos y externos presentes en las unidades de negocio de esta Comercializadora que generen interrupciones y alteraciones en su gestión operativa y funcional, se encontró que la mayoría de las crisis y sus inherentes riesgos no estaban contemplados por la Dirección, no tanto por efectos de una descontextualización organizacional, sino porque la empresa entro en una “zona de confort” por la eficacia operativa lograda durante su vigencia en el mercado. Esta es una empresa familiar e insigne del municipio de Palmira, lo que ha de alguna manera le ha permitido lograr un Status Quo que pudiera ocasionarles perjuicios a futuro.
- Cuando fueron evaluados los diferentes tipos de crisis presentes en las actividades operativas, administrativas, logísticas y fueron priorizados los más críticos para la funcionalidad de la empresa, se encontró que la mayoría eran totalmente desconocidos, hecho sin precedentes en una organización que opera en un mercado tan competitivo.

- Una fueron definidas las estrategias consecuentes a la priorización de los riesgos y la continuidad del negocio, se puso en evidencia que dependen exclusivamente del nivel de adopción de la organización a los nuevos escenarios y derroteros del mercado.

## **Capítulo 10. Recomendaciones**

La primera y principal sugerencia es que los directivos de esta organización planteen de carácter perentorio, una reformulación de sus prioridades, las empresas modernas, sobre todo aquellas que ya tienen un prestigio y un posicionamiento alto en la mente del consumidor como es esta Comercializadora. Concomitante al hecho de ampliar y diversificar sus líneas de producto, sus directivos y personal de Gerencia deberán propender por atender sus necesidades internas más apremiantes.

La identificación de tipos de crisis y de acciones preventivas es un proceso cíclico, y progresivo, porque las crisis son eventos que aparecen en forma imprevista y por dicha connotación se debe estar preparado para su manejo y prevención.

Se debe probar continuamente el Plan de Continuidad del Negocio, dejando documentado en actas o bitácoras los resultados obtenidos de dichas pruebas.

## Referencias

- Angel Torres, J., & Velasco Galeano, H. (2014). *Diseño y propuesta de implementación de un plan de continuidad del negocio aplicable a los hospitales de Bogotá*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Business Continuity. (2012). <http://businesscontinuity-pe.blogspot.com/2012/09/glosario-de-terminos-de-la-bci.html>.
- Comercializadora Marden Ltda. (2011). <http://www.comercializadoramarden.com/nosotros>.
- Criado Ramírez, J., Lobo Ruedas, M., Meneses Arias, J., Pacheco Solano, A., & Prado Carrascal, M. (2015). *Gestión de continuidad del negocio para la Unidad de almacén de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña*. Ocaña.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). "Developing a model for managing intellectual capital",. *European Management Journal*,.
- Emprendipyme. (2014). *¿Que es el plan de contingencia para una empresa?*
- Icetex. (2013). *Manual de Administración del Plan de Continuidad de Negocios* . Bogotá.
- Icetex. (2013). *Manual de Gestión de crisis y continuidad del negocio*. Bogotá.
- Isa Intercolombia. (2017). *Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio*. Bogotá.
- Itil. (2007). En Glosario.
- Naranjo, A. (2007). Gestión de la continuidad del negocio. *Revista Dinero*.
- Portafolio. (2017). Consumo masivo, el sector de mayor crecimiento y proyección. *Portafolio*.
- Quevedo, J. (2012). Revisión de modelos de gestión de continuidad del negocio. *Revista de investigación de sistemas e informática*.
- SGSI. (2017). <https://www.pmg-ssi.com/2017/12/iso-22301-continuidad-negocio/>.
- Shaw, G., & Harrald, J. (2004). Required Competencies for Executive Level Business Crisis and Continuity Managers.

Smith, D. (2002). *Smith David. Business Continuity Management.* (Business Continuity Institute.

## **Anexos**

### *Anexo 1. Generalidades de la Comercializadora*

El portal web de la Comercializadora, (Comercializadora Marden Ltda, 2011) aporta la siguiente información

#### **Misión**

Suministrar productos y servicios de calidad que contribuyan a la productividad de clientes empresariales, a la educación y al bienestar de la comunidad, a través de un capital humano creativo e innovador.

#### **Visión**

- \* Con nuestro equipo humano calificado y comprometido, al 2020 consolidaremos a Marden como gran actor nacional en la producción y comercialización de productos escolares, de oficina y tecnología.
- \* Siendo reconocida por su expansión en el sur-occidente colombiano a través de la apertura de 4 puntos de venta y los programas de apoyo y fidelización a nuestros clientes actuales y potenciales de nuestros diferentes canales.
- \* Marden continuara su compromiso de responsabilidad social direccionado a las familias de nuestro capital humano.

#### **Reseña histórica**

En el año 1959 procedente de Popayán llegó a Palmira un joven cargado de ilusiones y en busca de oportunidades, fue así como solicitó empleo en la librería MARDEN, propiedad del señor Jesús Rodríguez en donde logra ubicarse para desarrollar labores de mostrador y oficios varios. Demostrando mucho entusiasmo en su trabajo. EDGAR CASAS es nombrado

administrador, puesto en el que aplica la visión emprendedora, dando así un giro al estilo de trabajo en la librería.

El 15 de Abril de 1973 se hace propietario de la LIBRERIA MARDEN, con mucho emprendimiento, liderazgo y compromiso en compañía de su esposa la señora NANCY, trabajan arduamente a fin de cumplir con las obligaciones adquiridas por dicha compra.

En épocas difíciles y circunstancias adversas logra salir adelante, dándole un enfoque distinto a su negocio.

Participando de la primera Feria Escolar en la ciudad de Cali donde fue invitado en el año 1975 junto a 4 comerciantes más de la región, entre ellos La 14, diversifica su negocio con líneas distintas; Esta feria arrojó una gran experiencia y conocimientos enriquecedores.

Para el año 1978 se realiza la primera ampliación de la papelería, pasa de ser un área de 200 mts cuadrados a 800 mts cuadrados para poner el autoservicio, el cual fue primicia en tener estas dos modalidades en el país. En 1981 comienzan a vincularse miembros de la segunda generación y se constituye con una nueva razón Social, COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA. Se crea una nueva división de la compañía y es la de transformación e impresión de papel desarrollándose así una marca propia de elementos de oficina y uso escolar.

Pensando en cómo conseguir ventajas competitivas en el mercado y obtener mayor rentabilidad, se crea en 1986 una nueva extensión del negocio, llamada MARDEN MAYORISTAS, que se encarga de la distribución a nivel regional (valle del cauca), para luego extenderse y cubrir la mayor parte del territorio nacional, con excepción de la Costa Atlántica y los Santanderes, llegando también a destinos internacionales como Panamá y Ecuador con varias de sus líneas en marca propia.

En 1993 se desarrolló una nueva ampliación en el punto de venta pasando de 800 mts cuadrados a 1.900 mts cuadrados, qué permitió la ampliación del portafolio de productos, llegando a líneas de aseo personal, hogar y cafetería. Para esta fecha MARDEN contaba con un gran equipo de trabajo conformado por todos los miembros de la segunda generación. Inquietos en saber cómo enfrentar la posible llegada de un competidor fuerte a la ciudad de Palmira; empiezan a surgir ideas de desarrollar un nuevo formato de papelería en las afueras de la ciudad, donde se pudiera ofrecer el servicio de parqueo.

Se desarrollaron las diversas evaluaciones pero el mercado de Palmira no daba aún para llevar a cabo este proyecto.

A raíz de esto surge la idea de desarrollar supermercados y dentro de ellos una amplia sección de papelería; se empezó la investigación del mercado, sobre la población de la ciudad, midiendo los niveles de compra, gustos y preferencias. El resultado que arrojó dicha investigación fue positivo, ya que este resultado mostro que las ventas mensuales podrían llegar a los 4.500 millones de pesos en compra de mercado mensual, el cual se estaba representando en la ciudad de Cali, lugar de preferencia para las compras por tener gran variedad; con esto se tomó la decisión de hacer el primer supermercado SÚPER MARDEN LA 47 en la ciudad de Palmira con un área de venta de 3500 mts cuadrados y zona de parking para 250 vehículo, la compañía se enfrentó a un gran reto.

Siendo así un éxito total Súper Marden la 47, se toma la decisión 4 años después, de construir un segundo supermercado Súper Marden el Bosque, y se fue dando identidad de centro comercial a ambos establecimientos.

De acuerdo a los análisis realizados, el pensamiento futuro de la compañía era vender los supermercados a grandes empresas especializadas y dedicadas a este concepto; En Febrero de 2008 Comercializadora Marden decide vender los dos supermercados ya establecidos, con acreditación y clientela a Olímpica (SAO). A partir de esta fecha Comercializadora Marden Ltda. Vuelve a enfocarse en su especialidad ``la papelería`` negocio que desarrolla por más de 50.

En esta época, Comercializadora Marden contaba ya con un equipo administrativo donde se encontraban vinculados miembros de la tercera generación trabajando en la distribución a nivel nacional, crecimiento en puntos de venta, dinamismo de los centros comerciales; realizando estrategias que llevaran al desarrollo y expansión de la empresa generación tras generación.

Pensando en las tendencias y cambios del mercado, a fin de cumplir las expectativas de sus clientes, MARDEN incursiona en sus puntos de venta la línea de tecnología, electrodomésticos y muebles modulares, fortaleciéndola y llegando con éxito al mercado.

En el año 2013, pensando en la comunidad MARDEN decide abrir las puertas de un cuarto punto de venta ubicado al interior del centro comercial Cañaveral (salida hacia Candelaria), MARDEN SUR, con el fin de dar a los clientes mayor comodidad, cobertura y mejor servicio.

A partir de este año, Marden comienza a indagar las tendencias del mercado, las oportunidades de inversión y piensa en un cambio de formato de los Puntos de Venta, resaltando y dando espacio a las líneas que se quieren proyectar: línea tecnología, electrodomésticos, muebles modulares, juguetería, fiesta y piñatería, esta ultima de acuerdo a la tendencia de fiestas temáticas para niños y adultos. De esta manera durante el primer semestre del año 2014 comienza la modernización de Marden Centro, ya con 50 años de servicio.

Para esta remodelación se buscó como objetivo principal la integración del comercio, ampliando las posibilidades y experiencias de compra de los clientes, para lo cual fue necesario dividir el proyecto en varias etapas.

La primera etapa se desarrolló con el fin de reorganizar el punto de venta, ubicado en la carrera 28, entre calles 29 y 30, generando mejores espacios y oportunidades, para que cada cliente pueda encontrar todo en un mismo lugar; Marden ahora es la nueva alternativa en electrodomésticos, tecnología, muebles modulares, aseo, hogar, fiesta, piñatería y juguetería.

La segunda etapa de desarrollo con el fin de generar un nuevo espacio dirigido a todo el público, convirtiéndose el local de la calle 30 en EL TEMPLO DE LA MODA, un almacén de moda para toda la familia.

La tercera etapa tiene un desarrollo a futuro, año 2015, que trabajara en el concepto de comodidad, generando un espacio de seguridad y tranquilidad a los usuarios, al integrar el edificio SHARON, ubicado entre la carrera 28 y calle 29 esquina, el cual cuenta con el único parqueadero cubierto de la ciudad, con una capacidad total de 300 automóviles y 100 motocicletas, con acceso interno a los locales de MRDEN CENTRO y EL TEMPLO DE LA MODA, de esta manera cualquier cliente puede tener la tranquilidad de encontrar lo que necesita en un solo espacio, con seguridad, variedad, diversión y un excelente servicio.

El objetivo principal de la última etapa, es desarrollar un complejo comercial de 3 niveles, con capacidad de 30 locales comerciales aproximadamente, ubicados sobre la calle 27; permitiendo que la integración de toda la manzana sea completa y de mutuos beneficios entre las partes involucradas, generando crecimiento y desarrollo para la comunidad, cumpliendo así con uno de los objetivos empresariales de COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA.

En el año 2014 y llevando a cabo el desarrollo de todos los proyectos trazados para el mejoramiento de la compañía, buscando un beneficio para los consumidores, MARDEN lograr obtener la certificación ISO-9001:2008 otorgada por SGS, quien certifica que la calidad de los procesos productivos en la fabricación de productos marca MARDEN, lo cual genera grandes expectativas de expansión nacional e internacional, resaltando en los distintos mercados la producción colombiana.

En el pasado mes de febrero MARDEN, pensando en mejorar la calidad de vida de sus clientes, decide lanzar su nueva tarjeta de crédito MARDEN, brindando a cada usuario la oportunidad de obtener lo que desean en el momento oportuno.

Convirtiéndose de esta manera COMERCIALIZADORA MARDEN en la mejor alternativa de los consumidores, en cualquier necesidad, empresarial, personal o familiar