



Continuidad de negocios y operaciones frente a desastres

Módulo práctico

Cooperación Económica y Técnica

"Taller de capacitación para las MIPYMES en la continuación de negocios y operaciones frente a desastres"

28 al 30 de junio de 2017

Belice City, Belice

SP/TC-MIPYMESCNOFD/DT N° 3-17

Copyright © SELA, junio 2017. Todos los derechos reservados.
Impreso en la Secretaría Permanente del SELA, Caracas, Venezuela.

La autorización para reproducir total o parcialmente este documento debe solicitarse a la oficina de Prensa y Difusión de la Secretaría Permanente del SELA (sela@sela.org). Los Estados Miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir este documento sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a esta Secretaría de tal reproducción.

C O N T E N I D O

PRESENTACIÓN

MINIMARKET "EL CAMPEÓN"	1
ACTIVIDAD PRÁCTICA #1 - BIA	3
ACTIVIDAD PRÁCTICA #2 – Estrategias de recuperación	5
ACTIVIDAD PRÁCTICA #3 – Documentación de planes	6
ACTIVIDAD PRÁCTICA #4 – Ejercicio de escritorio	8

MINIMARKET “EL CAMPEÓN”

Minimarket “El campeón” es un negocio familiar que se ha establecido en la capital del país. Su éxito radica en estar lo más cerca posible del hogar de sus clientes y llegar con productos variados y en el caso de los perecibles, productos frescos y de buena calidad.

En sus inicios, era una tienda sencilla; sin embargo, con el tiempo fue creciendo sobre la base del esfuerzo de los fundadores y sus hijos, quienes a la muerte de sus padres, decidieron cada uno establecer su propia tienda compartiendo el nombre.

Con el tiempo se dieron cuenta que les era mucho más conveniente hacer las compras a sus proveedores por cantidad, donde obtenían mejores condiciones de negociación y pago. Ello los llevó a crear un holding donde todos los hermanos son dueños por igual, pero a su vez el holding es dueño del 40% de cada tienda, dejando el 60% al hermano originalmente propietario.

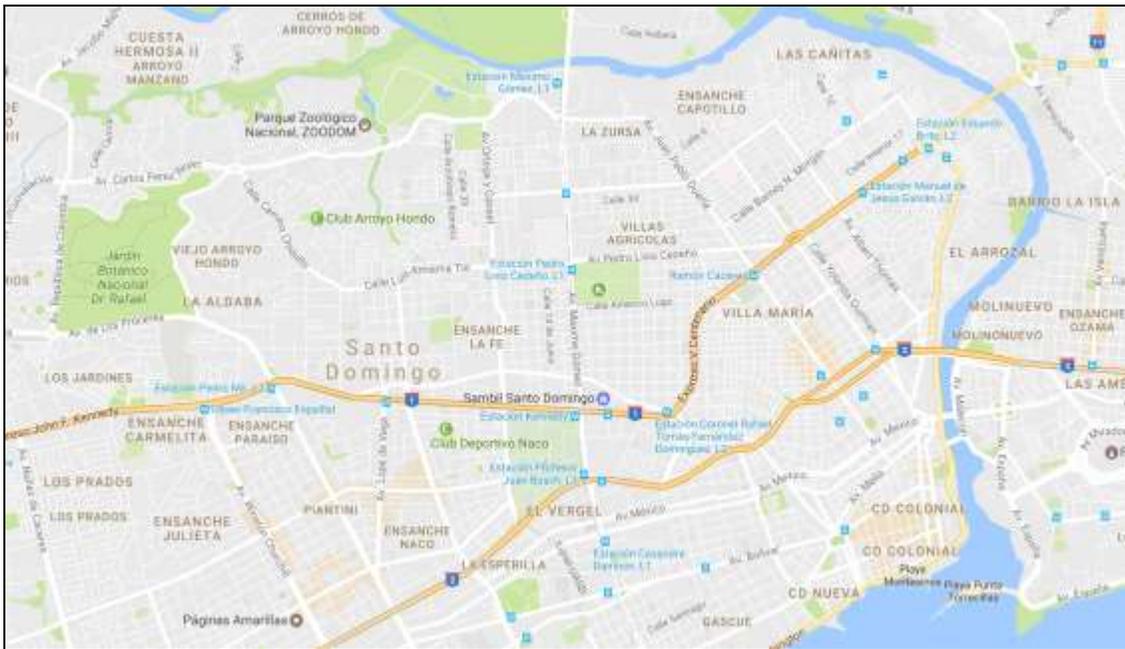
Este cambio, llevó a estandarizar las actividades de cada tienda, principalmente Venta en tienda, Venta a domicilio con pedidos hechos por teléfono, Reposición de productos, y Ajuste de precios; y a su vez implementar algunos procesos centrales como Compras, Almacén central, Administración y Finanzas.

Con la entrada de los nietos en el negocio, éstos decidieron incorporar la automatización de los procesos de ventas, almacén central y de cada tienda, implementando de manera centralizada un pequeño centro de cómputo, donde también aprovecharon en configurar un portal web donde se pueden hacer compras vía web, las cuales son luego llevadas al domicilio. Adicionalmente centralizaron la central telefónica utilizando el reparto por cada tienda según las zonas de cobertura de cada una.

Hace unos 4 años, tuvieron un incendio severo en una de las tiendas lo que les obligó a implementar un seguro para todas ellas e implementar medidas de protección y protocolos de emergencia y evacuación, lo que es mantenido a la fecha por el área de Administración y Finanzas. Hace 6 meses, una empresa similar a la de ellos, pero ubicada en el norte del país, sufrió un impacto severo debido a inundaciones por lluvias intensas, lo que dañó a 5 de sus 7 tiendas. Esto ha generado una gran preocupación de qué hacer para proteger la inversión que tres generaciones de la familia han realizado.

El siguiente mapa muestra la distribución geográfica de las 10 tiendas y la del almacén central que también considera la ubicación de la sede del holding que a su vez también alberga al centro de cómputo.

2



A = Ubicación del Almacén Central y de las Instalaciones del Holding así como del Centro de Cómputo

Los reportes de ingresos del año anterior han sido los siguientes:

Tiendas	Ventas anuales en Miles de US\$			
	Ventas por Línea de Negocio			Total general
	Tienda	Teléfono	Web	
Tienda 01	196.00	112.00	42.00	350.00
Tienda 02	262.89	19.05	99.06	381.00
Tienda 03	335.80	64.40	59.80	460.00
Tienda 04	194.70	17.70	141.60	354.00
Tienda 05	167.32	71.20	117.48	356.00
Tienda 06	272.64	42.24	69.12	384.00
Tienda 07	228.47	61.38	51.15	341.00
Tienda 08	284.35	98.23	134.42	517.00
Tienda 09	240.48	75.15	185.37	501.00
Tienda 10	184.80	53.76	97.44	336.00
Total general	2,367.45	615.11	997.44	3,980.00

El departamento de Administración y Finanzas ha llevado un registro de los eventos que han requerido algún tipo de acción preventiva. Los datos registrados se agrupan principalmente en Inundación por temporada ciclónica, Sismos por encima de grado 6 y conatos de incendios.

En el caso de inundación, las estadísticas muestran que en los últimos 5 años se han presentado al menos un caso de inundación en las zonas donde operan las tiendas 1, 5, 7, 10 e igualmente ocurrió con la sede central del holding. Aunque ninguna de las inundaciones afectó las tiendas o la sede central, los servicios públicos fueron restringidos por 3 días seguidos.

En el caso de sismos, las estadísticas muestran que en los últimos 50 años se han presentado 3 sismos por encima de grado 6. El primero de ellos causó daños severos en la zona 8 y también en la zona donde se ubica la sede central del holding. Para el caso de los otros 2 sismos, éstos no representaron mayores daños debido a que entonces la ciudad no estaba desarrollada en las zonas afectadas; sin embargo, por el crecimiento de la ciudad, los expertos esperan que de ocurrir un sismo por encima de grado 6, se afecten las zonas 5, 8 y la zona donde se ubica la sede central del holding.

ACTIVIDAD PRÁCTICA N°1 – BIA

Considerando la información del caso práctico, usted deberá identificar qué prioridades de recuperación tiene Minimaket “El Campeón” además de los recursos mínimos que requiere para su recuperación. Para ello deberá seguir los siguientes pasos:

1. Identificar las principales partes interesadas (ejemplo: dueños)
2. Identificar lo que considera intolerable para las partes interesadas (ejemplo: perder el 10% de los ingresos)
3. Identificar el apetito de riesgo, considerando lo que es intolerable para las partes interesadas, específicamente
 - a. En aspectos financieros (ejemplo: no perder más del 10% de los ingresos anuales)
 - b. En aspectos reputacionales
 - c. En aspectos regulatorio y/o legal
4. Efectuar la priorización de los productos y servicios (BIA estratégico) considerando que la mayor demanda ocurra en el momento del evento de paralización (y ¿qué evento sería éste?)
 - a. MTPD por línea de servicio
 - i. Tienda
 - ii. Teléfono
 - iii. Web
 - b. Establecer MBCOs y RTOs por línea de servicio
 - i. Tienda
 - ii. Teléfono
 - iii. Web

4

5. Establecer prioridades de recuperación a nivel de procesos (BIA táctico)
 - a. MTPD, RTO por proceso
 - Venta en tienda N° 1
 - Venta en tienda N° 2
 - Venta en tienda N° 3
 - Venta en tienda N° 4
 - Venta en tienda N° 5
 - Venta en tienda N° 6
 - Venta en tienda N° 7
 - Venta en tienda N° 8
 - Soporte a la venta (Reposición de productos y Ajuste de precios) en tienda
 - Venta por teléfono de forma centralizada
 - Venta por web de forma centralizada
 - Soporte a la venta (Compras y Almacén central) de forma centralizada
 - Administración y Finanzas de forma centralizada
 - b. Dependencias entre procesos

6. Establecer recursos mínimos necesarios por línea de servicio y procesos clave (BIA operativo)
 - a. Venta en tienda
 - i. Personal clave
 - ii. Aplicaciones informáticas clave
 - iii. Ambiente y recursos de operación clave
 - iv. Proveedores clave
 - b. Venta por teléfono
 - i. Personal clave
 - ii. Aplicaciones informáticas clave
 - iii. Ambiente y recursos de operación clave
 - iv. Proveedores clave
 - c. Venta por web
 - i. Personal clave
 - ii. Aplicaciones informáticas clave
 - iii. Ambiente y recursos de operación clave
 - iv. Proveedores clave
 - d. Compras y administración de almacén central
 - i. Personal clave
 - ii. Aplicaciones informáticas clave
 - iii. Ambiente y recursos de operación clave
 - iv. Proveedores clave
 - e. Administración y Finanzas
 - i. Personal clave
 - ii. Aplicaciones informáticas clave
 - iii. Ambiente y recursos de operación clave
 - iv. Proveedores clave

ACTIVIDAD PRÁCTICA #2 – Estrategias de recuperación

Considerando la información resultante del BIA, usted deberá identificar qué estrategias propone para las líneas de servicio y para los procesos de soporte.

1. Defina la estrategia de recuperación en caso de paralización de una tienda
 - a. Ambiente y recursos para operar
 - b. Aplicaciones que requiera y esquema de conectividad
 - c. Personas que requiera y esquema alternativo para conseguir reemplazos
 - d. Proveedores alternos en caso se requieran
 - e. ¿Qué medidas mínimas de protección propondría para las tiendas?

2. Defina la estrategia de recuperación en caso de paralización de las ventas por teléfono
 - a. Ambiente y recursos para operar
 - b. Aplicaciones que requiera y esquema de conectividad
 - c. Personas que requiera y esquema alternativo para conseguir reemplazos
 - d. Proveedores alternos en caso se requieran
 - e. ¿Qué medidas mínimas de protección propondría para el local donde operan las ventas por teléfono?

3. Defina la estrategia de recuperación en caso de paralización de las ventas por web
 - a. Ambiente y recursos para operar
 - b. Aplicaciones que requiera y esquema de conectividad
 - c. Personas que requiera y esquema alternativo para conseguir reemplazos
 - d. Proveedores alternos en caso se requieran
 - e. ¿Qué medidas mínimas de protección propondría para el data center donde operan las ventas por web?

4. Defina la estrategia de recuperación en caso de paralización de los procesos centrales (compras, gestión del almacén, administración y finanzas)
 - a. Ambiente y recursos para operar
 - b. Aplicaciones que requiera y esquema de conectividad
 - c. Personas que requiera y esquema alternativo para conseguir reemplazos
 - d. Proveedores alternos en caso se requieran

5. Defina la estrategia de recuperación en caso de paralización del centro de cómputo
 - a. Infraestructura tecnológica a considerar
 - b. Esquema de replicación de datos a considerar
 - c. Consideraciones de local y entorno físico a tener en cuenta
 - d. Esquema de conectividad con las tiendas y los clientes
 - e. Personas que requiera y esquema alternativo para conseguir reemplazos
 - f. Proveedores alternos en caso se requieran

6

ACTIVIDAD PRÁCTICA N°3 – Documentación de planes

Considerando la información resultante del BIA y de las Estrategias, usted deberá documentar los planes de continuidad para el Minimarket "El Campeón".

1. Elabore el Plan de gestión de crisis (o manejo de incidentes)
 - a. Roles del equipo de Gestión de Crisis
 - b. Personas por Rol
 - c. Posibles lugares de reunión (ubicaciones de la sala de crisis)
 - d. Equipamiento mínimo de la Sala de Crisis (EOC)
 - e. Actividades a realizar
 - i. Evaluación y convocatoria del comité
 - ii. Identificación y registro de incidentes
 - iii. Toma de decisiones
 - iv. Convocatoria a reunión para seguimiento y evaluación (vuelve al paso ii mientras se presenten incidentes)
 - v. Cierre del comité
 - f. Esquemas alternos de comunicación entre el personal del equipo
 - g. Contactos clave
 - i. Integrantes del comité de crisis
 - ii. Líderes de recuperación de los planes de continuidad
 - iii. Personal
 - iv. Proveedores
 - v. Autoridades

2. Elabore el Plan de evacuación por emergencia (solo escenario Incendio para una tienda)
 - a. Roles de la Brigada de Emergencia
 - b. Personas por Rol
 - c. Equipamiento mínimo requerido para la Evacuación
 - d. Actividades a realizar
 - i. Evaluación y activación de alarmas
 - ii. Despliegue de brigadistas
 - iii. Determinación de rutas seguras de evacuación
 - iv. Efectuar evacuación segura
 - v. Conteo de personal
 - vi. Soporte a heridos
 - vii. Tratamiento de fallecidos
 - viii. Búsqueda de personas
 - ix. Rescate y protección de activos
 - e. Esquemas alternos de comunicación entre el personal de la brigada
 - f. Contactos clave
 - i. Integrantes del equipo de brigadistas
 - ii. Autoridades de primera respuesta
 - iii. Hospitales y clínicas
 - iv. Proveedores

Elabore el **Plan de comunicación en crisis**

- a. Roles del equipo de comunicación en crisis
 - b. Posibles lugares de reunión
 - c. Equipamiento mínimo requerido por el equipo de comunicación en crisis
 - d. Escenarios
 - i. Escenario
 - ii. Audiencia afectada por escenario
 - iii. Voceros por escenario
 - iv. Mecanismos recomendados para contactar a cada audiencia
 - v. Mensaje clave por audiencia y escenario
 - e. Actividades a realizar
 - vi. Evaluación y convocatoria del grupo de comunicación en crisis
 - vii. Confirmación de audiencias afectadas
 - viii. Confirmación de mecanismos para entregar el mensaje
 - ix. Confirmación de mensajes clave a entregar
 - x. Realización de comunicaciones y evaluación de impactos
 - f. Esquemas alternos de comunicación entre el personal del equipo
 - g. Contactos clave
 - xi. Integrantes del equipo de comunicación en crisis
 - xii. Voceros
 - xiii. Medios y generadores de opinión
 - xiv. Proveedores de comunicación y apoyo legal
3. Elabore el Plan de Continuidad de Negocio (uno para operaciones en tienda, uno para ventas por teléfono, uno para ventas por web, uno para procesos centrales)
- a. Roles del equipo de recuperación
 - b. Resumen de la estrategia a utilizar y para qué escenarios funciona (incluye ubicaciones de la sede o esquema alternativo en caso aplique)
 - c. Prioridades de recuperación
 - i. MTPD y MBCO definidos
 - ii. Procesos clave y RTOs dentro del alcance del plan
 - d. Actividades a realizar
 - i. Evaluación inicial de daños
 - ii. Activación del esquema alternativo
 - Movilización
 - Validación de requisitos del lugar alternativo
 - Inicio de operaciones en el alternativo y estabilización
 - iii. Desactivación del esquema alternativo
 - Definición del plan de retorno
 - Definición de fecha de retorno y realización del mismo

8

- e. Esquemas alternos de comunicación entre el personal del equipo
 - f. Contactos clave
 - i. Integrantes del equipo de recuperación
 - ii. Comité de crisis
 - iii. Proveedores
4. Elabore el Plan de Recuperación ante Desastres (para los sistemas de información)
 - a. Roles del equipo de recuperación
 - b. Resumen de la estrategia a utilizar y para qué escenarios funciona (incluye ubicaciones del centro de cómputo alternativo en caso aplique)
 - c. Prioridades de recuperación
 - i. Aplicaciones clave y RTOs
 - ii. Procesos y servicios de negocio soportados por cada aplicación
 - d. Actividades a realizar
 - i. Evaluación inicial de daños
 - ii. Activación del esquema alternativo
 - Activación inmediata (en caso aplique)
 - Movilización
 - Validación de requisitos del lugar alternativo
 - Inicio de operaciones en el alternativo
 - Estabilización
 - iii. Desactivación del esquema alternativo
 - Definición del plan de retorno
 - Definición de fecha de retorno y realización del mismo
 - e. Esquemas alternos de comunicación entre el personal del equipo
 - f. Contactos clave
 - i. Integrantes del equipo de recuperación
 - ii. Comité de crisis
 - iii. Proveedores

ACTIVIDAD PRÁCTICA N°4 – Ejercicio de escritorio

Considerando la información resultante de la actividad previa, usted deberá participar de un ejercicio de escritorio liderado por el instructor. Para eso se usarán los siguientes inyectores:

Inyector 1 (primeras 4 horas)

El día sábado a las 5:30AM, día de más ventas, ocurre un atentado múltiple en la embajada del país ABC y en la casa de descanso del embajador. Por coincidencia ambas ubicaciones están muy cerca de la tienda 3 y de la sede principal donde se encuentra el holding y el almacén central.

La cruz roja, los bomberos y la guardia nacional llegan a ambos lugares y despliegan un cerco que les permita controlar los daños presentados, y brindar primera respuesta a las personas y viviendas afectadas.

Por coincidencia, la tienda 3 comparte una pared con la casa del embajador, por lo que la bomba fue puesta de forma oculta el viernes por la noche en la tienda. El incendio se generó en la misma y luego se propagó a la casa del embajador.

Los bomberos pudieron llegar en 30 minutos, por lo que gran parte de la tienda fue afectada seriamente por el incendio y el uso del agua para apagar el incendio.

Resultados esperados: aplicar plan de emergencia de la tienda 3.

Inyector 2 (horas 4 a 12)

En el caso de la sede central, ésta se ubica a 2 cuadras del lugar del atentado pero uno de los hidrantes de agua está al frente del edificio; por ello, la policía ha cerrado el acceso a la zona para facilitar el trabajo de los bomberos. A las 8 de la mañana aproximadamente, por maniobras de uno de los vehículos, el hidrante fue golpeado y roto, por lo que el agua ha salido sin control y ha inundado las instalaciones cercanas, entre ellas el sede central.

La inundación no pudo ser controlada de inmediato y la empresa de servicios públicos recién pudo llegar a las 10:30 de la mañana, por lo que el almacén y el centro de cómputo que se encuentran en el piso 1 se inundaron parcialmente.

Aunque se han convocado a proveedores de apoyo para evitar la inundación, lo cierto es que el centro de cómputo se ha afectado severamente al igual que los productos que se encontraban en la parte baja del almacén.

Resultados esperados: aplicar plan de gestión de crisis.

Inyector 3 (Hasta las primeras 24 horas)

El comité de crisis ha decidido aprovechar la solidaridad de la gente con el minimarket, por lo que cuanto antes requiere activar el esquema alterno de la tienda y de la sede principal y usarlo como símbolo del mensaje que quiere dar: "el terrorismo no puede paralizarnos". Además, el comité de crisis desea desplegar un esquema de comunicación muy agresivo para demostrar a la comunidad su compromiso con la recuperación de sus operaciones.

Resultados esperados: aplicar plan de continuidad de la tienda, plan de continuidad de los procesos ubicados en la sede principal y plan de comunicación en crisis.