

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Diseño de un Sistema de Gestión enfocado en la Continuidad
del Negocio en el sector logístico del Comercio Exterior durante el
2020: Caso Ravmar Freight Logistics S.A.C.**

Tesis para obtener el título de Licenciada en Gestión con mención en Gestión
Empresarial presentada por:

CANO SOTOMAYOR, Eleya
RAMIREZ CHAVEZ, Evelyn Karina

Tesis para obtener el título de Licenciado en Gestión con mención en Gestión
Empresarial presentada por:

PLAZA ARANDA, Italo Henry

Asesorados por: Mgtr. Franco Alberto Riva Zaferson

Lima, febrero del 2021

La tesis

Diseño de un Sistema de Gestión enfocado en la Continuidad del Negocio en el sector logístico del Comercio Exterior durante el 2020: Caso Ravmar Freight Logistics S.A.C.

ha sido aprobada por:

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar

[Presidente del Jurado]

Mgtr. Franco Alberto Riva Zaferson

[Asesor Jurado]

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza

[Tercer Jurado]

A Dios, por darme la fortaleza para seguir adelante y permitirme lograr esta meta. A mis padres, por el apoyo incondicional y enseñarme cada día a ser mejor persona. A mis hermanas, por ser mis compañeras incondicionales en cada paso que doy. A mis amigos, Evelyn e Italo, por todo el tiempo, el compromiso y la dedicación.
A todas las personas que me brindaron apoyo a lo largo de este año.

Eleyn Cano

A Dios por ayudarme en todo este proceso de la elaboración de la tesis. A mis padres, Henry y Gladis, hermanos, Bryant y Gian Pierre, a mis tíos, Rosa Aranda y Ricardo Verde, y mi primo Davis Verde, por su inmenso y constante apoyo emocional, así como el continuo acompañamiento en mis estudios universitarios. A mis amigas de tesis, quienes sin su dedicación, gran trabajo en equipo y amistad no se hubiera podido lograr este gran resultado.

Italo Plaza

A Dios, por brindarme la fortaleza para concretar uno de mis anhelos más deseados, a mis padres Rosa y Luis por otorgarme su ejemplo y apoyo incondicional, a mis hermanos Stefany y Robert por motivarme a ser mejor persona cada día, a mi sobrina Antonella, por ser mi fuente de inspiración, a mi “ñorita”, el ángel que ha velado por mí para poder cumplir con esta meta y a mis amigos, Eleyn e Italo, por su tiempo, compromiso y dedicación.

Evelyn Ramírez

Un agradecimiento especial a nuestro asesor Franco Riva, por su disposición y ahínco por orientarnos para poder concretar la presente tesis. Asimismo, a Rudy Aguilar, Maribel Espinoza y Paula Aguilar, miembros de la Alta Dirección de la empresa Ravmar Freight Logistics S.A.C. por permitirnos acceder a desarrollar el presente documento con la información de su agencia de carga y a todos los trabajadores de la misma, quienes nos brindaron su tiempo en las entrevistas necesarias para comprender el servicio de exportación para la posterior implementación del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio.

Finalmente, a Humberto Percca, por habernos otorgado la capacitación necesaria sobre la norma ISO 22301:2019. Así como, a Gary López, Marcos Colonia y Franco Gamboni, auditores e implementadores de la ISO 22301:2019, quienes nos guiaron y validaron la herramienta de diagnóstico propuesta sobre la cual se desarrolla este documento.



TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1. Situación problemática..... | 3 |
| 2. Objetivo de la tesis | 6 |
| 2.1. Objetivo general | 6 |
| 2.2. Objetivos específicos de la tesis | 6 |
| 3. Justificación de la tesis..... | 7 |
| 4. Limitaciones y viabilidad de la tesis | 7 |
| CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO..... | 9 |
| 1. Estado del arte | 9 |
| 2. Marco teórico | 12 |
| 2.1. Gestión de la Continuidad del Negocio..... | 12 |
| 2.2. Gestión de Riesgos | 15 |
| 2.3. Gestión por Procesos | 19 |
| CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL | 23 |
| 1. Análisis Externo | 23 |
| 1.1. Sector Comercio Exterior a nivel global | 23 |
| 1.2. Sector Comercio Exterior a nivel nacional..... | 25 |
| 1.3. Análisis PESTEL..... | 28 |
| 1.4. Análisis PORTER..... | 33 |
| 2. Análisis Interno | 35 |
| 2.1. AMOFHIT | 35 |
| 3. Análisis FODA..... | 42 |
| CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO..... | 44 |
| 1. Alcance de la investigación..... | 44 |
| 2. Diseño de la investigación | 44 |
| 2.1. Enfoque | 44 |
| 2.2. Estrategia general | 45 |
| 3. Técnicas de recolección | 45 |
| 3.1. Entrevistas a profundidad..... | 45 |
| 3.2. Lista de verificación | 46 |
| 4. Muestra..... | 46 |
| CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN..... | 48 |
| 1. Validación del cumplimiento de requisitos del SGCN | 48 |

| | |
|---|-----------|
| 2. Efectos de la validación del cumplimiento de requisitos del SGCN | 50 |
| 2.1. Contexto de la organización | 50 |
| 2.2. Liderazgo | 50 |
| 2.3. Planificación | 50 |
| 2.4. Apoyo | 51 |
| 2.5. Operación | 51 |
| 2.6. Evaluación del desempeño | 52 |
| 2.7. Mejora | 52 |
| CAPÍTULO 6: CRONOGRAMA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE | |
| CONTINUIDAD DE NEGOCIO | 53 |
| 1. Sensibilización | 55 |
| 2. Diagnóstico | 55 |
| 3. Planificación y Organización del SGCN | 56 |
| 4. Implementación | 56 |
| CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE | |
| CONTINUIDAD DE NEGOCIO | 58 |
| 1. Contexto de la organización | 58 |
| 1.1. Comprender la organización y su contexto | 58 |
| 1.2. Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas . | 58 |
| 1.3. Determinar el alcance el sistema de gestión de continuidad del negocio | |
| | 58 |
| 1.4. Sistema de gestión de continuidad del negocio | 59 |
| 2. Liderazgo | 59 |
| 2.1. Liderazgo y compromiso | 59 |
| 2.2. Política | 59 |
| 2.3. Roles, responsabilidades y autoridad | 59 |
| 3. Planificación | 60 |
| 3.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades | 60 |
| 3.2 Objetivos de continuidad del negocio y planificación para alcanzarlos | 60 |
| 3.3 Planificación de cambios en el sistema de gestión de continuidad del | |
| negocio | 60 |
| 4. Soporte | 60 |
| 4.1 Recursos | 60 |
| 4.2 Competencia | 61 |
| 4.3 Toma de conciencia | 61 |
| 4.4 Comunicación | 61 |

| | |
|--|-----------|
| 4.5. Información documentada | 61 |
| 5. Operación | 62 |
| 5.1 Planificación y control operacional | 62 |
| 5.2 Análisis de impacto en el negocio y evaluación de riesgos | 62 |
| 5.3 Estrategias y soluciones de continuidad del negocio | 62 |
| 5.4 Planes y procedimientos de continuidad del negocio..... | 62 |
| 5.5 Programa de ejercicios | 64 |
| 5.6 Evaluación de la documentación y las capacidades de continuidad del negocio | 64 |
| 6. Evaluación de desempeño | 64 |
| 6.1 Monitoreo, medición, análisis y evaluación | 64 |
| 6.2 Auditoría interna..... | 64 |
| 6.3 Revisión por la gerencia | 65 |
| 7. Mejora | 65 |
| 7.1 No conformidades y acciones correctivas | 65 |
| 7.2 Mejora continua..... | 66 |
| CAPÍTULO 8: ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN. | 67 |
| 1. Análisis cuantitativo..... | 67 |
| 1.1. Costo de implementación de la propuesta del diseño del SGCN | 67 |
| 1.2 Flujo de costo/beneficio de la implementación de la ISO 22301:2019. | 70 |
| 1.3 Análisis de los resultados obtenidos..... | 71 |
| 2. Análisis cualitativo..... | 71 |
| 2.1. Revisión de la propuesta por la Alta Dirección..... | 72 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 74 |
| 1. Conclusiones | 74 |
| 2. Recomendaciones..... | 76 |
| REFERENCIAS | 78 |
| ANEXO A: Mapa de procesos | 87 |
| ANEXO B: Flujograma de Proceso Operativo | 88 |
| ANEXO B1: SIPOC del proceso Cotización de la carga..... | 89 |
| ANEXO B2: Flujograma de proceso Cotización de la carga..... | 90 |
| ANEXO B3: SIPOC del proceso Agencia socia aduanera | 91 |
| ANEXO B4: Flujograma del proceso Agencia socia aduanera | 92 |
| ANEXO B5: SIPOC del proceso Reservación en la aerolínea | 93 |
| ANEXO B6: Flujograma del proceso Reservación en la aerolínea | 94 |

| | |
|---|-----|
| ANEXO B7: SIPOC del proceso Registro del transportista | 95 |
| ANEXO B8: Flujograma del proceso Registro del transportista..... | 96 |
| ANEXO B9: SIPOC del proceso Ingreso de la carga al almacén..... | 97 |
| ANEXO B10: Flujograma del proceso Ingreso de la carga al almacén..... | 98 |
| ANEXO B11: SIPOC del proceso Revisión de la carga en la aerolínea | 99 |
| ANEXO B12: Flujograma del proceso Revisión de la carga en la aerolínea | 100 |
| ANEXO B13: SIPOC del proceso Carga a bordo..... | 101 |
| ANEXO B14: Flujograma del proceso Carga a bordo | 102 |
| ANEXO B15: SIPOC del proceso Seguimiento de la carga..... | 103 |
| ANEXO B16: Flujograma del proceso Seguimiento de la carga..... | 104 |
| ANEXO C: Mapeo e Inventario de procesos | 105 |
| ANEXO C: Mapeo e Inventario de procesos (Continuación) | 106 |
| ANEXO C: Mapeo e Inventario de procesos (Continuación) | 107 |
| ANEXO C: Mapeo e Inventario de procesos (Continuación) | 108 |
| ANEXO D: Matriz FOFADADO | 109 |
| ANEXO E: Matriz de consistencia..... | 110 |
| ANEXO F: Flujograma de la tesis..... | 121 |
| ANEXO G: Diagrama de Gantt..... | 122 |
| ANEXO H: Entrevista a experto en implementación del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio | 130 |
| ANEXO I: Herramienta de diagnóstico..... | 131 |
| ANEXO J: Contexto de la organización..... | 146 |
| ANEXO J1: Matriz FODA | 146 |
| ANEXO J2: Matriz de Partes Interesadas Pertinentes | 147 |
| ANEXO J3: Matriz Legal | 148 |
| ANEXO J4: Documento de Alcance del SGCN..... | 150 |
| ANEXO J5: Mapa General de Procesos | 151 |
| ANEXO K: Liderazgo | 152 |
| ANEXO K1: Carta de Compromiso de Alta Dirección..... | 152 |
| ANEXO K2: Política del SGCN..... | 153 |
| ANEXO K3: Comunicación de la política de SGCN | 154 |
| ANEXO K4: Manual de Organización y Funciones..... | 155 |
| ANEXO L: Planificación..... | 162 |
| ANEXO L1: Matriz de Riesgos y Oportunidades | 162 |
| ANEXO L2: Metodología de Riesgos | 169 |

| | |
|--|-----|
| ANEXO L3: Matriz de Objetivos | 175 |
| ANEXO L4: Proceso de Determinación de Cambios | 177 |
| ANEXO L5: Detalle y seguimiento de solicitudes de mejoras y/o cambios | 178 |
| ANEXO M: Soporte | 179 |
| ANEXO M1: Administración de Recursos..... | 179 |
| ANEXO M2: Matriz de Análisis de Capacidad y Demanda | 182 |
| ANEXO M3: Plan de competencia | 183 |
| ANEXO M4: Plan de Concientización | 186 |
| ANEXO M5: Plan de Comunicación..... | 194 |
| ANEXO M6: Gestión de la Información Documentada | 197 |
| ANEXO M7: Matriz de Información Documentada del SGCN | 198 |
| ANEXO M8: Recursos críticos..... | 204 |
| ANEXO N: Operación..... | 206 |
| ANEXO N1: Matriz de indicadores de SGCN | 206 |
| ANEXO N2: Mapa de Procesos..... | 210 |
| ANEXO N3: Flujograma de Procesos | 211 |
| ANEXO N4: Matriz de Análisis de Impacto del Negocio - BIA..... | 212 |
| ANEXO N5: Plan de Continuidad de Negocio..... | 214 |
| ANEXO N5 SUB1: Plan de Continuidad de Negocio de Energía Eléctrica ... | 214 |
| ANEXO N5 SUB2: Plan de Continuidad de Negocio de Internet | 218 |
| ANEXO N6: Plan de Contingencia | 222 |
| ANEXO N6 SUB1: Plan de Contingencia de Energía Eléctrica..... | 222 |
| ANEXO N6 SUB2: Plan de Contingencia de Internet..... | 233 |
| ANEXO N6 SUB3: Plan de Contingencia de Laptop | 246 |
| ANEXO N6 SUB4: Plan de Contingencia de Personal Operativo | 252 |
| ANEXO N6 SUB5: Plan de Contingencia de Personal Administrativo ... | 266 |
| ANEXO N7: Plan de Emergencias | 279 |
| ANEXO N7 SUB1: Plan de Emergencias de Energía Eléctrica | 279 |
| ANEXO N7 SUB2: Plan de Emergencias de Internet | 287 |
| ANEXO N8: Plan de Ejercicios y Pruebas | 293 |
| ANEXO N8 SUB1: Plan de Ejercicios y Pruebas de Energía Eléctrica ... | 293 |
| ANEXO N8 SUB2: Plan de Ejercicios y Pruebas de Internet | 302 |
| ANEXO N8 SUB3: Plan de Ejercicios y Pruebas de Laptop..... | 312 |
| ANEXO N8 SUB4: Plan de Ejercicios y Pruebas de Personal Operativo | 317 |

| | |
|--|-----|
| ANEXO N9: Plan de Recuperación de Desastres..... | 336 |
| ANEXO N9 SUB1: Plan de Recuperación de Desastres de Energía Eléctrica | 336 |
| ANEXO N9 SUB2: Plan de Recuperación de Desastres de Internet | 341 |
| ANEXO N10: Programa de Ejercicios | 347 |
| ANEXO O: Evaluación de desempeño..... | 349 |
| ANEXO O1: Matriz de Monitoreo, Medición, Análisis y Evaluación del SGCN..... | 349 |
| ANEXO O2: Programa anual de auditorías | 350 |
| ANEXO O3: Matriz de Evaluación de Riesgos del Programa Anual de Auditorías..... | 351 |
| ANEXO O4: Plantilla de Auditores Internos..... | 352 |
| ANEXO O5: Competencias del Auditor..... | 353 |
| ANEXO O6: Matriz de Evaluación de Auditores..... | 354 |
| ANEXO O7: Plan de auditoría interna | 358 |
| ANEXO O8: Informe de Auditoría..... | 359 |
| ANEXO O9: Acta de reunión de apertura y cierre de auditoría | 361 |
| ANEXO O10: Acta de sesión | 363 |
| ANEXO O11: Procedimiento de la Revisión por la Gerencia..... | 364 |
| ANEXO P: Mejora | 368 |
| ANEXO P1: Matriz de mejora continua | 368 |
| ANEXO P2: Procedimiento de Acciones Correctivas o de Mejora..... | 369 |

LISTADO DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Indicadores del comercio exterior..... | 27 |
| Tabla 2: Top 10 de clientes por orden de margen de ganancia..... | 37 |
| Tabla 3: Procesos de Recursos Humanos | 40 |
| Tabla 4: Valores de Cumplimiento | 49 |
| Tabla 5: Resultados del cumplimiento de requisitos del SGCN..... | 49 |
| Tabla 6: Etapas efectuadas..... | 54 |
| Tabla 7: Etapa de procesos proyectados | 54 |
| Tabla 8: Esquema de los costos totales del proceso de implementación del SGCN..... | 68 |
| Tabla 9: Esquema de costos por etapa del proceso de implementación del SGCN..... | 69 |
| Tabla 10: Costos relacionados después de lograr la certificación según la norma ISO 22301:2019..... | 70 |
| Tabla 11: Flujo de caja después de la certificación de la norma ISO 22301:2019..... | 71 |
| Tabla 12: Flujo de caja sin considerar la certificación de la norma ISO 22301:2019..... | 73 |

LISTADO DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Organigrama de la agencia de carga Ravmar Freight Logistics S.A.C..... | 41 |
| Figura 2: Puntuación Media de las cláusulas | 56 |



RESUMEN

El presente documento tiene como finalidad presentar el Diseño del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio para el servicio de exportación que ofrece la agencia de carga internacional Ravmar Freight Logistics S.A.C. que se encuentra ubicada en Av. Tomás Valle Esq. Elmer Faucett Nro. S/n Fnd. Centro Aéreo Comercial Módulo E Prov. Const. del Callao Callao.

El alcance del presente trabajo es descriptivo, así también, el diseño metodológico corresponde a un trabajo analítico-descriptivo y de gestión aplicada, cuyo enfoque cualitativo se desarrolla a partir del estudio de un solo caso.

El desarrollo del presente documento se divide en cuatro etapas. La primera etapa pudo concretarse a partir de constantes reuniones y entrevistas virtuales con la Alta Dirección de la empresa para conocer a detalle los procesos que forman parte del servicio de exportación. Durante la segunda etapa, se efectuó el análisis de la información obtenida en la etapa previa, asimismo, se rediseñaron los procesos y se generó información documentada de los mismos. Con respecto a la tercera etapa, se ejecutó la herramienta de diagnóstico; es decir, se determinó el nivel de cumplimiento de la agencia de carga internacional conforme a lo establecido por los requisitos de la norma. Finalmente, en la cuarta etapa, se pudo elaborar lo que las cláusulas de la norma solicitaban para poder completar el nivel de cumplimiento al 100%.

De esta forma, se desarrolló la propuesta de Diseño del Sistema de Gestión de continuidad de Negocio para la organización en mención, bajo la óptica de la norma ISO 22301:2019, asegurando un nivel de cumplimiento del 100% de los requerimientos señalados por las cláusulas. Cabe resaltar además que, la información documentada cuenta con matrices, formatos, procedimientos, mapas, planes, entre otros, los cuales se encuentran consolidados en el Manual de Continuidad de Negocio.

Palabras clave: Agencia de carga internacional, Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, ISO 22301:2019, Plan de Continuidad de Negocio, Plan de Contingencia, Plan de Emergencias, Plan de Ejercicios y Pruebas, Plan de Recuperación de Desastres.

INTRODUCCIÓN

Muchas empresas se ven afectadas por eventos disruptivos, ya que no cuentan con un plan de acción frente a ellos. Por tal motivo, es importante para las organizaciones, elaborar una estrategia de acción ante los eventos que puedan afectar la continuidad de sus negocios.

Se propone el diseño de un Sistema de Gestión de Continuidad de negocio con base a los lineamientos y requisitos de la norma ISO 22301:2019, al servicio de exportación de la agencia de carga Ravmar Freight Logistics.

La propuesta está estructurada en ocho capítulos. En el primer capítulo, se realiza el planteamiento del problema a trabajar, en el cual se presenta la situación problemática, el objetivo general y los específicos, así como la justificación y, por último, las limitaciones y viabilidad de la presente tesis.

En el segundo capítulo, se desarrolla el estado del arte y marco teórico que está compuesto por los siguientes tres grandes ejes relacionados al presente documento: Gestión de la Continuidad del Negocio, Gestión de Riesgos y Gestión por procesos.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco contextual de la agencia Ravmar; por lo que, se realiza un análisis externo e interno de la agencia, gracias a las herramientas PESTEL, PORTER, AMOFHIT y FODA.

En el cuarto capítulo, se presenta el marco metodológico de la presente tesis. Se desarrolla el alcance, diseño, técnicas de recolección y muestra.

En el quinto capítulo, se evalúa la situación actual de la organización para determinar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio de acuerdo con la ISO 22301:2019.

En el sexto capítulo, se desarrolla el cronograma del SGCN que contiene 4 etapas. Estas etapas son las siguientes: sensibilización, diagnóstico, planificación y organización e implementación.

En el séptimo capítulo, se desarrolla la propuesta de diseño del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio basado en la ISO 22301:2019, específicamente desde la cláusula 4 hasta la cláusula 10. Estas cláusulas son las siguientes: Contexto de la organización, Liderazgo, Planificación, Soporte, Operación, Evaluación de desempeño y Mejora.

En el octavo capítulo, se realiza un análisis de la viabilidad de la implementación, en el cual se muestra el costo de implementar la propuesta de SGCN para el servicio de exportación, un análisis de flujo de costo/beneficio y, por último, se muestra la decisión de la agencia Ravmar acerca de si realizará solo la implementación o implementación con la certificación de una casa acreditadora.

Por último, presentamos las conclusiones de la tesis, así como las recomendaciones hacia las partes interesadas pertinentes.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Situación problemática

Problema Empírico

El problema empírico que se puede evidenciar son los eventos -exógenos o no- que truncan la continuidad de las operaciones e impactan negativamente, para los cuales Ravmar no ha establecido un plan de acción. Asimismo, los eventos se pueden dividir entre los que han y aún no han acontecido hasta el momento.

Dentro de los primeros, se encuentran los que se mencionan, a continuación: Cierre de fronteras, pandemia: COVID-19, interrupción del suministro de servicios de luz e internet, pérdidas de talento, incidentes en la cadena de suministro, cambios climáticos, cese de operaciones de aerolíneas y desastres naturales. En efecto, estos se pueden subdividir por el nivel de impacto en Ravmar; es decir, eventos con impacto bajo, medio y alto. Y, en el segundo grupo están los siguientes: Ataques cibernéticos, pérdidas de la comunicación, actos terroristas e incidentes en la seguridad y salud.

A continuación, se procede a detallar los eventos que ya han acontecido y su respectivo nivel de impacto. Para empezar, se encuentran los eventos que presentan impacto bajo; es decir, que, a pesar de su ocurrencia, Ravmar puede continuar con sus operaciones y no presenta pérdidas económicas. Estos son: los incidentes en la cadena de suministro y las pérdidas de talento.

Luego, los eventos que generan impacto medio en la agencia de carga; es decir, aquellos que ocasionan la disminución de ingresos netos de 3000 a 1600 dólares mensuales, debido a la inoperatividad de Ravmar durante, aproximadamente, cinco días. Con lo cual, se estima que la agencia llega a funcionar solo al 53.33% del nivel de sus operaciones. Entre ellos se encuentran: los desastres naturales, cambios climáticos y la interrupción del suministro de servicios de luz e internet. En efecto, el impacto es notorio, debido a que, las herramientas necesarias para procesar las operaciones de importación y exportación requieren de una fuente de suministro eléctrico y de disponibilidad para hacer seguimiento mientras se navega en la red.

Por último, los eventos que producen impacto alto en Ravmar, con lo que se hace referencia a aquellos que ocasionan la disminución de cinco operaciones diarias con ingresos netos de 3000 a una operación diaria, aproximadamente, con ingresos netos de 500 dólares mensuales. Con lo cual, se estima que la agencia llega a funcionar solo al 16.67% del nivel de sus operaciones. Entre ellos se encuentran: Pandemia (COVID-19), cese de operaciones de aerolíneas y el cierre de fronteras; los cuales se detallan, a continuación:

Para comenzar, una pandemia. La crisis mundial desde el 2020 por el COVID-19 ha traído consecuencias devastadoras. Según la Universidad John Hopkins, a cuatro meses de iniciada la pandemia existe más de 14'348,478 personas infectadas y alrededor de 603,983 muertes en el mundo (BBC, 2020). Asimismo, esta crisis ha paralizado la economía mundial y el Perú no ha sido la excepción, desde el 3 de enero de 2020 hasta el 15 de junio de 2021 se registraron 2'003,625 casos de personas infectadas y alrededor de 188,708 muertes (WHO, 2021). Si bien Perú realizó esfuerzos proactivos por detener la proliferación del coronavirus, terminó siendo el tercer país más afectado de América Latina, por factores como un deficiente sistema de salud, gran población informal cuyos ingresos son diarios y no poseen ahorros, carencia de beneficios protectores como el seguro de desempleo, entre otros (WEF, 2020). De esta manera, se tuvo consecuencias nefastas sobre la economía, sobre todo en sectores que no son considerados de primera necesidad. Muchos sectores se encontraron paralizados debido a la cuarentena, ya que al no ofrecer bienes y/o servicios de primera necesidad, no se les permite continuar con sus actividades. Evidentemente, esto ha producido un daño colateral a muchas organizaciones que se han visto afectadas. Si bien acontecimientos como esta pandemia u otro tipo de eventos catastróficos no se pueden prevenir, es necesario tener un plan de contingencia para mitigar los riesgos que generan.

Dentro de los sectores que más se han visto afectados en el Perú, se encuentra el sector del comercio exterior. Antes de la pandemia, según el Indicador de desempeño logístico del Banco Mundial, Perú se encontraba en el puesto 83 de 160 países con una puntuación de 2.69 debido a sus ineficiencias logísticas que dificultan la competitividad de las empresas, lo cual demostraba que desde antes de la pandemia nos encontrábamos en una situación en la que teníamos varios aspectos por mejorar (World Bank Group, 2018). En abril de 2020, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) estimó que las aerolíneas perderían 1,600 millones de dólares y presentarían una caída del 48%, aproximadamente, en sus ingresos anuales, debido al cierre de fronteras y reducción de operaciones de estas que provocó la pandemia del COVID-19 (La República, 2020).

De esta manera, las agencias de carga también se encuentran drásticamente afectadas; debido a que, estas trabajan juntamente con las aerolíneas para la realización de sus servicios de exportaciones e importaciones. En este contexto, Ravmar también ha sido perjudicada por la pandemia del COVID-19 al no haber vuelos cargueros, ni destinos disponibles de su mercadería; así como por la falta de liquidez de sus clientes debido al COVID-19. Otro riesgo identificable corresponde a las modificaciones del Reglamento de la Ley General de Aduanas y/o otras leyes correspondientes al sector, que afectan la continuidad de negocio de las agencias de carga.

En diciembre del 2019, se originó una modificación al Reglamento de la Ley General de Aduanas a través del DS 367-2019 EF que solicita a los diferentes Operadores de Comercio Exterior -puntualmente- a los Agentes de Carga la emisión de una Fianza por el importe de US\$ 25,000 así como contar con un patrimonio mínimo de US\$ 50,000. El objetivo de esta fianza es garantizar el cumplimiento de sus obligaciones (SUNAT, 2019). Esta modificación impactó a algunas agencias de carga que no cuentan con la solidez financiera para afrontar lo que establece la norma.

Adicionalmente, también se encuentra el evento de que las fronteras se cierren y/o que cesen las operaciones de las líneas aéreas. Como menciona el gerente de Ravmar, si las fronteras se llegasen a cerrar, ellos se verían obligados a suspender sus operaciones por la cantidad de días que este evento perdure; debido a que, su día a día está supeditado a que las líneas aéreas sigan funcionando.

Debido a lo anteriormente mencionado, se concluye que no existe preparación ante los eventos especificados y, para ello, se requiere de un plan de continuidad de negocio.

Problema de Investigación

Recientemente, el mundo se ha visto enfrentado a una crisis pandémica por el COVID-19, esta crisis ha impactado a los países en aspectos económicos, políticos, sociales, sanitarios, entre otros. Asimismo, han existido otras crisis en anteriores años, como la gripe porcina, la crisis financiera del 2008, el cambio climático, la delincuencia cibernética, los ataques terroristas, entre otros. Evidentemente, estas crisis impactan a las organizaciones, por lo cual, estas han planteado la búsqueda de una adecuada gestión de riesgos, que resuelva las amenazas latentes para proteger la continuidad del Negocio.

La ISO 22301:2019 es la norma que detalla la gestión de la continuidad del negocio. De esta forma, por un lado, aquellas organizaciones que acrediten contar con la certificación podrán demostrar su cumplimiento a sus *stakeholders*. Por otro lado, las que no cuenten con la misma, pero que se encuentren alineadas con la norma, podrán adquirir capacidades que les permita hacer frente a desastres graves eventuales, lo cual les genera un valor agregado, en comparación con sus competidores que no han aplicado dichas prácticas (Olaya, 2019).

Ravmar Freight Logistics S.A.C, en adelante Ravmar, sujeto de estudio de la presente tesis, que posee más de diez años trayectoria en el mercado, es una empresa familiar que se dedica a la exportación, importación y servicio postventa en el rubro de transporte de mercancías.

Actualmente, en esta organización laboran ocho trabajadores y se encarga de brindar soluciones inteligentes y concretas para satisfacer todas las necesidades del cliente derivadas de las operaciones de exportación e importación, con el respaldo de organizaciones internacionales. Ravmar, acompañada del respaldo de IATA (*International Air Transport Association*) que es la asociación comercial a nivel mundial de todas las líneas aéreas y está conformada por 260 transportistas aéreos, los cuales “representan el 83% del tráfico aéreo total” (Organización Mundial del Comercio). En el caso de las agencias de carga, las que tengan el respaldo de IATA pueden operar con todas las líneas aéreas.

Si bien la presente tesis aborda los temas que han sido estudiados, previamente, en tesis como “Análisis y diseño de un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio en caso de ocurrencia de sismos para una empresa aseguradora local basado en la ISO/IEC 22301:2012” (Canchari, 2014), y en otros trabajos, papers, estudios, entre otros. Sin embargo, no se han encontrado estudios de la aplicabilidad de la ISO 22301:2019, puesto que esta norma fue publicada en septiembre de 2019. Asimismo, no existe un trabajo previo de la ISO 22301 de ediciones anteriores en el sector del sujeto de estudio estudiado que es el comercio exterior; por lo que, este trabajo aportaría a llenar este vacío de conocimiento del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio en el presente sector.

Para el caso de Ravmar, se realizó un análisis preliminar al desarrollo del presente documento y se considera que existe una brecha grande respecto a los estándares de calidad que propone la norma ISO 22301:2019, dado que de las diez secciones que contiene -tras conversaciones informales con la Alta Dirección-, se ha averiguado que no están cercanos a ninguno. Lo cual, amerita, con suma necesidad, el diseño total de un sistema de gestión enfocado en la continuidad del negocio.

2. Objetivo de la tesis

2.1. Objetivo general

Diseñar el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio con base a los requisitos de la norma ISO 22301:2019 en la agencia de carga Ravmar durante el 2020.

2.2. Objetivos específicos de la tesis

- Objetivo específico 1: Realizar el diagnóstico a la agencia de carga Ravmar respecto al cumplimiento del SGC de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 22301:2019.
- Objetivo específico 2: Diseñar el modelo del SGC para los procesos que se desarrollan o afectan a la agencia de carga Ravmar con base a los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

- Objetivo específico 3: Elaborar una propuesta de cronograma de implementación del SGC para los principales procesos de la agencia de carga Ravmar bajo la óptica de la norma ISO 22301:2019.

3. Justificación de la tesis

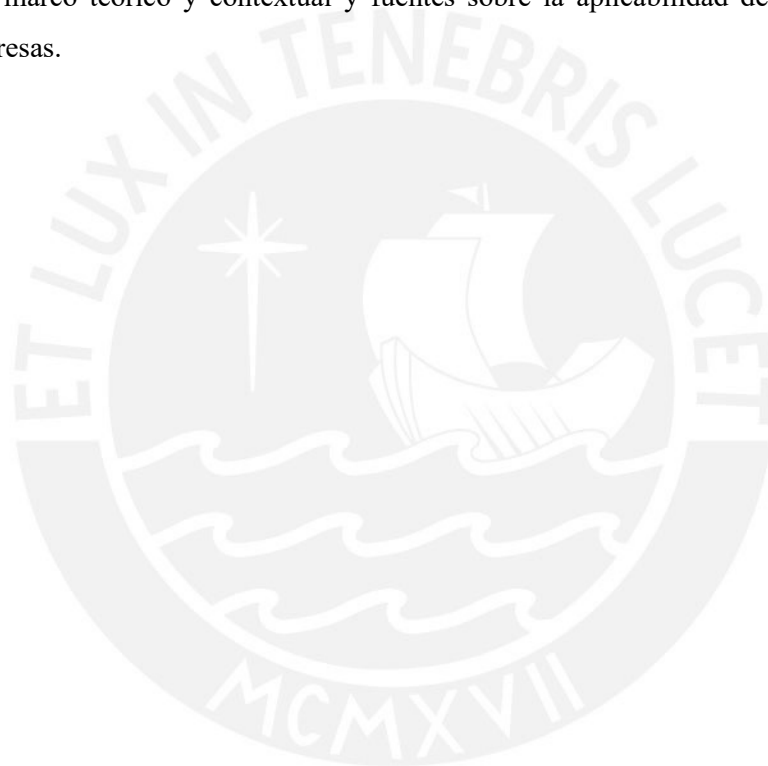
- Social: La presente investigación permite satisfacer las necesidades de los clientes finales de las agencias de carga en temas logísticos para enviar las cargas -de distinta índole- sin ningún inconveniente o en el menor tiempo posible (Campos y Marquez, 2017, p.22). Asimismo, al asegurar la continuidad de negocio, se cubren las necesidades de los stakeholders pertinentes, dado que esa forma aún se contempla el flujo de bienes que son primordiales, se mantiene el flujo con proveedores, no se incrementa la tasa de desempleo como consecuencia de algún cambio organizacional, entre otros.
- Organizacional: A partir del desarrollo del presente documento, la agencia de carga Ravmar podrá contar con información suficiente para mitigar los riesgos que interrumpen la continuidad de sus operaciones en situaciones de crisis. Así también, cabe resaltar que los tesisistas consideran que es de suma importancia la aplicabilidad de la ISO 22301 puesto que, bajo esta óptica, Ravmar podrá contar con un plan de gestión de continuidad de negocio, para así conseguir un registro de su Plan de Gestión de Continuidad del Negocio por un tercero o una certificación; e incluso, determinar y declarar su conformidad con este estándar internacional (Canchari, 2014, p.17).
- Académica: El estudio a Ravmar se justifica, debido a que representa una contribución al conocimiento de las agencias de carga del sector logístico ubicadas en Lima durante el presente año, dado que plantea la aplicación de un modelo de análisis, que calza con organizaciones de esta índole. Se enfatiza que, en la literatura revisada, previamente, no se encontró estudios como el presente. Por ello, este documento resulta ser una nueva fuente de conocimiento que otorga un modelo de análisis replicable para otras organizaciones del mismo sector en investigaciones futuras. El ámbito principal de las Ciencias de la Gestión que forma parte de la presente tesis es la Gestión Estratégica y, dentro de este marco, también se encuentran comprometidas otras áreas, tales como: Gestión de Operaciones, Gestión de la Logística, Gestión Comercial y Gestión de Personas.

4. Limitaciones y viabilidad de la tesis

Partiendo de lo mencionado por Hernández, Fernández y Baptista, se deben tomar en cuenta algunos factores importantes tales como “la disponibilidad de tiempo, recursos financieros, humanos y materiales que determinarán, en última instancia, los alcances de la investigación”

(2014, p.74), la viabilidad de la tesis se centra en tales características mencionadas. En ese sentido, los autores han puesto a disposición del desarrollo eficiente de la presente investigación la mayor parte de su tiempo, con la finalidad de lograr un gran resultado. Así también, el documento cuenta con respaldo y apoyo por parte de la Alta Dirección de Ravmar, la cual ha brindado su total disponibilidad para otorgar la información y recursos que se necesiten a lo largo del desarrollo del diseño del sistema de gestión.

Por último, existen fuentes bibliográficas en línea -entre tesis, investigaciones, proyectos profesionales y artículos- sobre agencias de carga a nivel internacional, las cuales son la base del presente eje temático; gestión de riesgos y plan de continuidad del negocio, lo cual resulta ser el desarrollo del marco teórico y contextual y fuentes sobre la aplicabilidad del ISO 22301 en medianas empresas.



CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

1. Estado del arte

El estado del arte contempla toda la literatura que se haya escrito sobre cómo resolver el problema. De esta manera, se presentan en las siguientes líneas algunos de los ejemplos más relevantes que contribuyen a la solución del problema. Asimismo, se muestra cómo se encuentra el tema de investigación actualmente y algunos antecedentes de dicho tema.

Dentro del estado del arte, es pertinente abordar los temas de gestión de riesgos, continuidad de negocio y la aplicabilidad de la norma ISO 22301 en la bibliografía revisada.

Para empezar, Zio profundiza en la importancia de una adecuada **gestión de riesgos** para la continuidad del negocio y la resiliencia. Esta gestión involucra un análisis estructurado de un sistema para describir los riesgos cuantitativa y cualitativamente; asimismo, señala cómo la digitalización brinda la oportunidad de una complejización de estos sistemas (2018, p.3).

En esa línea, Torabi, Baghersad y Mansouri proponen un marco de referencia para una evaluación de riesgos mejorada dentro del contexto de un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (SGCN), que se beneficia de un conjunto de técnicas analíticas para mejorar y facilitar la evaluación y manejo del riesgo dentro de los 4 pasos que consisten en identificar, analizar, evaluar y responder a los riesgos (2015, p.22).

Así también, Bhola desarrolla el programa emblemático sobre gestión de riesgos de emergencia de la Oficina Regional de la OMS para Asia Sudoriental, el cual ha facilitado la realización de los planes de continuidad comercial y planes de contingencia en algunos de los 11 Estados Miembros de la región y ha aumentado la disposición del personal de la OMS para un despliegue rápido en emergencias recientes. Asimismo, este recalca que la capacidad de recuperación de las poblaciones y los sistemas de salud en la región aumentará si la preparación operacional respalda la reducción del riesgo de desastres y las actividades de preparación y respuesta ante emergencias (2020, p. 37).

Respecto a la **continuidad del negocio**, a partir de dos estudios empíricos, Azadegan, Mellat Parast, Lucianetti, Nishant y Blackhurst, ofrece teorías y evidencia empírica acerca de cómo los BCP, mediante la contingencia estructural y teorías de procesamiento de información organizacional, ayudan a limitar el daño causado por la interrupción en la cadena de suministro y su implicancia en la mejora del desempeño financiero de la empresa (2020, p.38).

Asimismo, en el artículo de Sahebjamnia, Torabi y Mansouri, se propone un nuevo marco para la planificación integrada de la continuidad del negocio y la recuperación ante desastres para una reanudación y recuperación de operaciones críticas después de ser interrumpido. Asimismo, aborda los problemas de decisión a niveles estratégicos, tácticos y operacionales (2015, p.261).

Otro elemento muy importante cuando se trata de continuidad de negocio es la resiliencia. Heikkilä, Heikkilä, Järveläinen y Niemimaa mencionan que evaluar la resiliencia frente a las contingencias debería ser un área central de la continuidad de negocio. No obstante, los enfoques de continuidad de negocio que existen actualmente suelen enfocarse en la continuidad de recursos y procesos a través de los cuales se logra un particular modelo de negocio, pero omiten el modelo de negocio en sí. Por esta razón, con la finalidad de que los enfoques de la continuidad de negocio se vuelvan holísticos y estratégicos, proponen un enfoque de Gestión Estratégica de la Continuidad del Negocio mediante dos partes; la primera, es mantener la continuidad del modelo de negocio de la organización (preservación del valor) y la segunda, evaluar y modificar el modelo de negocio (creación de valor) (2019, pp.210-212).

Cuando las operaciones de una organización se ven interrumpidas, el responsable de la toma de decisiones se enfrenta a una situación donde existe alto grado de incertidumbre, complejidad y presión de tiempo. Es así, como Hansen, Schätter, Schultmann, y Wiens, presenta una nueva metodología de soporte de decisiones llamada ReDRiSS que sirve ante situaciones donde existen diferentes niveles de disponibilidad de información y proporciona al tomador de decisiones, una sólida recomendación de decisión con respecto a los problemas de asignación de recursos. Asimismo, se presenta un estudio de caso de simulación en el cual se aplica la metodología dentro del marco del BCM de una empresa minorista en Berlín que se ve afectada por un desastre pandémico (2019, pp.6-11).

Por último, Păunescu y Argatu proporciona evidencia empírica sobre qué funciones críticas son esenciales para que las empresas mantengan sus actividades comerciales vitales ante eventos disruptivos y para construir resiliencia organizacional. Asimismo, extendió la literatura existente de la continuidad de negocio al estudiar a 119 PYME rumanas con respecto a la implementación del SGCN, mostrando que la evaluación de riesgos desempeña una función importante en la construcción de la estrategia del SGCN, mientras que la planificación de la respuesta de continuidad del negocio tiene el mayor impacto en la efectividad general del SGCN de la organización (2020, pp.499-503).

Con respecto a la **ISO 22301**, existen proyectos profesionales previos como el de María Cueva que realizó su tesis Diseño de un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio para una entidad estatal de salud bajo la óptica de la ISO/IEC 22301:2012. En esta tesis, se ha investigado la ISO/IEC 22301:2012 con la finalidad de analizar y diseñar un SGCN del Instituto Nacional Materno Perinatal (INMP), garantizando la continuidad de sus operaciones ante eventos negativos, recuperando y restaurando sus productos y servicios más críticos y, también, cumpliendo con las resoluciones ministeriales y leyes con las que está supeditada. Asimismo, presenta recomendaciones para una adecuada implementación del SGCN diseñado (2015, p.86-90). Asimismo, la tesis Análisis y diseño de un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio en caso de ocurrencia de sismos para una aseguradora local basado en la ISO 22301:2012 realiza un análisis y diseño adaptado la naturaleza y necesidades de una empresa aseguradora específica, para que pueda ser utilizada por dicha organización (Canchari, 2014). También, la tesis Diseño de un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio para la RENIEC bajo la óptica de la norma ISO 22301:2012 propone un análisis y diseño de la norma ISO 22301: 2012 dentro de una organización pública, con la finalidad de poder identificar de manera más sencilla los impactos ante amenazas o desastres que puedan poner en peligro la continuidad de la organización (Castro, 2014).

Por otro lado, Hersyah y Derisma construye una revisión de la literatura sobre la Continuidad de Negocio que integre el modelo conceptual propuesto con aspectos subyacentes y complementarios como la calidad basada en Six Sigma y con un marco de gestión de riesgos notable, generando así una evaluación holística de satisfacción del cliente como un aporte destacado para la continuidad de negocio, siendo este un modelo que facilite la totalidad de los aspectos involucrados (2018, pp.392-396)

De acuerdo con lo recopilado en el estado del arte, podemos concluir que existen numerosas formas aproximadas de resolver el problema; sin embargo, en el Perú, no existen muchas empresas que hayan implementado la norma ISO 22301. Cabe resaltar que la norma ISO 22301:2019 fue publicada en el 2019 y, hasta la fecha, no existe ninguna investigación relacionada a esta norma.

Asimismo, es importante resaltar la importancia de contar con un SGCN para evitar la interrupción de las operaciones, sobre todo en sectores básicos para la sociedad, como el sector logístico que colabora en la importación y exportación de mercancía indispensable.

Es por esa razón que la presente tesis pretende colaborar con la gestión de continuidad de negocios en nuestro país, especialmente en una organización básica para nuestra sociedad, como es una agencia de carga.

2. Marco teórico

En el presente apartado, con la finalidad de sustentar el presente documento se expone el marco teórico. Se han determinado tres ejes temáticos para brindar un enfoque detallado al lector y que, a su vez, constituyen la base para el posterior trabajo de campo: Gestión de la continuidad del negocio, Gestión de riesgos, y Gestión por procesos. Partiendo de definiciones establecidas de los mismos, logrando una aproximación conceptual y dando a conocer sus respectivos modelos.

2.1. Gestión de la Continuidad del Negocio

2.1.1. Concepto de Gestión de la continuidad del negocio

La continuidad del negocio se define como “la capacidad estratégica y táctica de la organización para la planeación y respuesta a incidentes e interrupciones del negocio para continuar las operaciones del negocio a un nivel predefinido aceptable” (Quevedo, 2012, p.93).

La Gestión de la Continuidad del Negocio es “un proceso holístico que identifica potenciales amenazas de la organización e impactos a las operaciones del negocio que tales amenazas pueden causar en caso de materializarse; y proporciona la estructura para construir resiliencia organizacional con capacidad para dar respuesta efectiva protegiendo los intereses de las partes interesadas, la reputación, el valor de la marca, la reputación y las actividades creadoras de valor” (Castro, 2013, p.24).

La DRI (*Disaster Recovery Institute*) define a la gestión de la Continuidad del Negocio como “un proceso de gestión que identifica riesgos, amenazas y vulnerabilidades que pueden impactar a operaciones continuas, provee un marco de trabajo para construir resiliencia organizacional y la capacidad para una respuesta eficaz” (DRI, 2020).

Para efectos de la presente investigación, se utilizará la definición que propone la ISO 22301:2019 porque abarca todos los aspectos que necesita un Sistema de Continuidad del Negocio. La Continuidad del Negocio consiste en la una organización para seguir entregando productos y servicios dentro de un tiempo aceptable, ante un evento disruptivo (ISO, 2019).

2.1.2. Concepto de Resiliencia organizacional

Dado que la resiliencia organizacional es un concepto clave dentro de la continuidad del negocio, es necesario hacer referencia a este.

“Lengnick-Hall y Beck (2003) definen a la resiliencia organizacional como una mezcla compleja de comportamientos, perspectivas e interacciones que puede ser desarrollada, medida y dirigida” (Menenghel, 2013, p.25).

Para Pacheco- Mangas, “la resiliencia organizacional, entendida como la capacidad que permite a las organizaciones realizar ajustes en su comportamiento ante la sucesión de cambios, perturbaciones y eventos traumáticos, facilitando la adaptación al entorno, se configura como un elemento clave de su funcionamiento y cultura” (2020, p.123).

En esa línea, los cambios que se ocurren en el entorno organizacional han creado la necesidad de sensibilizar a los directivos y dueños de empresas, están conscientes y saben que las estrategias que aplican en un momento determinado tienen fecha de expiración y que los modelos y técnicas administrativas, no funcionan adecuadamente para todo tipo de situaciones, en tal sentido, el conocimiento de la resiliencia se hace necesario y primordial (Navarro, 2017).

Para efectos de la presente investigación, se utilizará la definición que propone la ISO 22301:2019. Esta norma define a la resiliencia organizacional como “la facultad de adecuación de una organización en un entorno dificultoso y variable” (ISO, 2019).

2.1.3 Concepto de Recuperación de desastres

Un plan de recuperación de desastres (DRP) implica el conjunto de medidas que adoptan las organizaciones para que las secuelas de un desastre se reduzcan a proporciones insignificantes, con la finalidad de reemprender, rápidamente, sus funciones (Herrada, 2018).

Sandoval define al DRP como la forma en la que una organización cuenta con una estrategia que permita que los efectos de cualquier desastre sean mínimos para que se puedan reanudar sus actividades críticas (2015).

Para efectos de la presente investigación, se utilizará la definición que propone la ISO 22301:2019. El Plan de Recuperación de Desastres es un “documento que contiene un conjunto de acciones y procedimientos definidos previamente, con responsabilidades claramente establecidas, para la recuperación del componente tecnológico, sistemas y servicios de telecomunicaciones” (ISO, 2019).

2.1.4. Modelos de Continuidad de Negocio

a. ISO 22301:2019

Es el estándar internacional certificable publicado por la Organización Internacional de Normalización (ISO) que detalla cómo gestionar la continuidad del negocio.

Esta norma exige la existencia de un SGCN que debe concentrarse en analizar los impactos contra las líneas de negocio y gestionar los riesgos: descubrir qué actividades del negocio y administrativas son más críticas y qué riesgos o amenazas pueden afectarlas; y luego tratar sistemáticamente esos riesgos (Olaya, 2019).

b. Modelo Británico BS-25999 Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio

Este modelo se divide en BS 25999-1, Gestión de Continuidad del Negocio Parte 1 - Código de Prácticas y BS 25999-2, Gestión de Continuidad del Negocio Parte 2 - Especificación. Estos documentos son una guía de buenas prácticas, recomendaciones, pasos a seguir y requisitos para la correcta implementación de un SGCN (Quevedo, 2012, p. 95).

c. Modelo para el Planeamiento de Gestión de Crisis e Incidentes

Existen seis componentes principales en un programa de Gestión de Crisis/Incidentes, entre ellos se encuentran: Marco de Referencia, Equipo de gestión de crisis e incidentes, Centro de operaciones de comando/ emergencia, Procedimientos de comunicaciones en crisis, Software de gestión de continuidad del negocio y Ejercitación de los procedimientos de gestión de crisis (Quevedo, 2012, p.105).

d. Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Basándose en sus buenas prácticas, iniciativas de investigación, experiencia y red mundial, puede proporcionar una gama completa de servicios relacionados a la continuidad del negocio. Asimismo, asegura la disposición de profesionales certificados a nivel internacional relacionados al eje en mención. Ofrecen los siguientes servicios: análisis de la situación actual de la administración de la continuidad, análisis de riesgos, análisis de impacto en el negocio, plan de recuperación de desastres y plan de continuidad del negocio (DELOITTE TTL, 2017).

e. IBM – Continuidad empresarial

Los servicios que ofrece van alineados con el desarrollo de resiliencia de TI y la continuidad del negocio, mediante la implementación de soluciones rápidas frente a interrupciones. Los especialistas en el tema han categorizado a las amenazas en tres: empresas, datos y eventos (IBM, 2020).

f. Business Development Association

CONTINUUM BCP es la herramienta que facilita el análisis efectivo de las operaciones del negocio con la finalidad de planificar la continuidad y toma en cuenta:

Evaluación de riesgo, Análisis GAP, Análisis de impacto de negocio (BIA), Planificación de continuidad del negocio/Desarrollo de plan de continuidad de operaciones, Planificación de recuperación de desastres (DP), Capacitación y promoción de conciencia de la planificación de

la continuidad del negocio, Evaluación del plan de continuidad del negocio y Auditoría del plan de continuidad del negocio. (BDA, 2017)

g. Business Continuity Planning Suite

Es un software que fue creado para empresas de cualquier tamaño que tengan la necesidad de crear, mejorar o actualizar su plan de continuidad de negocio. Asimismo, esta herramienta te permite obtener generadores automatizados de BCP y planes de recuperación de desastres (DRP) con la finalidad de continuar con las operaciones y proporcionar una resistencia ante una interrupción (Listo, 2020).

h. Business Protector

Es un software de planificación de continuidad de negocio que abarca conjuntos completos de plantillas basadas en metodologías estándares de la industria. El Business Protector asiste a las organizaciones de todos los tipos y tamaños; debido a que, este software es muy flexible y puede adaptarse a la realidad de la industria y organización. Asimismo, cuenta con las siguientes cinco ediciones: *Credit Unions, Community Banks, Public Sector, Enterprise Edition y Standard Edition* (BPSI).

2.2. Gestión de Riesgos

2.2.1. Concepto de Gestión de Riesgos

La ISO 31000:2018 define a la gestión de riesgos como el conjunto de actividades encargadas de la dirección y el control de la organización frente al riesgo (2018, p.7). Así también, establece que la finalidad de la misma consiste en la creación y proyección del valor (2018, p.8). Cabe resaltar que este proceso es iterativo y orienta a las organizaciones a establecer sus respectivas estrategias, lograr sus objetivos y tomar mejores decisiones. En esa línea, es transversal, dado que todas las áreas interesadas se encuentran interactuando constantemente. Y, para poder llevar a cabo un análisis sistemático, considera tanto el contexto interno como externo de la organización, incluso los factores culturales y el comportamiento humano (2018, p.9).

Para poder llevar a cabo una gestión de riesgos eficiente y eficaz, se siguen los principios que se mencionan, a continuación: Integrada, dado que la gestión del riesgo se encuentra incorporada en todas las actividades de la organización (2018, p.9); Estructurada y exhaustiva, debido a que un arduo y detallado trabajo conlleva a mejores resultados (2018, p.9); Adaptada, puesto que tiene como parámetros lo que acontece en el contexto externo e interno (2018, p.9); Inclusiva; debido a que, al considerar los puntos de vista, comentarios y conocimientos de las partes comprometidas, se toman decisiones mejor estructuradas e informadas (2018, p.9); Dinámica, en vista de que los riesgos aparecen y desaparecen de imprevisto, la gestión de riesgos se encuentra a la expectativa de los mismos y los maneja de manera oportuna y apropiada (2018,

p.10); Mejor información disponible, a causa de que la toma de decisiones debe basarse en la información detallada de las partes interesadas (2018, p.10); Factores humanos y culturales, dado que ambos factores influyen de manera considerable en todos los niveles y etapas de la gestión de riesgos (2018, p.10); y, Mejora continua, puesto que existe una corrección de errores y aprendizaje constante (2018, p.10).

Para poder integrar, diseñar, implementar, valorar y mejorar la gestión del riesgo, se necesita del desarrollo de un marco de referencia, cuyos componentes son los siguientes:

- Liderazgo y compromiso: Características propias de la alta dirección y los órganos de supervisión (2018, p.11).
- Integración: Basada en la comprensión de las estructuras y el contexto de la organización (2018, p.12).
- Diseño: Mediante la comprensión de la organización y su contexto, la articulación del compromiso con la gestión del riesgo, la asignación de roles, autoridades, responsabilidades y obligación de rendir cuentas, la asignación de recursos y el establecimiento de comunicación y consulta (2018, pp.13-15).
- Implementación: Implica el desarrollo de un plan apropiado, la identificación de las personas, momentos, lugares y formas relacionados con la toma de decisiones, la modificación del proceso de ser necesario y la validación de la que la información fue comprendida por toda la organización (2018, p.15).
- Valoración: Consiste en la medición del desempeño y determinación si resulta favorable para el logro de los objetivos organizacionales (2018, p.15).
- Mejora: A través de la adaptación y el seguimiento continuo (2018, p.10).

Adicionalmente, a la definición otorgada por la ISO, se encuentra la siguiente información de Bueno, Correa y Echevarry -aunque antigua, pero aún vigente-: Una administración de riesgos integrada requiere el compromiso y la decisión de la gerencia. Para ser implementada, los siguientes resultados deben esperarse al practicarla:

El proceso de administración de riesgos es aplicado consistentemente en todos los niveles, donde los riesgos son entendidos, manejados y comunicados
Los resultados de las prácticas de administración de riesgos son informadas adecuadamente y priorizadas de acuerdo con las necesidades
Las herramientas y métodos son aplicados para ayudar en la toma de decisiones
La consulta y comunicación con las partes interesadas es continua – ya sean internas o externas. (2010, p.41)

Por otro lado, el PMBOK define a la gestión de riesgos como el proceso encargado de identificar y gestionar los riesgos que han pasado desapercibidos en las actividades que conforman la dirección de proyectos. Así mismo, resulta de suma importancia, debido a que, si los riesgos mencionados permanecen, pueden lograr que el proyecto a realizarse no concrete sus objetivos establecidos (2013, p.397). Para establecer el campo de acción de la gestión de riesgos, se deben tener en cuenta los niveles de riesgo en los proyectos; es decir, el riesgo individual y el riesgo general del proyecto. El primero hace referencia a un evento que genera efectos positivos o negativos en el o los objetivos del proyecto; el segundo implica los factores que plasman incertidumbre sobre el proyecto en su conjunto (PMBOK, 2013, p.397).

Para efectos del presente documento, se utilizará la definición del ISO 31000:2018, la cual se sintetiza en estas líneas: Conjunto de actividades encargadas de la dirección y el control de la organización frente al riesgo que tiene como objetivo la creación y proyección del valor (2018, pp.7-8). Asimismo, el argumento que sustenta la elección de esta definición es que la norma con la cual se desarrolla el documento; es decir, la ISO 22301:2019, hace referencia a esta definición en su contenido, de manera específica, en el punto 8.2 de la norma. Además, resulta imprescindible, el análisis de la gestión de riesgos consistente y la ISO 31000:2018 provee las herramientas para un adecuado mapeo de riesgos; que, sin ello, los posibles planes de contingencia a establecer para cada uno de los riesgos identificados serían obsoletos; por lo tanto, se requiere de la gestión de riesgos para que el Sistema de Continuidad de Negocio en Ravmar pueda concretarse.

2.2.2. Modelos de Gestión de Riesgos

a. ISO 31000: 2018

Es la norma internacional que otorga un marco de referencia para la gestión de riesgos. Asimismo, esta norma no puede ser usada para certificación; no obstante, eso no impide el logro de su objetivo: proporcionar directrices para evaluaciones de auditoría (ISO 31000, 2018).

Para poder realizar un efectivo análisis de riesgos relacionado a escenarios de sismos, se debe seguir el proceso de gestión de riesgos establecido por el ISO 31000:2018 que contiene las actividades que se mencionan, a continuación: Comunicación y consulta: Veracidad y relevancia de la información intercambiada bajo el criterio de confidencialidad (2018, p.17); Alcance, contexto y criterios: Análisis sistémico que incluye la definición de parámetros externos e internos que se deben tomar en cuenta en los procesos (2018, p.17); Evaluación del riesgo: Identificación, análisis y evaluación del riesgo (2018, p.19); Tratamiento del riesgo: Modificación del riesgo e implementación de opciones (2018, p.21) y; Seguimiento y revisión: Seguimiento periódico a las actividades (2018, p.23).

b. NTP-ISO 31000:2018 Gestión del riesgo

Esta norma es la adopción peruana de la ISO 31000:2018 en su edición en español, la cual ha sido trabajada por el Comité Técnico de normalización CTN 137 "Gestión de activos y riesgos" del Instituto Nacional de Calidad - INACAL y reemplaza a la NTP-ISO 31000:2011 (revisada el 2016). Por ende, se considera como la norma de calidad predominante en el país (Diario Oficial El Peruano, 2018).

c. PMI

La metodología PMI es un estándar del PMBOK *Guide (A Guide to Project Management Body of Knowledge)* que “se basa en técnicas y herramientas de gestión de proyectos que son aplicables a una gran variedad de industrias, como construcción, desarrollo de software, empresas de bienes y servicios, entre otros” (Bellido, 2018, p. 26).

Para poder llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, esta metodología incluye los procesos de identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos del proyecto en el cual se está implementando. Asimismo, la finalidad de gestionar los riesgos identificados consiste en incrementar la probabilidad de eventos positivos y reducir o incluso eliminar, los negativos y sus respectivos efectos (PMBOK, 2013, p. 309).

Para lograr los objetivos planteados por la gestión de riesgos de un proyecto, se realizan los procesos que se mencionan a continuación: Planificar la Gestión de los Riesgos; Identificar los Riesgos; Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos; Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos; Planificar la Respuesta a los Riesgos; y, Controlar los Riesgos (PMBOK, 2013, p. 309).

d. Protiviti – Risk and Business Consulting

Es una firma de consultoría global que ofrece soluciones de asesoría que abarcan problemas críticos que las empresas puedan experimentar en relación con la tecnología, procesos empresariales, análisis, riesgos, cumplimiento, transacciones y auditorías internas (Protiviti, 2020).

e. Riesgos de negocio

Otorga herramientas para entender los riesgos y entre ellas se encuentran: “Evaluación del Riesgo Operacional, Manejo del Riesgo Crediticio, *Enterprise Risk Management*, Gestión de Continuidad de Negocio, Soluciones para la Recuperación de Costos (*Cost Recovery Solutions*) y *Supply Chain Risk Consulting*” (Canchari, 2014, p.16).

f. Riesgos de TI

Permite que sus clientes identifiquen, localicen, midan, manejen, implementen, mejoren y monitoreen los riesgos por medio de estas alternativas: “Evaluación de Riesgo Tecnológico, Plan de Recuperación ante Desastres, Seguridad de la Información, Auditoría de Sistemas de

Información, Auditoría en la Gestión de TI, Administración de Riesgos en Proyectos ITIL - *Information Technology Infrastructure Library*, Administración de cambios Tecnológicos y Planificación de los Recursos de Infraestructura Tecnológica” (Canchari, 2014, pp.16-17).

Para efectos de la presente investigación, se utilizará el modelo de la ISO 31000:2018, dado que es la recomendada por la norma con la cual se va a desarrollar este trabajo, la cual se sintetiza en los siguientes conceptos: “Comunicación y consulta, alcance, contexto y criterios, evaluación del riesgo y el tratamiento del riesgo” (2018, pp. 17-21).

2.3. Gestión por Procesos

2.3.1. Concepto de Gestión por Procesos

El concepto de gestión por procesos generó mucha literatura en los últimos años. “No solo los teóricos han escrito sobre el tema, sino que normas y modelos reconocidos y respetados mundialmente incluyen la gestión por procesos como elemento imprescindible para el mejor funcionamiento de las instituciones” (García, 2013, p.174).

Según Peteiro, la gestión por procesos es una

[...] herramienta de probada eficacia en la gestión empresarial moderna, permitiendo mejores resultados en menos tiempo y por tanto alcanzar competitividad y excelencia en el desempeño de las organizaciones, siendo de hecho, la base de las normas ISO 9001:2000 así como del modelo EFQM de excelencia. (2015)

Según la ISO 9000, “se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente” (2015). Es por esta razón, que es imprescindible entender cómo funciona este conjunto de actividades que están mutuamente relacionadas entre sí, para de esta manera se pueda obtener resultados previstos. Se necesita realizar la transición de una organización por departamentos a una organización por procesos y así poder generar valor para los clientes.

Cabe resaltar que no todos los procesos de una organización poseen el mismo impacto en la satisfacción de las partes interesadas, es por esta razón que se necesita clasificar los procesos y diseñar un mapa de procesos. El mapa de procesos es el “conjunto de procesos de una organización ordenados y clasificados de tal manera que trasluzca las acciones y estrategias que la organización realiza o pretende realizar en su interior” (Ríos, 2011, p.43). El primer paso es identificar los procesos y, el segundo paso, es determinar la secuencia e interacciones entre ellos. El siguiente paso es clasificar los procesos en estratégicos, clave u operativos y de soporte. Los

procesos estratégicos definen la misión, estrategia, política y objetivos del sistema. Los procesos clave comprenden las actividades necesarias que guían a la meta final de la organización y son necesarios para realizar el servicio o producto. Por último, los procesos de soporte son los responsables de proveer todos los recursos necesarios (personas, materiales, equipo, entre otros) y dan soporte a los procesos clave (Fernández y Salvador, 2012, p.3).

Otro elemento importante en la gestión por procesos es el ciclo de Deming o más conocido como el ciclo de mejora continua PDCA (*Plan, Do, Check y Act*). El ciclo PDCA es una herramienta importante para las organizaciones que busquen la calidad y el mejoramiento continuo por medio de sus cuatro etapas. En la primera etapa, *Plan*, se establecen los objetivos a lograr, se realiza un diagnóstico de la situación actual de los procesos y se establece los pasos a seguir a través de un plan de trabajo. En la etapa *Do*, se aplica el plan propuesto en la primera etapa; en la etapa *Check*, se compara los resultados obtenidos contra los esperados y, por último, en la etapa *Act* se toma en cuenta los resultados de la verificación previa, se corrige y se llega a estandarizar y sistematizar los procedimientos (Salas-Rueda, 2018, p.10).

Para efectos de la presente tesis, se utilizará la definición de la ISO 9000:2015, debido a su enfoque en procesos. Este enfoque en procesos, como se mencionó anteriormente, es imprescindible para el Sistema de Continuidad de Negocio porque para establecer un plan de continuidad de negocio se empieza desde la identificación de procesos clave para la creación de valor, así como la interrelación que existe entre ellos (ISO, 2015).

2.3.2. Modelos de Gestión por Procesos

a. Norma ISO 9001:2015

Es la norma internacional para sistemas de gestión de calidad (SGC) publicado por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Asimismo, en sus apartados se menciona la importancia de la determinación de los procesos necesarios de una organización, así como conocer la interrelación que hay entre ellas. En el apartado 4.4.1 se hace referencia a que la organización debe establecer los procesos claves para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización, asimismo en el apartado 4.4.1.b) se menciona que se requiere establecer la cadena e interrelación de dichos procesos (ISO 9001, 2015, p.15).

Asimismo, es necesario mencionar al Anexo Standard Level (Anexo SL) de las normas ISO; debido a que, las normas ISO están estructuradas en base a este Anexo SL. El Anexo SL se trata de una estructura denominada de Alto Nivel, que provee de estabilidad y compatibilidad a las normas de sistemas de gestión. Debido a esta razón, que todas las normas ISO tendrán la misma estructura, la cual se encuentra dividida en los siguientes 10 capítulos: Alcance,

Referencias Normativas, Términos y definiciones, Contexto de la organización, Liderazgo, Planificación, Apoyo, Operación, Evaluación del desempeño y Mejoras. El principal objetivo del Anexo SL es hacer más fácil el trabajo tanto de los auditores como implementadores de las ISO, siguiendo normas fáciles de entender y con estructuras consistentes, generado a su vez que se reduzca al mínimo los errores (BSI, 2015).

b. Modelo Europeo de Calidad Total (EFQM)

Es una herramienta válida para cuantificar la calidad en las organizaciones mediante la integración de las nueve dimensiones, las cuales son las siguientes: procesos, liderazgo, personas, alianzas y recursos, políticas y estrategias, clientes, resultados claves, resultados en personas, resultados en sociedad. El EFQM integra dos grandes bloques, los cuales cada uno pesa 50%.

El primer bloque llamado “agentes facilitadores”, se toma en cuenta los factores de procesos (14%), liderazgo (10%), personas (9%), alianzas y recursos (9%), y políticas y estrategias (8%). El segundo bloque está integrado por resultados en clientes (20%), resultados claves (15%), resultados en personas (9%) y resultados en la sociedad (6%) (Acosta, Carrillo, Núñez y Tite, 2019, pp.4-5).

Por otro lado, una de las nueve dimensiones del modelo Europeo de Calidad Total trata sobre la gestión por procesos, y en esta dimensión se trabaja bajo subcriterios que permiten la modelación de los procesos de una organización. Estos subcriterios son los siguientes: identificación de los procesos críticos de la organización, cómo se gestiona sistemáticamente sus procesos, cómo se verifican los procesos y se proponen metas de mejora, cómo se optimizan los procesos y cómo se evalúan las mejoras (Acosta, Carrillo, Núñez y Tite, 2019, p.4-5).

c. Modelo SCOR - Supply Chain Operations Reference Model

El Modelo de Referencia de las Operaciones de la Cadena de Suministro (SCOR) desarrollado por el Consejo Mundial de la Cadena de Suministro, es un modelo para la estandarización de los procesos de cadena de suministro: Planeación, Aprovisionamiento, Producción, Distribución y Devoluciones. El presente modelo ofrece una representación modelo de los indicadores de rendimiento, procesos de la cadena de suministro y las tecnologías de habilitación y las mejores prácticas, lo cual genera que sea más sencillo el análisis/diagnóstico y la evaluación de cualquier cadena de suministro. Cabe resaltar que este modelo también te provee de un completo sistema de medición para cada proceso, subproceso, elemento y actividad de apoyo bajo los cuales esté sustentado el modelo (Fontalvo, De La Hoz y Mendoza, 2019, p.7). Asimismo, el desarrollo de este modelo se da por medio de la siguiente serie de actividades y prácticas: determinando requerimientos y metas, detallando los procesos y su alcance; ejemplificando las operaciones mediante el diseño; estableciendo los *inputs* y *outputs*, definiendo

métricas y mejores prácticas, así como cuán competitiva es la empresa en el mercado. El objetivo es que la etapa de planeamiento del modelo se ejecute de manera juiciosa, ya que de esta manera el cliente, lo valorará y se esto se observará en los resultados de la organización (Domínguez, Henríquez, Jassir-Ufre y Paternina-Arboleda, 2018, p.153). Para efectos del presente documento, se utilizará el modelo de la ISO 9001:2015 y el Anexo SL.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Análisis Externo

1.1. Sector Comercio Exterior a nivel global

El término “comercio exterior” hace referencia a una serie de avenencias comerciales entre las personas que residen en un país con las del resto del mundo. Y como tal, el sector resulta, sumamente, importante, “debido al movimiento que genera dentro de la economía local, regional y mundial” (Huesca, 2012, p.18).

En esa línea, la “organización internacional que se encarga de regir las normas del comercio entre los países” (OMC, 2020) es la Organización Mundial del Comercio (OMC), la cual tiene por finalidad “asistir a los productores de bienes y servicios, los importadores y exportadores a llevar a cabo sus actividades” (OMC, 2020).

Dado que, ya se cuenta con una clara definición del sector y su importancia, se procederá a explicar el proceso que permite que se lleve a cabo la operación del comercio exterior: Para empezar, se encuentra la existencia del contrato comercial; es decir, aquel acuerdo entre el vendedor (exportador) y el comprador (importador). Luego, continúa el inicio de la negociación; esto es, el mutuo acuerdo sobre detalles importantes del contrato, como es el caso de las condiciones de entrega de la mercancía, las cuales implican la estructura de costos, el medio de transporte a utilizar, el lugar de despacho, entre otros; así también, las especificaciones de la mercancía, como los costos de embalaje, impuestos, flete, precios, entre otros; el sistema de pago, documentación obligatoria y adjunta, etc. (OMC, 2018).

Cabe resaltar que este proceso se ve influenciado por factores culturales y sociales, que deben ser tomados en cuenta de manera permanente; por ello, es imprescindible que ambas partes -exportador e importador- cuenten con personas especializadas en temas comerciales, idiomas y legales (OMC, 2018).

Puesto que, ya se tiene como preámbulo el proceso, a través del cual, se llevan a cabo las actividades centrales del sector, se darán a conocer los criterios establecidos por el Banco Mundial (2019) para optimizar dicho proceso y garantizar la participación de los países en desarrollo en las cadenas de valor a nivel mundial: “La mejora en infraestructura de transporte y de comunicaciones, podría suplir la desventaja que tienen algunos países que deben cubrir distancias geográficas muy amplias” (Banco Mundial, 2019); “La disminución de costos comerciales estaría supeditada a la mejora de los procedimientos aduaneros” (Banco Mundial, 2019); y, “El éxito de las Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE) depende de una adecuada planificación

que considere la disponibilidad de recursos, de manera que su operación resulte atractiva para inversores” (Banco Mundial, 2019).

Para poder regular las políticas de intercambio comercial, se deben tomar en cuenta los acuerdos comerciales internacionales que garantizan que los procesos de importación y exportación sean más eficientes; en efecto, la disminución de sus costos con la finalidad de aumentar la competitividad de los productos que se negocian entre países (Patiño, 2013, p.95). Dentro de los Acuerdos Comerciales Internacionales, se encuentran:

Comunidad Andina (CAN)

Es una organización internacional que tiene como propósito establecer un desarrollo independiente, equilibrado e integral, a través de la asociación con los organismos que forman parte del Sistema Andino de Integración (SAI) y con visión a escala latinoamericana (CAN, 2010).

Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)

Es el más grande grupo latinoamericano de integración, que tiene como finalidad la creación de un mercado común conformado por trece países miembros (ALADI, 2019).

Unión de Naciones Suramericanas

Es una organización intergubernamental que tiene como propósito componer, de manera colaborativa, un ámbito de anexión y confraternización en lo económico, político, social y cultural entre los países de Sudamérica (Parlamento del MERCOSUR).

Un aspecto fundamental en el proceso del comercio exterior son los términos comerciales mundialmente aceptados llamados Incoterms. Incoterms es un acrónimo del inglés *International Commercial Terms*, creados en 1936 por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) con la finalidad de definir las obligaciones de compradores y vendedores que operan en el sistema de comercio internacional (ICC, 2019).

En la década de 1920, la CCI observó que existía malentendidos acerca de los incoterms y sus definiciones. Es por esta razón, que en 1936 publicó la primera lista de los Incoterms y periódicamente la revisa para reflejar los cambios en el sistema de comercio internacional. Incoterms 2020 es la versión más actualizada, sustituye a los Incoterms 2010 y entró en vigor desde el 01 de enero de 2020 (ICC, 2019).

La última edición de las reglas de Incoterms presenta una introducción más detallada dirigida al usuario para que este pueda seleccionar la regla de Incoterms más adecuada para su

situación, asimismo también se explica el propósito de cada regla, la disimilitud entre los Incoterms 2010 e Incoterms 2020, uso de reglas e incorpora notas explicativas. Uno de los mayores cambios que se realizó en los Incoterms 2020, es la sustitución de DAT (*Delivered At Terminal*) por DPU (*Delivered at Place Unloaded*) para destacar que el lugar de destino no solo es un terminal sino puede ser cualquier lugar. Los Incoterms 2020 vigentes son 11 tipos que se dividen en los siguientes dos grupos: (ICC, 2019)

Grupo 1: Incoterms de transporte multimodal (reglas para cualquier modo de transporte): EXW (*Ex Works*), FCA (*Free Carrier*), CPT (*Carriage Paid To*), CIP (*Carriage and Insurance Paid To*), DAP (*Delivered at Place*), DPU (*Delivered at Place Unloaded*), DDP (*Delivered Duty Paid*) (ICC, 2019).

Grupo 2: Incoterms únicamente de transporte marítimo y vías navegables interiores: FAS (*Free Alongside Ship*), FOB (*Free on board*), CFR (*Cost and Freight*), CIF (*Cost, Insurance and Freight*) (ICC, 2019).

1.2. Sector Comercio Exterior a nivel nacional

En el Perú, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo es el ente encargado de la “definición, dirección, ejecución, coordinación y supervisión de la política de comercio exterior y turismo en el país como órgano rector del sector” (MINCETUR, 2020).

Para MINCETUR, el comercio exterior tiene un papel esencial como motor del crecimiento, generador de empleo e impulsor del desarrollo de la nación. En ese sentido, el Ministerio mantiene una política de apertura comercial con el objetivo de ampliar la red de Acuerdos Comerciales para así generar oportunidades para el desarrollo de la oferta exportable; por esta razón, el país es atractivo para realizar inversiones tanto en sectores como la minería, energía, y sus derivados, así como también en otros sectores como la construcción, alimentos, confecciones, banca, comercio y logística (MINCETUR, 2020).

El comercio exterior es un sector prioritario para el Perú, ya que las exportaciones representan aproximadamente el 21% del Producto Bruto Interno y es una de las principales fuentes de empleo del país (Andina, 2018). Entre enero y noviembre del 2019, “la balanza comercial fue positiva para el Perú en 2’586 millones 594,000 dólares, reportó la Asociación de Exportadores (ADEX)” (El Peruano, 2020).

Según MINCETUR, existen tres tipos de operaciones en el comercio exterior de mercancías: Exportación; es decir, el envío legal de mercancías nacionales, para el uso o consumo en el exterior; Importación, introducción legal de mercancías extranjeras para uso y consumo en

el país y; Operaciones temporales, esto es, el ingreso o la salida temporal de bienes, para su reparación o uso temporal (2020).

Si bien se han dado a conocer los mecanismos del sector a nivel internacional y regional, lo que acontece a nivel nacional -a la fecha- en términos de exportaciones e importaciones es lo siguiente:

El INEI informa que, en el mes de febrero de 2020, el volumen total exportado de bienes registró una variación de -0,6% respecto a febrero de 2019, debido a la contracción en los envíos de productos tradicionales (-1,7%), principalmente, petróleo y gas natural (-43,1%), pesquero (-64,4%) y agrícola (-33,8%). [...] Asimismo, el volumen total de las importaciones FOB fue menor en 3,8% por la contracción en las compras de materias primas y productos intermedios (-6,1%) y bienes de capital y materiales de construcción (-4,8%). (INEI, 2020)

Al igual que a nivel internacional, también existen organismos y leyes que se encargan de regular el comercio exterior en el Perú y entre ellos se encuentran:

Ley General de Aduanas

Es aquella ley que tiene como finalidad “la regulación de la relación jurídica que se establece entre la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y las personas naturales y jurídicas que intervienen en el ingreso, permanencia, traslado y salida de las mercancías hacia y desde el territorio aduanero” (Patiño, 2013, p.100).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)

Es el Ministerio que establece la definición, ejecución, coordinación y supervisión de la política de comercio exterior y turismo en el Perú. Asimismo, tiene establecidos los siguientes propósitos a concretar de manera perenne: Promocionar la internacionalización de las organizaciones y la diversificación de los diversos mercados destinos, optimizar los procesos del comercio exterior, y, sobre todo, lograr la eficiencia de la cadena logística internacional (MINCETUR, 2020).

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ)

Es un organismo adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo que define la formulación, aprobación, ejecución y evaluación de las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables, a través de la promoción y difusión de la imagen del Perú en el ámbito turístico y de exportaciones (PROMPERÚ, 2020).

Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN)

Es un organismo adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas que “buscar promover la inversión privada mediante Asociaciones Público-Privadas, Proyectos en Activos y Obras por Impuestos, para su incorporación en infraestructura pública, servicios públicos, proyectos y empresas del Estado, conforme a sus atribuciones” (PROINVERSIÓN, 2019).

Para finalizar esta sección de comercio exterior tanto a nivel global como nacional, se muestran los indicadores de referencia:

Tabla 1: Indicadores del comercio exterior

| Indicador | Descripción |
|---|--|
| Número de empresas exportadoras | Número de empresas exportadoras a nivel nacional o global |
| Índice de Concentración/Diversificación | Ponderar el peso de cada producto y país en el total de su comercio |
| Índice "Trade Overlap" | Mide el nivel de especialización en el comercio internacional de bienes dentro de un sector, en relación con el comercio internacional entre distintos sectores de la economía |
| Índice de Lafay | Mide el grado en que el país tiene en el rubro en cuestión una ventaja comparativa, que le haga un exportador natural de ese producto |
| Índice de Similitud | La agregación de la mínima participación de cada grupo de productos en las exportaciones totales de cada región a un mercado de destino homogéneo que puede ser una subregión o el mundo |

Adaptación de José E. Durán Lima, Oficial de Asuntos Económicos de la División de Comercio Internacional e Integración de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), con la colaboración de Mariano Alvarez.

1.2.1. El impacto del COVID-19 en el comercio exterior

Hasta la fecha, existe mucha incertidumbre con respecto a cómo será la situación del mundo después del COVID-19. Según la OIT, se podrían perder hasta 25 millones de puestos de trabajo en todo el mundo debido a la crisis.

Asimismo, desde su primer informe del 18 de marzo, “las medidas de bloqueo adoptadas para la contención de la propagación de la enfermedad ha afectado ya a unos 2.700 millones de trabajadores, ocasionando que millones de ellos pierdan su trabajo” (Pacto Mundial, 2020).

Los grupos de interés del sector logístico también se han visto afectados. En primer lugar, el cierre de fronteras ha imposibilitado los vuelos comerciales a distintos países, solo los vuelos cargueros de algunas aerolíneas siguen operando. Sin embargo, debido a los altos costos fijos de las aerolíneas, es probable que quiebren. Latam Airlines mencionó que contaban con caja para 3 o 4 meses y requerían apoyo del gobierno para poder pasar el período de recuperación que tomaría hasta 2 años (América Economía, 2020). Adicionalmente, Avianca se ha acogido al proceso de quiebra en Estados Unidos “para reorganizar sus negocios debido al impacto del coronavirus.

Con esta medida se busca preservar los puestos de trabajo en Colombia y otros mercados en los que opera” (La Vanguardia, 2020).

En el Perú, el sector de exportaciones de bienes y servicios genera 1.6 millones de puestos de trabajo, este sector ha sido duramente afectado, por lo que se están proponiendo acciones para resarcir los daños. En ese sentido, se ha emitido el Decreto Legislativo 1492, que

establece la digitalización de los procesos del sector público y el privado en materia de comercio exterior, a fin de evitar el traslado innecesario de personas y las aglomeraciones para las operaciones de comercio exterior. Con ello se reducen costos de transacción y se disponen de mecanismos de transparencia en la cadena logística, a fin de que los importadores y exportadores paguen únicamente por servicios que efectivamente hayan solicitado y contratado. (El Peruano, 2020)

Este decreto también busca agilizar procesos para incrementar la competitividad del sector.

1.3. Análisis PESTEL

En esta sección, se va a desarrollar el análisis del sector de comercio exterior y agencias de carga peruano.

1.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Son las variables externas que estipulan las normas bajo las cuales una organización opera. Así también, tienen un elevado nivel de influencia sobre las actividades del negocio, proveedores y compradores (D’Alessio, 2015, p.150).

a. Aspecto Político

“MINCETUR centra sus esfuerzos de análisis de los flujos de comercio y tendencias del comercio internacional en obtener mejores condiciones de acceso a los mercados internacionales para nuestras exportaciones, maximizar los beneficios de la participación del Perú en los esquemas de integración” (MINCETUR).

En el contexto político y decidido de apertura comercial, los Acuerdos Comerciales otorgan oportunidades de desarrollo para la oferta exportable peruana; así también, en el mercado interno, permiten la disminución de costos en los consumidores y, esto va alineado con mejores condiciones en los productos que se importan, incentivando la innovación tecnológica.

Dentro de los Acuerdos Comerciales se encuentran: Acuerdo de Libre Comercio Perú – Australia, el cual “es uno de los acuerdos comerciales bilaterales más ambiciosos que el Perú ha suscrito. Cabe señalar que, el ALC incluye un capítulo sobre Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs), Desarrollo, y Competitividad y Facilitación de Negocios” (MINCETUR); Acuerdo para continuar beneficios comerciales entre el Perú y Reino Unido; Convenio de Cooperación Aduanera Peruano - Colombiano, consiste en el “Intercambio de Notas entre la República del Perú y la República de Colombia para el retiro de subpartidas arancelarias del arancel común establecido en el Anexo del Protocolo Modificador del Convenio de Cooperación Aduanera Peruano - Colombiano de 1938” (MINCETUR); y, El Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la OMC, cuya “importancia radica en el establecimiento de medidas enfocadas en otorgar transparencia a las normas vinculadas al comercio exterior, agilizar y simplificar los trámites relacionados al despacho de las mercancías, disminuir las trabas al flujo de mercancías y a generar equidad en las decisiones de las entidades de control” (MINCETUR).

b. Aspecto Legal

A continuación, se explicarán las principales normas que intervienen en las operaciones de comercio exterior; es decir, aquellos mandatos que ofrecen los lineamientos para la gestión de este tipo de servicios.

Para empezar, la Organización Mundial del Comercio (OMC) es la organización internacional que se encarga de establecer las normas que regularizan el comercio entre países. Cabe resaltar que los Acuerdos de la OMC “establecen los principios de la liberalización, así como las excepciones permitidas. Incluyen los compromisos contraídos por los distintos países de reducir los aranceles aduaneros y otros obstáculos al comercio y de abrir y mantener abiertos los mercados de servicios” (OMC).

Dentro de los más importantes, se encuentran los que se mencionan, a continuación: Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), que tiene como base las negociaciones relacionadas a la reducción de aranceles (OMC); Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), el cual fue firmado con la finalidad de extender el sistema de comercio multilateral al sector de los servicios, mediante una serie de obligaciones y disciplinas generales (OMC); y, Acuerdo sobre los Aspectos de los derechos de propiedad intelectual

relacionados con el comercio (ADPIC), consta de siete partes y en el que se establecen los principios acerca de la propiedad intelectual (OMC).

De acuerdo con lo establecido en el Título II -Regímenes de Importación- de la Sección Tercera de la Ley General de Aduanas aprobada mediante Decreto Legislativo N° 1053, los tipos de ingreso de mercancías al país, o importaciones se clasifican en los siguientes: Importación para el consumo, reimportación en el mismo estado y admisión temporal para reexportación en el mismo estado (SUNAT, 2020).

Según el tipo de mercancías, las importaciones están afectas al pago de tributos como los derechos Ad Valorem, derechos Correctivos Provisionales *ad Valorem*, derechos Específicos-Sistema de Franja de Precios, el impuesto General a las Ventas, el impuesto Selectivo al Consumo, impuesto de Promoción Municipales, derechos Antidumping y Compensatorios y el régimen de Percepción del IGV – Venta Interna (SUNAT, 2020).

Los servicios logísticos para el comercio internacional cubren las necesidades generadas a nivel geográfico y cultural entre compradores y vendedores. Entre los servicios requeridos por el comercio exterior, “se tienen servicios de almacenamiento, transporte, agenciamiento marítimo, agenciamiento de aduanas, envío y recepción de documentos expreso, obtención de Licencias y Certificados especiales y facturación” (El ABC del Comercio Exterior, 2013).

1.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Son las fuerzas que establecen las condiciones de inversión, decisiones de inversión y tendencias macroeconómicas. Resultan de gran importancia para las actividades de exportación e importación (D'Alessio, 2015, p.150).

a. Aspecto Económico

Como consecuencia de la crisis por el COVID-19, el Fondo Monetario Internacional estima que durante el presente año el PBI caiga en 4.5%: la peor recesión económica desde la gran depresión (Gestión, 2020).

Otra industria importante que juega un papel fundamental en el funcionamiento del sector comercio exterior es la industria aerocomercial, la cual se ha visto afectada tras la aparición del COVID-19. Como indica Peter Cerdá, el vicepresidente Regional de IATA para las Américas: “los ingresos generados por el mercado peruano caerán en alrededor US \$1,300 millones. Aunque las líneas aéreas hayan tomado medidas de emergencia [...] en este momento se requiere el apoyo del gobierno para asegurar la liquidez [...] y así proteger los empleos generados por el sector del transporte aéreo” (Gestión, 2020).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en febrero de 2020, el volumen total de las exportaciones registró una reducción del 0.6% respecto al mismo período del año anterior, debido a la disminución de envíos de productos tradicionales; por otro lado, el de las importaciones presenciaron una disminución del 3.8% respecto al febrero de 2019, ya que hubo contracción de adquisición de materias primas y productos intermedios (2020).

1.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Son las variables que puntualizan el perfil del consumidor, definen el tamaño de los mercados, guían los hábitos de compra e infunden paradigmas que tienen gran importancia en la toma de decisiones de los clientes (D'Alessio, 2015, p.151).

a. Aspecto Social

Ravmar está localizada en el Callao, cerca del aeropuerto, de manera que está situada en una zona altamente transitada y comercial, en donde existe apogeo de personas tanto del Callao como de Lima Metropolitana.

El aumento poblacional en la Provincia Constitucional del Callao y la provincia de Lima fue de 1.2% en cada una, según el censo realizado en octubre de 2017. Además, solo la provincia de Lima representa el 29.2% del total de la población censada a nivel nacional. Cabe resaltar que la Provincia Constitucional del Callao se encuentra entre las provincias más habitadas, luego de Lima (INEI, 2018). Ahora bien. APEIM señala que la mayor parte de la población de Lima Metropolitana y Callao pertenece al NSE C (2016).

b. Aspecto Cultural

Desde el punto de vista cultural, la razón por la que se incrementan las operaciones de importación y exportación de las agencias de carga durante la segunda mitad del año es el patriotismo. Esto se respalda con la encuesta elaborada por Ipsos en el 2019, la cual se cuestiona cuáles son los motivos de orgullo para todos los peruanos. En las respuestas, se enfatiza el patriotismo relacionado con los productos naturales oriundos del país y atractivos turísticos que enlazan a la cultura e historia. Esta información guarda relación con el incremento de exportaciones durante los meses de julio -fiestas patrias- y diciembre -navidad-.

c. Aspecto Demográfico

Si bien aún no se cuenta con un método que determine con exactitud la predicción de un sismo, es de conocimiento general que hay territorios con mayor proclividad sísmica, como los que se encuentran en el Círculo de Fuego del Pacífico, puesto que ellos son los que sobrellevan el 80% de la actividad sísmica y volcánica del planeta. Asimismo, el litoral del Perú es una zona con alta actividad sísmica, lo que implica la necesidad de contar con una planificación de riesgos

para la prevención de desastres naturales como los terremotos y maremotos en los proyectos públicos y privados (Morales-Soto, Zavala, 2008).

Para empezar, respecto al terremoto, se tiene en cuenta lo siguiente:

El litoral del país, como parte del Círculo de Fuego del Pacífico, ha sufrido el impacto de grandes terremotos algunos de los cuales fueron seguidos por maremotos, debe, por tanto, esperarse la ocurrencia de sismos de diversa magnitud. [...] Eventos que, por su cercanía temporal y geográfica, pueden ser usados como referentes para estimar la extensión y gravedad de los daños, son el terremoto de 1940 en Lima, el terremoto de 1970 en el litoral norte, cuya magnitud e intensidades ocasionaron inmensa destrucción y el terremoto en Ica en agosto del 2007. (Morales-Soto, Zavala, 2008)

De la misma forma, otro desastre natural que se presencia en el país es el maremoto, que es, desde un punto de vista físico, “un tren de ondas de gravedad de periodo largo [...] que se propagan en la superficie del Océano producto de la perturbación en el lecho oceánico que desestabiliza la columna de agua”, como consecuencia de sismos tectónicos, erupciones volcánicas submarinas y la caída de meteoritos en el océano (León, 2015, p.8).

En esa línea, se encuentra el Fenómeno del niño, el cual se conceptualiza como la “presencia de estas aguas cálidas a lo largo de las costas peruanas [...] que tiene una duración de varios meses [...] siendo una manifestación de los cambios que ocurren en las capas superficiales y subsuperficiales del océano [...] vinculado a interacciones complejas con la atmósfera que se producen en el Océano Pacífico ecuatorial” (SENAMHI, 2020).

Y, para concluir este aspecto, cabe resaltar que los efectos de los desastres naturales afectan la continuidad del negocio de toda organización, principalmente, sobre aquella que no plantea ninguna alternativa para hacer frente a ellos, en caso de presentarse.

1.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Son las fuerzas que se caracterizan por el cambio acelerado, la innovación continua y la amplia expansión del conocimiento y, de esta forma, generan la necesidad de adecuación y evolución (D’Alessio, 2015, p.152).

En cuanto al uso de las TIC, las agencias de carga utilizan tecnología con la finalidad de ejecutar sus procesos de manera efectiva, el cual se ve reflejado en la cantidad de exportaciones e importaciones que se logran concretar, diariamente.

Con la finalidad de optimizar estos procesos, las agencias diseñan sistemas e invierten en tecnología para así otorgar herramientas favorables a sus clientes y añadir el valor agregado del seguimiento continuo a la carga, teniendo como base las características detalladas por el cliente.

Asimismo, se encuentran a la expectativa de mejorar la experiencia de sus usuarios finales; por ello, implementan el uso de servicios digitales para establecer una comunicación continua y lograr un mayor alcance en su público objetivo. La incidencia de las TICS es de tal magnitud, que incluye tanto aspectos económicos como culturales, sociales y políticos (Donos, 2014, p.17).

1.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Son las fuerzas que se ven relacionadas con los objetivos ecoamigables organizacionales, dentro de los cuales se encuentran los siguientes: “conservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización, [...], y combatiendo la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos, y el almacenaje de desperdicios radioactivos” (D’Alessio, 2015, p.153).

a. Aspecto ecológico

En esta parte se enfatiza la conciencia ecológica, la cual se ve complementada con los beneficios que otorga el hecho de alinear los objetivos organizacionales de las agencias de cargas con los principios eco amigables, como, por ejemplo, un mejor desempeño de las operaciones y la buena imagen de marca.

Para poder ejecutar de manera adecuada dichas operaciones es necesario contar con los permisos y patentes que se requieren para poder exportar o importar distintos tipos de carga, tales como: Sobredimensionadas, valoradas, frágil, perecedera, restos humanos, animales vivos, peligrosa, entre otros.

b. Aspecto ambiental

En este aspecto se encuentra el huaico, definido como “una violenta inundación, donde gran cantidad de material del terreno de las laderas es desprendido y arrastrado por el agua vertiente abajo hasta el fondo de los valles, causando enormes sepultamientos a su paso” (Rosales et. al., 2015, p.2).

El Proyecto Multinacional Andino afirma que, “un huaico se conoce como flujos de detritos, dependiendo de la cantidad de sedimento y bloques que traiga; se producen en lugares donde llueve, constantemente (SEGEMAR, 2020).

1.4. Análisis PORTER

Para seguir comprendiendo el contexto de Ravmar, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Según Goicochea y Souto, el análisis de las cinco fuerzas de Porter tiene como objetivo “servir como base en el análisis competitivo y búsqueda de nuevas estrategias competitivas; es decir, es un modelo que sirve para analizar y evaluar el atractivo de la industria” (2018, p.16).

1.4.1. Rivalidad entre competidores

Según Porter, la rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas maneras, las cuales pueden ser descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos y/o servicios, campañas publicitarias, posicionamiento de las empresas y mejoramiento del servicio (2008, p.7). En esa línea, se determina que existe un nivel de rivalidad alto, dado que, si bien existen pocas agencias de carga en el rubro, las que existen se encuentran muy bien posicionadas en el mercado; así también, cuentan con competencias desarrolladas las cuales les ofrecen ventajas competitivas en el sector, como es el caso de Taiwan Trade Group. Lo mencionado implica que se opte por la estrategia de precios más bajos para evitar perder a los clientes fidelizados, y de la misma manera, atraer a nuevos.

1.4.2. Amenaza de nuevos entrantes

Porter menciona que la amenaza de nuevos entrantes depende de dos elementos principales; primero, de la altura de las barreras de entrada y segundo, de la respuesta de los actores constituidos sobre los nuevos entrantes (2008, p.2-3). Para poder formar parte del sector logístico del comercio exterior, se requiere del respaldo de IATA y una sólida relación con JC Trans; de la misma manera, poder contar con las líneas aéreas como aliadas estratégicas. Para lograr lo mencionado, se requiere de amplia experiencia en el sector y una gran inversión, lo cual no resulta accesible para las nuevas agencias de carga que deseen ingresar al mercado. Por esta razón, se concluye que la amenaza de nuevos competidores es baja.

1.4.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Según Porter, la amenaza de productos o servicios sustitutos depende del costo para el comprador por cambiar de sustituto y de si existe un atractivo intercambio de desempeño y precio respecto del producto sustituto (2018, p.7). Existen sustitutos como los servicios courier (DHL, Olva, entre otros) con la diferencia de que estos servicios cuestan mucho más en comparación con los precios de las agencias de carga. El servicio de envío internacional es otorgado de manera eficiente, principal y únicamente, por las agencias de carga. Por ello, se infiere que la amenaza de nuevos sustitutos con respecto a Ravmar es baja.

1.4.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto cuando los ingresos de los proveedores no dependen fuertemente del sector, cuando los actores del sector deben hacerse cargo de costos por cambiar de proveedor, cuando no existe un sustituto de lo que ofrece el proveedor y de si existe creíblemente la posibilidad de que el proveedor se integre hacia adelante (Porter, 2008, p.4-5). Debido a que los principales proveedores; esto es, las líneas aéreas, son las que permiten,

básicamente, que se ejecute la funcionalidad del negocio de Ravmar; es decir, de llevar la carga hacia el destino predeterminado, se determina que tienen un grado superior de negociación por el tamaño y tipo de organización que son. Lo cual implica que el poder de negociación de los proveedores es alto.

1.4.5. Poder de negociación de los clientes

Porter menciona que el poder de negociación de los clientes es alto cuando los productos y/o servicios del sector no están diferenciados entre sí, cuando los compradores asumen pocos costos al cambiar de proveedor y cuando los clientes son muy pocos o cada uno compra grandes volúmenes de productos (2018, p.6). En el negocio de las agencias de carga -al igual que en muchas organizaciones-, existe asimetría de información entre las empresas y los clientes con respecto al precio del producto final. De manera muy particular, los clientes de las agencias de carga no tienen conocimiento del costo real de la transacción, con lo cual se puede optar por realizar un cobro superior por el servicio de exportación. Por otro lado, los clientes pueden o no aceptar la cotización elaborada por la agencia, con lo cual también podrían acudir a otras agencias de carga internacional. No obstante, en la mayoría de los casos, los clientes suelen aceptar la cotización otorgada por Ravmar. Por lo mencionado, se concluye que el poder de negociación de clientes es medio.

2. Análisis Interno

2.1. AMOFHIT

Para efecto del análisis interno de Ravmar, se utilizará la herramienta llamada Amofhit. Según D'Alessio, el correcto diagnóstico de los males que afectan a la organización depende, en su mayoría, de la evaluación que se haga sobre los recursos que posee.

En este sentido, se analizarán las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de Ravmar, las cuales son: (A) Administración y gerencia, (M) Marketing, ventas e investigación de mercado, (O) Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, (F) Finanzas y contabilidad, (H) Recursos humanos y cultura, (I) sistemas de información y comunicaciones y, por último, (T) Tecnología, investigación y desarrollo (2015, p.166).

2.1.1. Administración y gerencia (A)

Para D'Alessio, el análisis a la administración y gerencia debe considerar la reputación de la Alta Dirección, la efectividad de la toma de decisiones, el control de gestión, el tipo de liderazgo, entre otros (2015).

La gerencia de la agencia de carga Ravmar pertenece a Maribel Espinoza; no obstante, es ejercida por el propietario de la empresa: Rudy Aguilar. El propietario de la empresa si bien no

posee estudios superiores en temas de gestión, desde los 19 años ha trabajado en aerolíneas, almacén y agencias de carga, lo cual se traduce en 25 años de conocimiento y experiencia en el rubro de importaciones y exportaciones. El estilo de liderazgo que ejerce el gerente es autoritario, principalmente porque es la única persona que toma las decisiones dentro de la empresa. La agencia de carga Ravmar carece de un sistema de planeamiento estratégico que permita divisar la estrategia de la empresa a largo plazo, en su lugar se desarrollaron objetivos y planes de acción al mediano plazo basándose en servicios de Courier.

Por lo tanto, se identificó como fortalezas la experiencia y conocimiento del mercado de exportaciones e importaciones del gerente, el liderazgo democrático que ejerce ante sus empleados. Sin embargo, se debe prestar mucha más atención al sistema de planeamiento estratégico y medición de resultados para obtener una estrategia formal establecida.

En los Anexos A, B y C, se mostrarán los mapas de proceso, flujograma e inventario de procesos elaborados a partir de las entrevistas sostenidas con la Alta Dirección.

2.1.2. Marketing, ventas e investigación de mercado (M)

Según D'Alessio, esta área se centra “en la satisfacción de las necesidades de los consumidores a través de una adecuada oferta de bienes y servicios de la organización” (2015, p.170). Dentro de las variables a analizar se encuentran el mix de productos o servicios ofrecidos, segmentación de sus clientes, efectividad de la publicidad y promoción, y servicio de asesoría.

En primer lugar, respecto a los servicios que se ofrecen, Ravmar brinda los servicios de exportaciones e importaciones a sus clientes. Actualmente, las exportaciones representan el 90% y las importaciones el 10% de sus ventas totales. En cuanto a la segmentación de clientes, el gerente mencionó que sus clientes se encuentran divididos mediante los siguientes tres grandes segmentos: empresas nacionales, empresas del exterior y empresas provistas por los comisionistas (los comisionistas son agentes de carga que no tienen el respaldo de IATA -Asociación Internacional de Transporte Aéreo- y por lo mismo no pueden trabajar con todas las líneas aéreas, es por esta razón que se apoyan en Ravmar para poder enviar la mercadería de sus clientes). En la tabla 2, se puede observar el top 10 de clientes en orden de margen de ganancia entre exportadores e importadores, asimismo se puede observar el rubro al que pertenece, si la transacción fue una exportación o importación y su lugar de centro de labores. Como se puede apreciar, solo la empresa Caper Fruits EIRL tiene su centro de labores en Chiclayo, Lambayeque lo cual, en caso de un desastre natural, podría verse afectado al no poder llegar a Ravmar para exportar su mercadería perecible (alimentos) que usualmente realiza, lo cual a su vez también afectaría a Ravmar. En términos generales, el 95% de sus clientes habituales se encuentran en el

departamento de Lima y el 5% restante se encuentra en provincias, es necesario aclarar la ubicación geográfica de sus clientes; debido a que, para la continuidad de negocios es importante saber dónde se encuentran tus clientes para poder reaccionar en el caso de eventos disruptivos.

Tabla 2: Top 10 de clientes por orden de margen de ganancia

| CLIENTE | RUBRO | TIPO DE SERVICIO | LUGAR DE CENTRO DE LABORES |
|--------------------------------|-------------|------------------|----------------------------|
| NOVAL COMPANY S.A.C. | AGRÍCOLA | EXPORTACIÓN | San Juan de Lurigancho |
| AGROCONDOR S.R.L. | AGRÍCOLA | EXPORTACIÓN | Santiago de Surco |
| COSMOS AGENCIA MARITIMA S.A.C. | REEMBARQUE | EXPORTACIÓN | Callao |
| HOPE KINGDOM S.A.C. | AGRÍCOLA | EXPORTACIÓN | San Luis |
| HCV GROUP S.A.C. | ACUICULTURA | EXPORTACIÓN | San Isidro |
| SMARTI E.I.R.L. | BROKER | IMPORTACIÓN | Jesús María |
| OXIGENO CHRISTIAN S.A.C. | VENTA | IMPORTACIÓN | Comas |
| CAPER FRUITS E.I.R.L. | AGRÍCOLA | EXPORTACIÓN | Chiclayo, Lambayeque |
| KUTSAY S.A.C. | ARTESANÍA | EXPORTACIÓN | Santiago de Surco |
| RESEMIN S.A. | MINERA | EXPORTACIÓN | Ate |

Respecto a la publicidad y promociones, la agencia de carga publicita sus servicios mediante la red social Facebook y su página web propia. La red social Facebook no cuenta con un community manager, esta cuenta es administrada por la hija del gerente, Paula Aguilar, quien también trabaja en la agencia de carga en el área de Administración y Contabilidad. Si bien la fan page de Facebook se creó en el 2015, a partir del 2019 se empezó a administrar la cuenta de manera más frecuente, se incrementó el número de publicaciones a dos veces por semana como mínimo, así como mejorar las interacciones con los seguidores mediante la creación de un Chat box. Por último, con relación a su servicio de asesoría, Ravmar ofrece asesoría personalizada y seguimiento 24/7. Esta asesoría se realiza desde que el cliente está cotizando su mercadería hasta cuando llegue la mercadería a su destino; es decir, durante todo el servicio se ofrece esta asesoría personalizada, la cual es un servicio muy valorado por los clientes, como nos menciona el gerente.

En resumen, dentro de las fortalezas se encuentran la adecuada segmentación de sus clientes, así como las asesorías y tratos personalizados hacia sus clientes. Por otro lado, dentro de las debilidades se evidencia la poca inversión en canales digitales para la promoción de la empresa.

2.1.3. Operaciones productivas y de Servicios e Infraestructura (O)

A continuación, se darán a conocer las herramientas -SIPOC y flujograma- para la respectiva caracterización de los procesos operativos de Ravmar: SIPOC del proceso Cotización de la carga (ver Anexo B1), Flujograma de proceso Cotización de la carga (ver Anexo B2), SIPOC del proceso Agencia socia aduanera (ver Anexo B3), Flujograma del proceso Agencia socia aduanera (ver Anexo B4), SIPOC del proceso Reservación en la aerolínea (ver Anexo B5), Flujograma del proceso Reservación en la aerolínea (ver Anexo B6), SIPOC del proceso Registro del transportista (ver Anexo B7), Flujograma del proceso Registro del transportista (ver Anexo B8), SIPOC del proceso Ingreso de la carga al almacén (ver Anexo B9), Flujograma del proceso Ingreso de la carga al almacén (ver Anexo B10), SIPOC del proceso Revisión de la carga en la aerolínea (ver Anexo B11), Flujograma del proceso Revisión de la carga en la aerolínea (ver Anexo B12), SIPOC del proceso Carga a bordo (ver Anexo B13), Flujograma del proceso Carga a bordo (ver Anexo B14), SIPOC del proceso Seguimiento de la carga (ver Anexo B15), Flujograma del proceso Seguimiento de la carga (ver Anexo B16).

Según D'Alessio, esta tercera área comprende las siguientes variables: la gestión de operaciones clave, la logística involucrada en el proceso operativo, así como la adecuada infraestructura donde se llevará a cabo el proceso (2015, p.171).

Con respecto a la localización, Ravmar se encuentra ubicada estratégicamente frente al aeropuerto Jorge Chávez, lo cual le permite realizar sus procesos de manera más rápida al estar muy cerca de las líneas aéreas. Cuenta con un almacén en Gambetta, un furgón y una minivan que le sirve para transportar las mercancías de sus clientes. Con respecto a la gestión de sus operaciones, no existe una gestión de procesos establecida. Actualmente no tienen las áreas establecidas, aunado a que los trabajadores pueden suplir más de un puesto de trabajo al observar que cierta área requiere ayuda. Por otro lado, existen ciertos procesos que se siguen realizando de manera manual, como es el caso de las cotizaciones a sus clientes. Asimismo, no se pueden medir con indicadores de control y monitoreo la eficacia y eficiencia de sus procesos clave, lo cual no le permite tomar acciones de mejora continua.

Por otro lado, dentro de los indicadores que indica la norma ISO 22301:2019 con la cual se desarrolla la presente tesis, se encuentran los siguientes:

- **Minimum business continuity objective (MCBO):** El cual se considera como el mínimo nivel aceptable del servicio, el cual para el caso de Ravmar está determinado por la organización misma y es del 30%.

- Recovery time objective (RTO): Definido como el tiempo máximo en el que se logra el mínimo nivel aceptable del servicio. Ravmar cuenta con un RTO de 5 días.
- Maximum tolerable period of disruption (MTPD): Cuya definición implica el máximo tiempo tolerable de indisponibilidad, a raíz de una interrupción fuera del límite establecido en el RTO. El MTPD establecido por Ravmar es de 7 días.
- Recovery point objective (RPO): El cual determina la cantidad de data que una organización se permite perder y aún así poder funcionar con normalidad. Para el presente caso, no es necesario la obtención de este indicador, puesto que es una agencia de carga que no maneja un sistema en específico, ni complejo, en el cual almacena su información, además de que no se considera necesario para el rubro.

En conclusión, dentro de las fortalezas encontramos la ubicación estratégica de la empresa, así como los activos fijos tangibles que poseen (almacén, furgón y minivan). Sin embargo, es indispensable trabajar en la estandarización de sus procesos clave para poder observar la importancia que cumple cada parte en la secuencia de procesos y así mejorar el rendimiento como empresa, y gracias a esta mejor visión de sus procesos, poder contar con indicadores de monitoreo y control de sus procesos clave.

2.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Para D'Alessio, el área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos y necesarios en el momento oportuno para que la organización pueda operar de manera exitosa (2015, p.173).

Con respecto al régimen tributario, la agencia de carga, Ravmar, se encuentra en el Régimen General del IR. Cuenta como política de cobro que el cliente tenga que pagar el 100% del servicio antes que pase la mercadería a la línea aérea para su respectivo transporte. En relación con el aspecto financiero, ha habido un crecimiento en las ventas netas y las utilidades, así también en la rentabilidad financiera. La liquidez general tuvo un gran aumento, así como la capacidad de saldar deudas a corto plazo. En cuanto a la solvencia, la estructura de capital se ve muy favorecida hacia los acreedores, puesto que el grado de propiedad es bajo. Asimismo, la empresa cuenta con acceso a préstamos bancarios a tasas competitivas lo que le permite actuar con mayor facilidad ante un evento en el que necesite liquidez.

Respecto a la contabilidad, es tercerizada con un contador externo. A partir del presente año, el administrador de Ravmar realiza un control diario de las ventas y los principales gastos del negocio, para así poder contar con información actualizada de los ingresos y salidas de

efectivo, y así poder tener información de los principales indicadores financieros para la toma de decisiones.

2.1.5. Recursos humanos y cultura (H)

D'Alessio señala que “el recurso humano es el activo más valioso de toda organización, puesto que asegura el funcionamiento del ciclo operativo, y establece las relaciones que permiten el logro de objetivos” (2015, p.175). En las siguientes líneas se analizarán las siguientes variables: el reclutamiento, selección y capacitación del personal, estructura organizacional, nivel de rotación y clima organizacional. En la tabla 3, se puede observar los procesos de Recursos Humanos y que serán explicados en los siguientes párrafos.

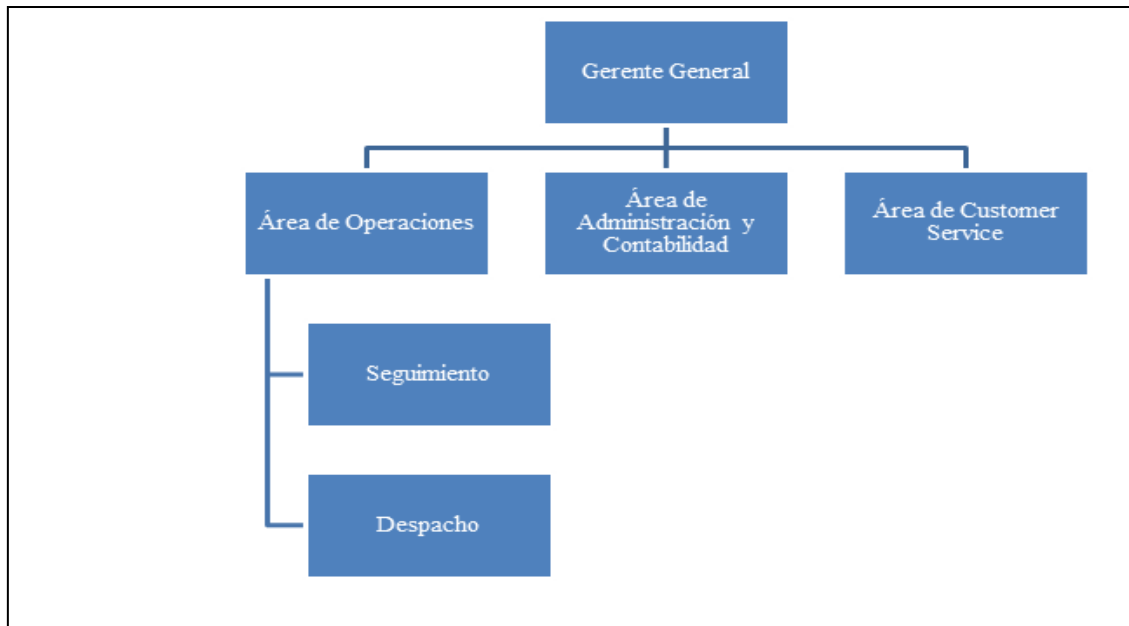
Tabla 3: Procesos de Recursos Humanos

| | |
|-----------------------------|--|
| Gestión de Recursos Humanos | Administración interna del personal |
| | Administración de las relaciones con el cliente |
| | Motivación al personal |

Con respecto al proceso de reclutamiento, Ravmar estila buscar a sus posibles trabajadores mediante recomendación de sus allegados; es decir, pregunta a personas que se encuentran en el sector, si conocen a alguien que pueda trabajar en el puesto que se requiere. Cabe resaltar que se está cambiando la forma de reclutar a sus trabajadores, es por esta razón que el último trabajador contratado fue buscado en páginas de *Facebook* relacionadas al comercio exterior, Computrabajo y LinkedIn. Acerca del proceso de selección, se estilaba realizar una entrevista corta y simple al postulante recomendado, el cual era contratado después de terminada la entrevista, sin ningún filtro adicional; debido a que, eran recomendados. Cabe mencionar que, en el último proceso de selección, el primer filtro fue un formulario con el objetivo de conocer al postulante y de saber sus conocimientos en temas de agencias de carga. Después de este primer filtro, los mejores dos postulantes pasaron a una entrevista con el gerente general. Con respecto a la capacitación del personal, no existe un plan de capacitación del personal, pero sí se realizan capacitaciones esporádicas en temas de mercancía peligrosa, mercancía general y animales vivos.

En cuanto a la estructura organizacional de Ravmar, se cuenta con 8 trabajadores, quienes se encuentran en planilla, y se encuentran divididos de la siguiente manera: cuatro personas en el área de Operaciones, dos personas en el área de Administración y Contabilidad y dos personas en el área de *Customer Service*. A continuación, se presenta el organigrama de la agencia de carga en la Figura 1, la cual la estableció la gerencia.

Figura 1: Organigrama de la agencia de carga Ravmar Freight Logistics S.A.C.



Con respecto al perfil de puestos, no cuentan con un MOF de los puestos, pero lo que sí menciona el gerente es que sus trabajadores tienen que ser proactivos y comprometidos con la empresa; debido a que, por ejemplo, existen oportunidades en las que se requiere llevar documentos a las mismas aerolíneas y los trabajadores independientemente de sus puestos deberían realizarlo. Respecto al clima organizacional, no se cuenta con un ambiente laboral favorable para los trabajadores; debido a que, como no se cuenta con áreas establecidas y las funciones de los trabajadores tampoco están definidas, terminan adquiriendo más funciones que las iniciales, aunado a que no se cuenta con horarios fijos de trabajo y la alta rotación que existe debido al deficiente proceso de reclutamiento y selección. Asimismo, debido a que se encuentran faltos de personal, existe sobrecarga laboral lo cual genera, a su vez, desmotivación entre los trabajadores.

En resumen, Ravmar necesita mejorar su proceso de reclutamiento y selección para escoger perfiles que se adecuen a la cultura de la empresa.

Asimismo, es indispensable que se cuente con funciones definidas para cada puesto y que sean respetadas, que se capacite regularmente a los trabajadores y que existe un modelo de evaluación por desempeño para los trabajadores.

2.1.6. Informática y comunicaciones (I)

Según D'Alessio, “los sistemas de información brindan el soporte para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de

marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores” (2015, p. 179).

La agencia de carga, Ravmar, cuenta con acceso a internet en sus instalaciones, lo cual le permite acceder al correo electrónico y a la web. Con respecto a los sistemas de información, se utiliza Microsoft Excel para registrar sus reportes de ventas, de salidas, entre otros. Estos archivos de Excel son guardados en los mismos equipos en los que son generados. No existe un respaldo de la información.

En relación con los sistemas de comunicaciones, utilizan el correo electrónico y WhatsApp para comunicarse, coordinar e intercambiar información entre los trabajadores, proveedores y clientes. Es mediante WhatsApp como también atienden las consultas de sus clientes acerca de temas relacionados a su mercadería.

Anteriormente Ravmar no tenía una herramienta informática especializada; por lo que, se hacía uso de herramientas como Excel y Word para las labores diarias. Sin embargo, actualmente la empresa se encuentra en el proceso de la implementación de un software de contabilidad y facturación electrónica llamado Easy Fact.

2.1.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T)

Según D’Alessio, esta área “comprende toda clase de innovación, mejora, inventos, y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, entre otros, los que permiten generar nuevas patentes y derechos de propiedad para la organización, los cuales son valiosos recursos de carácter estratégico” (2015, p.179).

Ravmar evalúa a sus competidores y realiza investigación de mercado de manera trimestral con el objetivo de conocer la existencia de alguna innovación o mejora que se pueda aplicar en los procesos y/o en el servicio de exportaciones. Asimismo, actualmente el pesado de la mercadería que será transportada hacia el destino escogido, se realiza en Talma. Es por esta razón, que se tiene previsto para el presente año 2020, comprar una balanza industrial que optimice, en términos de tiempos, el proceso de cotización de carga.

3. Análisis FODA

Con respecto a las fortalezas de Ravmar se tienen las siguientes: el excelente trato a los clientes, diferenciación de la competencia por la asesoría y seguimiento constante a cada uno de sus clientes para alcanzar la máxima satisfacción por parte de estos. Asimismo, Ravmar al ofrecer precios menores a los de su competencia, mantiene un liderazgo en precios. Por último, la empresa

pertenece a IATA, Organización Internacional de Transporte Aéreo, lo cual genera que los clientes se sienten seguros al saber que su mercadería está siendo manejada por expertos.

Dentro de las debilidades de Ravmar se identificaron las siguientes: alta tasa de rotación de personal, que a su vez genera más costos relacionados a la contratación y capacitación de nuevos empleados. Asimismo, las áreas no se encuentran claramente establecidas, lo cual origina que los trabajadores puedan realizar funciones de otra área cuando existan tiempos de mucha carga laboral. Otra debilidad identificada es que solo se enfocan en clientes empresariales y así perder posibles oportunidades de ingresos al apuntar a un solo tipo de clientes.

Acorde con las amenazas de Ravmar, encontramos que existe una amplia trayectoria por parte de las empresas competidoras en el mercado. Otra amenaza es la resolución establecida por la SUNAT que establece que los clientes pueden gestionar su propia carga sin la necesidad de un agente. Por otro lado, el Coronavirus es una amenaza latente y muy importante justamente en este sector, puesto que sus operaciones están muy ligadas a los vuelos comerciales que se han visto disminuidos, aumentando así sus tarifas. Finalmente, la innovación en el rubro también resulta una amenaza, ya que esta podría incluso hacer desaparecer a las agencias de carga, que actúa como intermediario.

Dentro de las oportunidades para Ravmar, los tratados de Libre Comercio con distintos países representan una oportunidad, dado que se habilita la posibilidad de hacer negocios con nuevos países, pudiendo así aumentar la cantidad de clientes.

Asimismo, en este mundo cada vez más globalizado, la tendencia de *courier* sigue en crecimiento y cada vez más personas deciden importar o exportar. En ese sentido, estas personas prefieren contratar los servicios de una agencia de carga, puesto que consideran la asesoría y el respaldo que este ofrece como una ventaja. En el anexo D se muestra las estrategias formadas a partir de lo detallado de la en la parte superior (ver Anexo D).

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se procede a desarrollar el marco metodológico utilizado para alcanzar los objetivos de la presente tesis.

1. Alcance de la investigación

Pasco y Ponce establecen que, después de haber revisado la literatura y definido los objetivos e hipótesis de la presente tesis, se debe delimitar el alcance. Asimismo, indican que el alcance puede ser exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal (2018, p.43).

El presente estudio tiene un alcance descriptivo, puesto que se orienta hacia la especificación de las propiedades, características y dimensiones de un acontecimiento organizacional, sin establecer relación entre las mismas (Pasco y Ponce, 2018, p.44). En esa línea, “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.92). En este caso, se busca determinar los procesos críticos de atención al cliente y proponer un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio.

2. Diseño de la investigación

La tesis corresponde a un trabajo analítico-descriptivo y de gestión aplicada. Ocurre, básicamente, lo mismo con los estudios de mercado en los cuales se realizan investigaciones de tipo exploratorio, para conocer la demanda en el mercado del producto o servicio que se ofrecerá, o una investigación de tipo concluyente, para medir la disponibilidad de compra de los consumidores y calcular la rentabilidad del negocio (Pasco y Ponce, 2018, p.22).

Pasco y Ponce, mencionan que existen diferentes formas de clasificar los diseños metodológicos, pero los más comunes se basan en el enfoque y la estrategia general.

Por otro lado, se ha elaborado la matriz de consistencia (ver Anexo D) con la finalidad de otorgar una visión sistémica de los elementos que forman parte del desarrollo de la presente tesis; es decir, pregunta general y secundarias, objetivo general y secundarios, metodología, variables a utilizar, subvariables, indicadores, actores y métodos de recolección. Asimismo, se detalla el flujograma con los procesos a desarrollar acerca de la presente tesis (ver Anexo E).

2.1. Enfoque

El enfoque de la presente tesis es cualitativo. Los estudios con este tipo de enfoque desarrollan preguntas e hipótesis antes, durante o luego de la recolección y el análisis de los datos,

con la finalidad de reestructurar las preguntas de investigación o dar a conocer nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.7).

“En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.8).

2.2. Estrategia general

Con respecto a la estrategia general, se escoge la metodología de **estudio de caso**. Como señala Pasco y Ponce, el investigador evalúa a profundidad un número puntual de casos específicos, a veces suele ser solo un caso, que contribuya a comprender un fenómeno más extenso. Se estila tratar a cada caso como un sistema que contiene partes integradas y límites establecidos. Un detalle particular de los estudios de caso es que también se realizan en los contextos en los que acontece regularmente el fenómeno organizacional estudiado. No obstante, la duración es mucho más prolongada, incluso pueden involucrar varias semanas o meses (2018, p. 60).

Entonces, en un estudio de casos, es fundamental la triangulación de la información, concepto que se refiere a la utilización de diferentes técnicas de recolección de data dentro de un estudio con el objetivo de garantizar que la data muestra lo que uno piensa que está revelando (Saunders, 2009, p.146).

3. Técnicas de recolección

Como señala Pasco y Ponce, existen varias técnicas que sirven para la recopilación de información durante el trabajo de campo. Las cuatro técnicas más usadas son entrevista individual, encuesta, *focus group* y observación (2018, p.61). Para la presente tesis, se emplea una de estas cuatro técnicas: entrevistas a profundidad. Cabe mencionar que, también, se utilizará la técnica lista de verificación con el objetivo de comprender aún más el fenómeno a estudiar.

3.1. Entrevistas a profundidad

La entrevista a profundidad es una extensa conversación entre el investigador y el investigado con el objetivo de recolectar información detallada sobre un asunto específico (Pasco y Ponce, 2018, p.63). Esta técnica de recolección se realizará de manera *online*, puesto que las condiciones actuales no facilitan la entrevista de manera presencial; no obstante, se conseguirá el mismo objetivo, solo que a través de los canales virtuales como las herramientas digitales de comunicación a distancia *Meet y/o Zoom*.

Para empezar, se utilizará una guía de entrevista estructurada, con la cual se abordará a la Gerente General de Ravmar, Maribel Espinoza y se logrará obtener información sobre la estructura organizacional y los procesos de las áreas de la organización. Luego, se utilizará una guía de entrevista no estructurada, de manera que se conseguirá información acerca del funcionamiento de la organización y su marco contextual. Esta última se realizará a la Alta Dirección, cuya representante es Paula Aguilar, así como a su personal clave con el fin de conocer las opiniones que existen acerca de la gestión de continuidad de negocio, los beneficios que tendría para la organización y la importancia de poder desarrollarla. Cabe resaltar que, las entrevistas a profundidad se realizarán con una guía de entrevistas semi estructuradas; es decir, las preguntas a realizarse serán formuladas de manera flexible y no seguirán un orden secuencial.

Esto es, se contemplarán 8 entrevistas al personal que forma parte de Ravmar: 3 entrevistas al personal que forma parte de la Alta Dirección; 2, al área operativa y 2, al área administrativa.

3.2. Lista de verificación

La lista de verificación sirve para “controlar el cumplimiento de una lista de requisitos y recolectar datos de una manera ordenada y sistemática” (IsoTools, 2020). De esta forma, esta herramienta es esencial en el inicio del proceso de implementación de ISO 22301:2019 porque facilitará el cumplimiento de todos los requisitos de la norma.

Por un lado, respecto al recojo de información, se toma en cuenta las entrevistas a profundidad realizadas y la información documentada que posee la empresa. Por el otro, el procesamiento y análisis de datos, con el que, finalmente, se logra diagnosticar las conformidades y las no conformidades.

4. Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista, existen múltiples opciones de muestreo, pero en este caso, utilizaremos la muestra de expertos y la muestra de casos tipo.

Según Hernández, Fernández y Baptista, en ciertos estudios es necesaria **la muestra de expertos** para crear hipótesis más precisas (2014, p.387). Por esta razón, se realizarán entrevistas a los expertos que manejen los siguientes temas: Gestión de Continuidad de Negocio, Gestión por procesos, Gestión de Riesgos e Interpretador e implementador de la ISO 22301. Estas entrevistas consignan la siguiente distribución:

- Franco Gamboni: MIT. Consultor Senior en Gestión de Procesos y Soluciones de Negocio.

- Gary López: MBA, PMP, Six Sigma Black Belt. Consultor Senior en Excelencia Operacional, Lean Six Sigma y Proyectos PMI.
- Humberto Percca: Ingeniero de Higiene y Seguridad Industrial con experiencia en la implementación de Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Marcos Colonia: Máster en Prevención de Riesgos Laborales y Consultor en Sistemas Integrados de Gestión, Gestión de Emergencias, Crisis y Continuidad de Negocios y Gestión de Riesgos y Seguros en SST.

Asimismo, se usará la **muestra de casos tipo**, debido a que lo que se busca en este tipo de muestras es la calidad, riqueza y profundidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. En la presente tesis, se realizarán muestras de casos tipo en las siguientes divisiones del grupo social que es Ravmar: a los trabajadores del área de Operaciones y a los trabajadores del área de Administración (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.387).



CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

1. Validación del cumplimiento de requisitos del SGCN

La valoración por presentarse, a continuación, se efectuó gracias al consentimiento informado de la Gerente General de la empresa Maribel Espinoza y Alta Dirección de la empresa, Paula Aguilar, con el aporte y las recomendaciones de los auditores e implementadores del SGCN, Ing. Humberto Percca Ragas, Mgtr. Franco Gamboni, Ing. Marcos Antonio Colonia Romero y Mgtr. Gary López Rojas.

Además, el experto en procesos de implementación de la norma ISO, Ing. Humberto Percca Ragas otorgó la directriz acerca de la empresa con la que se desarrolla el presente trabajo profesional; así también, la información que se requiere de la misma. Adicionalmente, el Ing. Percca revisó la guía de la herramienta de diagnóstico utilizada para el presente caso, con la cual se pudo determinar el nivel de cumplimiento de Ravmar respecto a los requisitos de la ISO 22301:2019 (Ver Anexo X).

A partir de las entrevistas realizadas a los expertos en implementación del SGCN, cuya estructura de las mismas se encuentra en el Anexo I de la presente tesis (Ver Anexo I), se determina que la norma no requiere que toda la información se encuentre documentada, solo algunas cláusulas en específico y, entre ellas se encuentran las siguientes: 4.2.2, 4.3.2, 5.2.2, 6.2.2, 7.2, 7.5.1, 8.4.1, 8.4.2, 8.6, 9.1, 9.2.2, 9.3.3 y 10.1; no obstante, se debe establecer una forma estandarizada para los criterios de calificación; es decir, no ser excluyente la calificación para el caso de las cláusulas que no requieran de la documentación de las que sí la requieren.

Por ello, siguiendo la metodología compartida los expertos, se elaboró la tabla de valores de cumplimiento (Ver Tabla 4), siguiendo una misma estructurada, siendo aplicable tanto para el caso de las cláusulas con y sin información documentada. Cabe resaltar que, por cada cláusula, se asignó el porcentaje correspondiente, con base a los criterios de cumplimiento, con lo cual se logró determinar la puntuación media por cláusula y, de esa forma, se obtuvo un panorama general de cómo es que se encuentra Ravmar frente al cumplimiento de los requisitos que indica la ISO 22301: 2019 (ver Tabla 5).

Adicional a lo mencionado, es necesario esclarecer que dentro del diagnóstico no se consideró necesario incluir los ítems anteriores a la cláusula 4 del documento de los requisitos de la norma con la que se realiza el presente diseño del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, dado que no son exclusivos de la norma, sino corresponden de manera estandarizada a todas las normas ISO a manera de preámbulo de los detalles del contenido de las mismas.

Tabla 4: Valores de Cumplimiento

| Criterio de calificación | Nivel de cumplimiento |
|---|-----------------------|
| No diseñado: las actividades / métodos demuestran que no se tiene el requisito y/o no se ha bosquejado su implementación. | 0% |
| Inicialmente diseñado: la organización ha comenzado con la implementación; pero aún no lo ha culminado | 15% |
| Parcialmente diseñado: las actividades / métodos demuestran que se tiene el requisito definido, pero este no es del todo conforme con el requisito de la norma antes mencionada. | 25% |
| Diseñado: los métodos son conformes con el requisito de la norma antes mencionada, pero sin evidencias de aplicación. | 50% |
| Parcialmente implementado: las actividades / métodos son conformes con el requisito de la norma antes mencionada, pero con pocas evidencias de aplicación y/o la evidencia no es continua. | 75% |
| Completamente implementado: las actividades / métodos son conformes con el requisito de la norma antes mencionada y se cuenta con evidencias de aplicación permanentes. | 100% |

Después de haber utilizado la herramienta de diagnóstico en Ravmar, se obtuvo la siguiente puntuación por cláusula (Ver Tabla 5) y esto se pudo concretar tras continuas entrevistas con la Alta Dirección, revisión de documentos otorgados por la misma y sugeridos por el Ing. Humberto Percca Ragas.

Tabla 5: Resultados del cumplimiento de requisitos del SGCN

| Cláusula | Porcentaje de Implementación |
|---|------------------------------|
| 4. Contexto De La Organización | 7% |
| 5. Liderazgo | 0% |
| 6. Planificación | 3% |
| 7. Soporte/Apoyo | 0% |
| 8. Operación | 0% |
| 9. Evaluación Del Desempeño | 0% |
| 10. Mejora | 0% |
| CUMPLIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN | 10% |
| Deficiencia conforme al Diagnóstico requisitos ISO 22301:2019 | 90% |

El análisis detallado por cada cláusula de la norma se encuentra en el diagnóstico elaborado (Ver Anexo I). En este se visualiza a detalle cada requisito pertinente, la información con la que ya cuenta la empresa, asimismo, la que requiere y el puntaje asignado.

2. Efectos de la validación del cumplimiento de requisitos del SGCN

2.1. Contexto de la organización

La organización ha desarrollado dos análisis por cuenta propia: FODA (Ver Anexo D) y PESTEL -como se detalló en punto 1.3 del tercer capítulo de la presente tesis -, que le han permitido trabajar en sus puntos de mejora; sin embargo, en estos, no se ha determinado el impacto del nuevo contexto por la coyuntura actual del país. Asimismo, Ravmar ha considerado solo a los clientes como parte interesada relevante para el SGCN, sin considerar a las aerolíneas, trabajadores, exportadores, importadores y agencias aduaneras como partes interesadas relevantes para el SGCN. Tampoco se han determinado los requisitos regulatorios, legales y de otro tipo de las partes interesadas.

Adicionalmente, cabe indicar que, no existe información documentada relacionada con los requerimientos de las cláusulas de la norma ISO 22301:2019; no obstante, la Alta Dirección cuenta con conocimiento respecto a la situación actual de la organización y reconoce de qué manera sus objetivos pueden estar alineados al SGCN.

2.2. Liderazgo

Tras el diagnóstico realizado, se puede evidenciar que la Alta Dirección no ha implementado un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, previamente.

Asimismo, la Alta Dirección no ha designado de manera formal los roles ni las responsabilidades, ni las funciones de los trabajadores, tampoco se ha establecido la política. Sin embargo, la Alta Dirección entiende y conoce la importancia de contar con un SGCN, por lo que se encuentra comprometida con asumir el liderazgo de la implementación de un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio.

2.3. Planificación

La empresa no tiene establecido un procedimiento formal ni informal de gestión de riesgos, tampoco ha elaborado una matriz de riesgos que le facilite determinar los riesgos y oportunidades que necesitan abordarse para garantizar (prevenir o reducir los efectos no deseados) que el SGCN pueda lograr sus resultados. Tampoco se han planificado planes de acción que aborden los riesgos.

Por otro lado, no se han establecido objetivos de continuidad del negocio (coherentes con la política, medibles, ser sujetos de seguimiento, ser comunicados, estar actualizados) en funciones y niveles relevantes para la Continuidad del Negocio ni se ha planificado el propósito de los cambios en el SGCN.

2.4. Apoyo

La agencia de carga Ravmar no evidencia los recursos necesarios para el establecimiento de un SGCN. Asimismo, no posee un área de Recursos Humanos establecida y sus procesos de reclutamiento y selección son deficientes e inconsistentes; por lo que, es necesario desarrollar el manual de posiciones y puestos que existen en la organización, según las competencias necesarias para reanudar y restaurar las operaciones en situaciones de disrupción, así como seleccionar el perfil adecuado y gestionar su desarrollo. Sin embargo, un aspecto favorable es que los trabajadores sí conocen la importancia de sus funciones en el proceso de una exportación; por lo que, tienen predisposición a realizar de manera adecuada el trabajo.

Ravmar se encuentra ubicada al frente del aeropuerto Jorge Chávez y presenta una infraestructura adecuada para la prestación del servicio de exportación, ya que cuenta con ambientes dedicados a la atención de los clientes y a la gestión del pedido de exportaciones.

Asimismo, no existe documentación que registre las comunicaciones internas y externas de la agencia de carga; no obstante, la empresa suele comunicarse internamente con sus trabajadores mediante el correo electrónico y la aplicación *WhatsApp*.

2.5. Operación

La agencia de carga Ravmar cuenta con lineamientos determinados para la realización del servicio de exportación; sin embargo, estos lineamientos han sido establecidos de manera verbal, no existe un detalle físico ni virtual del flujograma del servicio de exportaciones, así como tampoco existe un mapa de procesos.

Debido a que no ha identificado, implementado ni mantenido procesos sistemáticos es que no han realizado ningún análisis de impacto en el negocio ni evaluado los riesgos ante un evento disruptivo. Asimismo, porque no se ha mantenido el proceso de evaluación de riesgos es el motivo por el cual tampoco se ha identificado ni seleccionado estrategias y soluciones ante dichos riesgos. Por ende, tampoco se han establecido los requisitos de los recursos necesarios para implementar las soluciones de continuidad de negocio seleccionadas ni se ha determinado una estructura de respuesta que pueda alertar oportunamente y comunicar a las partes interesadas relevantes.

Dado que la empresa no ha diseñado ni implementado el SGCN, no se ha documentado los planes y procedimientos de continuidad de negocio ni se ha implementado un programa de ejercicios que valide las estrategias y soluciones de continuidad de negocio escogidas.

2.6. Evaluación del desempeño

Ravmar no evidencia el cumplimiento de los requisitos de la cláusula 9 de la norma; es decir, no ha propuesto ni ejecutado un plan de seguimiento a través de objetivos y metas por períodos de tiempo, tampoco lo ha hecho en función del servicio postventa con los clientes, principalmente, durante el contexto del COVID-19.

Dado que la empresa no ha diseñado ni implementado el SGCN no ha establecido las no conformidades. En línea con ello, requiere del conocimiento, definición de criterios y realización de auditorías en torno a operaciones, proveedores y contabilidad de la empresa que le permita concluir si se está implementando de manera efectiva la norma. Para ello, además, debe elaborar el proceso de selección de auditores.

Adicional a ello, la Alta Dirección debe supervisar de manera constante las operaciones a realizarse, recoger información de auditoría y, en función a ello, mejorar los procesos o los servicios, evaluar la capacidad de los proveedores con respecto al servicio de vuelos que ofrecen, optimizar los recursos que requiere para otorgar sus servicios, puesto que se actualiza en función al contexto y medir la eficacia para abordar riesgos.

Si bien la Alta Dirección es la principal responsable de la evaluación de desempeño, esto se valida en los resultados, los cuales deben incluir decisiones relacionadas con las oportunidades de mejora continua y cualquier necesidad de cambios en el SGCN para mejorar su eficiencia y eficacia.

2.7. Mejora

Ravmar no evidencia el cumplimiento de los requisitos de la cláusula 10 de la norma; esto es, no ha realizado ningún tipo de actividad que genere mejoras en los procesos, entre ellas, investigaciones de mercado para encontrar las tendencias de importaciones y exportaciones que resultan relevantes para sus clientes; así también, no ha realizado un análisis completo de la información de los intereses actuales de sus clientes potenciales, debido, principalmente, a la ausencia del área comercial en la empresa.

Además de ello, la empresa no ha determinado las razones y causas de las no conformidades que se presentan; asimismo, no ha establecido planes de acción frente a ellas, ni se ha documentado dicha información. Y, debido a ello, no cuenta con procesos de retroalimentación ni mejora continua relacionada al SGCN.

CAPÍTULO 6: CRONOGRAMA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO

Para poder elaborar el diseño del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio para una agencia de carga internacional, se requiere de una herramienta base en la cual se establecen las actividades necesarias y claves para cumplir con los requisitos que detalla la norma ISO 22301:2019.

La herramienta que se utiliza para el desarrollo de este documento es el cronograma de actividades, dado que permite realizar seguimiento al plan que se encuentra en proceso; esto es, delimitar las actividades que el equipo desarrollador va a realizar para con la organización, fechas y los plazos para el desarrollo. Adicional a lo mencionado, esta herramienta permite establecer cuatro etapas de ejecución, las cuales se mencionan a continuación:

1. Sensibilización
2. Diagnóstico
3. Planeación y organización
4. Implementación

La ejecución del cumplimiento de las actividades detalladas en el cronograma del SGCN permite evaluar la gestión de tiempos y de recursos necesarios. Asimismo, de ser el caso que Ravmar confirme la necesidad de obtener la certificación de la ISO 22301:2019, al finalizar este documento, la empresa ha de contar totalmente apta para ello. Para que las actividades se visualicen de manera óptima, se ha elaborado un Diagrama de Gantt (Ver Anexo G).

Para la elaboración del diseño del Sistema de Gestión de Continuidad de negocio, se requiere llevar a efecto **las primeras tres etapas de la implementación** (Ver Tabla 6); no obstante, se han añadido en otra tabla las actividades que Ravmar debe ejecutar si opta por implementar la ISO 22301:2019 (Ver Tabla 7).

Tabla 6: Etapas efectuadas

| Ítem | Etapas | Inicio | (Días) | Fin | Etapas |
|------|---|--------|--------|--------|---|
| 1 | Sensibilización (1, 2 y 3) | 27-Jul | 36 | 14-Set | Sensibilización |
| 2 | Diagnóstico inicial, análisis y propuesta de mejora (4, 5 y 6) | 21-Set | 6 | 28-Set | Diagnóstico |
| 3 | Contexto y Liderazgo (7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15) | 28-Set | 6 | 05-Oct | Planeación y Organización del SGCN |
| 4 | Planificación (16, 17, 18, 19, 20) | 05-Oct | 9 | 14-Oct | |
| 5 | Soporte (21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 y 30) | 18-Oct | 12 | 30-Oct | |
| 6 | Operación (31, 32, 33, 34, 35, 36 y 37) | 2-Nov | 34 | 4-Dic | |
| 7 | Evaluación de desempeño (38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46 y 47) | 7-Dic | 11 | 18-Dic | |
| 8 | Mejora (48 y 49) | 7-Dic | 11 | 18-Dic | |

Tabla 7: Etapa de procesos proyectados

| Ítem | Etapas | (Días) | Etapa |
|------|---|--------|---------------------|
| 1 | Implementar Políticas y Objetivos del SGCN (51) | 10 | Implantación |
| 2 | Mejora continua (52) | 10 | |
| 3 | Seguimiento al progreso (53) | 10 | |
| 4 | Identificar oportunidades de mejora (54) | 5 | |
| 5 | Auditorías Internas (55) | 5 | |
| 6 | Acciones preventivas y correctivas (56) | 5 | |
| 7 | Seguimiento del progreso por parte de la Alta Dirección (57) | 10 | |
| 8 | Selección de la empresa certificadora (58) | 5 | |
| 9 | Evaluación del desempeño del sistema (59) | 5 | |
| 10 | Envío del Manual de Continuidad del Negocio a la empresa certificadora (60) | 5 | |
| 11 | Auditoría de certificación (61) | 1 | |

1. Sensibilización

Esta primera etapa consiste en el acercamiento que tiene el equipo que desarrolla la tesis con la Alta Dirección de la agencia de carga Ravmar.

De esta forma, se realiza la presentación de la propuesta del diseño del sistema de continuidad de negocio a la Gerente General Maribel Espinoza y a la Senior Manager Paula Aguilar. En esa línea, se acuerda y designa que la persona responsable de la gestión de continuidad de negocio es la señorita Paula Aguilar y, teniendo como base lo mencionado, se le proponen y solicitan fechas tentativas cercanas para la realización de la reunión de sensibilización, en la cual se dan a conocer las actividades que corresponden junto a los trabajadores de las áreas que forman parte del sistema en mención. Las reuniones se realizan durante la última semana de julio y primera semana de agosto (Ver Anexo G).

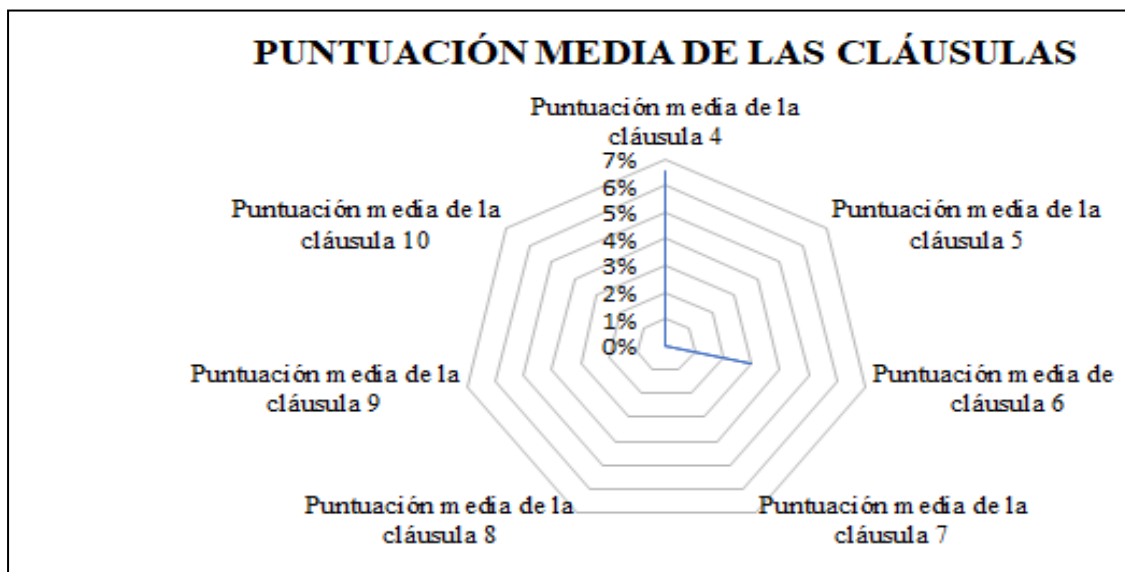
2. Diagnóstico

Luego de haber finalizado la etapa de Sensibilización, se procede a realizar el diagnóstico de cumplimiento, utilizando la herramienta de diagnóstico elaborada que contiene los requisitos que señala la ISO 22301:2019 con la finalidad de evaluar si la empresa llega o no a cumplir con lo que detallan las cláusulas de la norma.

Para proceder con esta etapa, se realizan entrevistas online a la Alta Dirección, al personal del área de Operaciones y del área administrativa. Adicionalmente, se procede a revisar los documentos otorgados por la Senior Manager.

Los resultados de esta etapa otorgan como puntuación media de las cláusulas 10%, el cual se distribuye de la siguiente manera:

Figura 2: Puntuación Media de las cláusulas



3. Planificación y Organización del SGCN

Después de concluir la etapa de Diagnóstico, se procede a solicitar, elaborar y actualizar la información documentada que hasta este entonces posee Ravmar.

Cabe resaltar que Ravmar a la fecha no cuenta con los documentos que se indican dentro de las cláusulas de la norma, por lo que se procede a elaborar de manera conjunta con la Alta Dirección, tales como matrices, documentos, mapas, carta de compromiso, manuales, tablas, entre otros; los cuales se consolidan en el Manual de Continuidad de Negocio que se otorga a la Alta Dirección cuando se finaliza el presente documento.

El tiempo que demanda el desarrollo de esta etapa es mayor en comparación a las mencionadas anteriormente, debido a que Ravmar, obtuvo como resultado de diagnóstico no cuenta con el 99% de la información documentada que requiere la ISO.

4. Implementación

Tras finalizar las etapas anteriores, se puede ejecutar esta siguiente etapa: la implementación; no obstante, esta se encuentra fuera del marco establecido para la presente tesis, el cual se delimita en el diseño del sistema de continuidad del negocio de Ravmar.

Si bien esta fase se encuentra fuera del alcance, sí se han trazado las actividades que la agencia de carga debe ejecutar en el caso que opte por implementar el sistema.

Para proceder con la implementación de las políticas y objetivos del SGCN, es indispensable la capacitación respectiva al personal de Ravmar involucrado con el sistema. El

plazo de la capacitación se debe realizar en dos semanas: En la primera, se sensibiliza con respecto a las políticas y en la segunda, en relación al propósito del SGCN.

Así también, que esta información se encuentre publicada en las redes sociales de la empresa, tal es el caso de *Facebook* y *LinkedIn* -como redes al alcance de personas externas a la organización- y, como mensaje adjunto por medio de correo electrónico, con la finalidad de que los trabajadores se familiaricen con dicha información importante.

En esa línea, para proceder con las pautas establecidas en el manual e ir conforme al alcance esperado, es necesario que los trabajadores reciban capacitación respecto a los temas correspondientes. Adicionalmente, se debe realizar una evaluación posterior para estimar los resultados de la capacitación realizada.

A continuación, se procede a designar al responsable de la ejecución de la auditoría interna, con la finalidad de validar que los trabajadores involucrados cuenten con la información requerida y se encuentren sumamente familiarizados con las políticas, objetivos, procedimientos y manuales elaborados.

La propuesta de elección debe ser una persona que forme parte de la Alta Dirección o de la Gerencia de Operaciones; asimismo, la toma de aquella decisión debe tener como máximo un plazo de 3 días hábiles.

Para reforzar la definición de “auditoría interna”, esta consiste, prácticamente, en realizar cuestionarios y una breve entrevista en la que se obtendrá como *output* el nivel de conocimiento del personal respecto al SGCN. Tras la revisión de los resultados, se procede a efectuar acciones correctivas -y, también, preventivas- para evitar descalce entre lo esperado y lo alcanzado respecto a lo mencionado. Todo esto se debe realizar en una semana.

Se debe realizar auditoría interna para verificar que las actividades asignadas se están cumpliendo conforme a lo establecido en el manual, asimismo, que el desempeño de cada trabajador involucrado en el sistema de gestión de continuidad de negocio se mantiene en el rango aceptable y óptimo esperado. Luego, se debe profundizar en la búsqueda de empresas certificadoras, con la finalidad de que Ravmar pueda obtener la Certificación en Gestión de Continuidad de Negocio ISO 22301:2019.

Finalmente, se procede a otorgar el Manual de Continuidad de Negocio a la empresa encargada de certificar, debido a que, sin aquel acontecimiento previo, la auditoría de certificación no puede concretarse.

CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO

En este capítulo, se procede a explicar en qué consiste la propuesta presentada para el presente documento, tomando como referencia, de manera detallada, la información documentada requerida para poder implementar el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, según la norma ISO 22301:2019.

Por ello, a continuación, se describe y muestra lo solicitado por la ISO en mención desde la cuarta hasta la décima cláusula.

1. Contexto de la organización

1.1. Comprender la organización y su contexto

Con la finalidad de conocer y comprender a la organización, así como su contexto, se determinaron los puntos internos y externos importantes que afectan el logro de lo planificado para el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio y se realizó mediante la matriz FODA.

Dicha matriz FODA, la cual se encuentra en el Anexo J1, se realizó gracias a las entrevistas que se tuvo con la Senior Manager y se pudo constatar que tenía conocimiento de las fortalezas y debilidades de Ravmar Freight Logistics S.A. concerniente a la continuidad de negocio.

1.2. Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Una parte importante para comprender el contexto de la organización es conocer las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes para el Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio.

Como se puede ver en el Anexo J2, existe una parte interesada interna y externa. La parte interesada interna está conformada por los trabajadores críticos y la Alta Dirección. Por otro lado, la parte interesada externa está conformada por los clientes, los controladores aéreos, los aeropuertos, el área operativa de la aerolínea y la aduana aérea.

Asimismo, también se deben conocer las normas y leyes que pueden afectar la continuidad del negocio, por lo que en el Anexo J3, podemos encontrar la matriz legal con las normas que consideramos pertinentes frente al Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio.

1.3. Determinar el alcance el sistema de gestión de continuidad del negocio

Para conocer el límite y la aplicabilidad del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, se consideraron los siguientes puntos: la misión, objetivos de continuidad de negocio,

la comprensión del contexto -cláusula 4.1- y los requisitos legales y regulatorios de la cláusula 4.2. De esta manera, se documentó el alcance del SGCN en el Anexo J4.

Otro aspecto importante para la determinación del alcance es definir qué producto o servicio es el que daremos continuidad de negocio. El servicio escogido para reanudar y restaurar las operaciones son las exportaciones; debido a que, representan el 80% de los ingresos anuales, asimismo este servicio representa a la marca de Ravmar dado que empezó como una agencia de carga exclusiva de exportaciones y así es como se ha generado una trayectoria como expertos en exportaciones.

1.4. Sistema de gestión de continuidad del negocio

Para obtener una visión global de los procesos que forman parte del servicio de exportación, en el Anexo J5 se encuentran las entradas y salidas que disponen de los mismos.

2. Liderazgo

2.1. Liderazgo y compromiso

Parte indispensable para lograr los objetivos de un SGCN es lograr el liderazgo y compromiso por parte de la Alta Dirección. La Alta Dirección de la empresa Ravmar se encuentra comprometida con el cumplimiento de los objetivos del SGCN. En ese sentido, en el Anexo K1, se puede encontrar la Carta de Compromiso de la Alta Dirección.

2.2. Política

La Alta Dirección de la agencia de carga internacional aprobará e implementará la política del SGCN, véase Anexo K2, en la que se muestra el marco de referencia para determinar los objetivos de continuidad de negocio, asimismo, se encuentra la visión y misión de Ravmar y, también, se muestra el compromiso por parte de la organización, para satisfacer los requisitos necesarios, así como de constantemente buscar la mejora continua del SGCN.

Así también, la presente política de SGCN debe estar documentada, disponible para las partes interesadas y, por último, debe ser comunicada dentro de la organización. Por lo que, en el anexo K3, se puede visualizar una captura de pantalla de la publicación que realizó la agencia de carga en la principal red social que utiliza con sus trabajadores y clientes: *Facebook*.

2.3. Roles, responsabilidades y autoridad

Para garantizar el cumplimiento adecuado del SGCN, la alta dirección debe designar los roles, responsabilidades y autoridades que deben cumplir los trabajadores. Por lo cual, se propuso el MOF -Manual de Organizaciones y Funciones-, véase Anexo K4, en el cual se pueden observar el organigrama, las funciones y competencias de los distintos puestos de la agencia de carga,

siendo estos los siguientes: Gerente General, Senior Manager, Gerente de Operaciones, Analista de Operaciones, Asistente de Operaciones, Analista administrativo, Analista de Contabilidad y Customer Service.

3. Planificación

3.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Dentro de la planificación del SGCN, es importante identificar los riesgos y oportunidades para así integrar e implementar acciones para abordar estos riesgos y oportunidades. Por este motivo, se elaboró una matriz de riesgos y oportunidades (Anexo L1).

Asimismo, en el Anexo L2, se puede apreciar la metodología de riesgos. Esta metodología consiste en las siguientes etapas: el control documentario, la identificación del riesgo, las áreas responsables, las consideraciones para la identificación de riesgos de Continuidad de Negocio y los criterios de análisis y evaluación del riesgo.

3.2 Objetivos de continuidad del negocio y planificación para alcanzarlos

En el Anexo L3, se muestra la matriz de objetivos, alineada con la política, los objetivos generales y específicos del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio.

3.3 Planificación de cambios en el sistema de gestión de continuidad del negocio

Es importante contar con un procedimiento de planificación de cambios, en el Anexo L4. Asimismo, se debe realizar el seguimiento de la implementación de mejoras y cambios, por lo que se elaboró una matriz para tener registro de esto (ver Anexo L5).

4. Soporte

4.1 Recursos

Con el objetivo de que la Alta Dirección de la agencia de carga internacional conozca cuáles son los recursos críticos necesarios para efectuar el servicio de exportación, se ha realizado un análisis exhaustivo y se ha dispuesto la gestión de recursos, la cual se realiza con base a los recursos necesarios, la descripción de los mismos, las personas necesarias que disponen de ellos y observaciones adicionales a modo de sugerencia.

Asimismo, un listado de los recursos críticos, con sus respectivos códigos, clasificación del recurso respectivo y una breve descripción, ambos documentos se pueden visualizar en los anexos M1 y M8. Adicionalmente, con el propósito de evitar la arbitrariedad conforme a los recursos humanos que corresponden por día, se ha establecido en el Anexo M2, una designación correcta de demanda y capacidad de personal que puede ofrecer el servicio durante los días de semana laborables en los que la organización ofrece atención al cliente.

4.2 Competencia

Para garantizar el cumplimiento de la cláusula 7.2, se requiere del Plan de competencia, el cual se elaboró con la finalidad de capacitar de manera constante a los trabajadores de la agencia de carga internacional, para así efectuar una mejora en el desempeño de cada uno de ellos.

Este plan que se encuentra en el Anexo M3, se distribuye a partir de los objetivos, alcance, metas, audiencia objetivo, temas principales y una matriz de capacitación y sensibilización, cuyo contenido detalla los temas que se tomarán en cuenta para la capacitación futura, asimismo, la periodicidad a realizarse por capacitación, los puntos clave y las personas responsables que corresponden para poder ejecutarlas.

4.3 Toma de conciencia

Con el objetivo de que la la Alta Dirección de la agencia de carga internacional pueda efectuar la cláusula 7.3 -la cual consiste en la toma de conciencia-, se realizó el Plan de Concientización, el cual tiene como finalidad que los trabajadores que formen parte del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio comprendan, interioricen y se comprometan con todos los aspectos relacionados a la Continuidad de Negocio.

Este plan se encuentra en el Anexo M4 y se distribuye a partir de los objetivos, alcance, metas, audiencia objetivo, temas principales, temática del plan de conscientización, los medios de difusión a utilizar, el detalle específico de las temáticas, el cronograma de actividades a seguir y lo que corresponde a la Senior Manager como responsable del seguimiento, evaluación y mejora continua del presente plan.

4.4 Comunicación

Con el propósito de que la agencia de carga internacional pueda cumplir con la cláusula 7.4 -la cual consiste en la comunicación-, se realizó el Plan de Comunicación, el cual tiene como finalidad que todos los integrantes del Sistema de Continuidad de Negocio conozcan acerca de la implementación de la misma.

Este plan se encuentra en el Anexo M5 y se distribuye a partir de los objetivos, alcance, metas, audiencia objetivo, temas principales y la matriz de comunicación, cuyo contenido se segrega conforme a la categoría del mensaje; es decir, entre comunicación, participación y consulta.

4.5. Información documentada

Para garantizar el cumplimiento de la cláusula 7.5, se elaboró un marco de referencia de los documentos que forman parte del diseño del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio,

el cual se encuentra en el Anexo M6, este contiene el proceso, el responsable, la misión, los procesos y documentos relacionados, las actividades del proceso, los códigos de los respectivos registros y recursos.

Este documento se complementa con el Anexo M7, en el cual se detallaron todos los documentos que se encuentran en el presente documento, incluyendo sus respectivos códigos, nombres y descripción.

5. Operación

5.1 Planificación y control operacional

La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir con los requisitos y para implementar las acciones del plan de Continuidad del Negocio (ISO 22301:2019).

En primer lugar, se ha planteado una lista de indicadores -ver Anexo N1- con los indicadores más importantes del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio.

Asimismo, en el Anexo N2, se han establecido todos los procesos, dentro de un mapa de procesos, del servicio crítico de exportación. También se elaboró un flujograma del proceso de exportación (Ver Anexo N3).

5.2 Análisis de impacto en el negocio y evaluación de riesgos

En el Anexo N4 se encuentra el análisis de Impacto al Negocio con las 5 actividades críticas del servicio a ser reanudado. Es importante realizar este análisis para estimar la afectación que podría generar en Ravmar la interrupción de las operaciones.

5.3 Estrategias y soluciones de continuidad del negocio

Luego de analizar el impacto al Negocio y evaluar los riesgos, se han identificado y seleccionado las estrategias de continuidad del negocio que consideren opciones para antes, durante y después de la disrupción. Se desarrollaron distintos planes y procedimientos de Continuidad del Negocio.

5.4 Planes y procedimientos de continuidad del negocio

Dentro de los planes y procedimientos de continuidad del Negocio se encuentran los siguientes planes:

Plan de Continuidad de Negocio, el cual tiene como propósito preparar a los trabajadores de la organización frente a desastres que logren cesar sus operaciones críticas necesarias para concretar el servicio de exportación. Asimismo, este plan se ha segmentado en

función a dos recursos críticos, los cuales son la energía eléctrica y el internet, ambos planes se encuentran en el Anexo N5 SUB1 y en el Anexo N5 SUB2, respectivamente.

Adicionalmente, estos siguen la misma organización: introducción, propósito, alcance, objetivos del plan, fuentes de escenarios de riesgos -como sismos-, la estructura para la continuidad de negocio, las instrucciones y el decreto de mantenimiento.

Plan de Contingencia, el cual tiene como objetivo especificar la secuencia de pasos a seguir ante la ocurrencia de contingencias que entorpezcan el desarrollo de las operaciones de la agencia de carga. Se realizaron planes de contingencia en función a los siguientes recursos críticos: energía eléctrica, internet, laptop, personal operativo y personal administrativo, los cuales se encuentran en los Anexos N6 -desde SUB1 hasta SUB2-. El presente plan contiene la siguiente información: introducción, propósito, alcance y objetivos del plan, fuentes de escenarios de riesgos -energía eléctrica, internet, laptop, personal operativo y personal administrativo-, la estructura para la contingencia respectiva, las instrucciones para el uso del plan y el apartado de mantenimiento del plan en el cual se especifica que se deberá revisar y actualizar dicho plan al menos una vez al año.

Plan de Emergencias, el cual tiene como finalidad la forma en la que las personas responsables pueden prevenir y reaccionar frente a una emergencia, Asimismo, este plan se ha segmentado en función a dos recursos críticos, los cuales son la energía eléctrica y el internet, ambos planes se encuentran en el Anexo N7 SUB1 y en el Anexo N7 SUB2, respectivamente. Adicionalmente, estos siguen la misma organización: introducción, propósito, alcance, objetivos del plan, fuentes de escenarios de riesgos -como sismos, atentados y factores climáticos-, la estructura para la emergencia, estrategias de respuesta a emergencia y el decreto de mantenimiento.

Plan de Ejercicios y Pruebas, el cual tiene como objetivo poner a prueba los procedimientos del plan de continuidad del negocio para asegurar el correcto funcionamiento y verificar que cumplan con los objetivos planteados en dicho plan.

Asimismo, este plan se ha segmentado en función a cinco recursos críticos, los cuales son la energía eléctrica, el internet, la laptop, el personal operativo y administrativo. Estos planes se encuentran en el Anexo N8 SUB1, Anexo N8 SUB2, Anexo N8 SUB3 y Anexo N8 SUB4.

Plan de Recuperación de Desastres, tiene como finalidad definir políticas y procedimientos, así como servir como una guía para el correcto restablecimiento de los programas informáticos de la empresa Ravmar para, de esta forma, poder reestablecer también los procesos críticos. Asimismo, este plan se ha segmentado en función a dos recursos críticos, los cuales son

la energía eléctrica y el internet, ambos planes se encuentran en el Anexo N9 SUB1 y en el Anexo N9 SUB2, respectivamente.

5.5 Programa de ejercicios

En el Anexo N10 se puede ver el programa de ejercicios cuyo objetivo es practicar el plan y exponerlo a un escenario lo más real posible a un evento disruptivo, para poder identificar oportunidades de mejora y acciones correctivas.

5.6 Evaluación de la documentación y las capacidades de continuidad del negocio

Para garantizar el cumplimiento de la cláusula 8.6, la organización debe evaluar la idoneidad, adecuación y efectividad de su análisis de impacto en el negocio, evaluación de riesgos, estrategias, soluciones, planes y procedimientos, realizar evaluaciones del plan de continuidad a través de ejercicios y pruebas y evaluaciones de desempeño, evaluar el cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios, tener la documentación necesario y actualizarla de manera oportuna.

6. Evaluación de desempeño

6.1 Monitoreo, medición, análisis y evaluación

Respecto a la cláusula de evaluación de desempeño, lo primero que se define es qué necesita ser medido y monitoreado, para luego proceder a establecer los métodos de monitoreo, análisis y evaluación para avalar los resultados encontrados, así también definir quién realizará dicho monitoreo y para quién realizaremos dicho monitoreo. Por esta razón, se propuso la Matriz de Monitoreo, Medición, Análisis y Evaluación del SGCN, véase Anexo O1, la cual está diseñada bajo la herramienta Balanced Scorecard.

Es así como se propone la presente matriz bajo las cuatro perspectivas -financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento- junto con los objetivos, indicadores, metas, iniciativas de acción y responsables.

6.2 Auditoría interna

Se presenta un programa anual de auditorías internas que sirvan como parte de la evaluación de la eficacia del SGCN de la agencia de carga, véase Anexo O2, el objetivo de este plan es saber los procesos a ser auditados, qué tipo de auditoría se está ejerciendo y, por último, un apartado de observación donde se mostrarán los comentarios de los auditores. Cada auditoría posee un acta de reunión de apertura y cierre, ver anexo O9, el cual debe ser llenado para llevar un registro de auditorías.

Asimismo, es fundamental tener una herramienta en la se puedan evaluar los riesgos de dicho programa, por esta razón se propuso la Matriz de evaluación de riesgos del programa anual de auditorías, ver Anexo O3, en la que se listarán los procesos a ser auditados, qué posibles fallas se podrían presentar, así como sus consecuencias, la severidad del problema, la probabilidad de ocurrencia, el nivel de riesgo y qué controles tendremos para reducirlos.

Por otro lado, se cuenta con un registro de auditores donde se podrá ver los nombres de dichos auditores y qué proceso están auditando, ver Anexo O4. Así también en el Anexo O5, se documenta las competencias necesarias de los auditores líderes, internos y externos para la realización de este programa de auditoría. Además, con la finalidad de conducir adecuadamente estas auditorías, debe evaluarse a los auditores; por lo que, se realizó un formato de evaluación de auditor, ver Anexo O6.

El proceso de auditoría se realizará de manera semestral con el objetivo de evaluar a los trabajadores sobre el conocimiento requerido para la CN y asimilación del SGCN, y para evaluar la efectividad del SGCN sobre el servicio de exportación. Dichas auditorías tendrán siempre la presencia de la Senior Manager, representante de la Alta Dirección, o en su defecto al Gerente de Operaciones y serán documentadas en el Plan de auditoría interna, véase Anexo O7.

Los resultados de dichas auditorías se consignan en el Informe de Auditoría, ver Anexo O8, para posteriormente ser revisados y analizados por los responsables de la implementación del SGCN con la finalidad de encontrar oportunidades de mejora.

6.3 Revisión por la gerencia

La Alta Dirección debe revisar semestralmente el SGCN para garantizar la continuidad, idoneidad y efectividad de este, la cual se encuentra en el Anexo O11. Es así como en esta revisión se debe observar el estado de revisiones de alta dirección previas, los cambios acerca de los puntos internos y externos que son pertinentes para el SGCN, información acerca de las no conformidades y acciones correctivas, retroalimentación de las partes interesadas, entre otros. Este informe de revisión por la Alta Dirección es preparado por la Senior Manager teniendo en cuenta la cláusula 9.3.2 de la NTP ISO 22301:2020 “Insumos para la revisión de la gerencia”.

7. Mejora

7.1 No conformidades y acciones correctivas

Para realizar el seguimiento adecuado de las no conformidades y acciones correctivas, se ha realizado la matriz de mejora continua (ver Anexo P1). En esta matriz se desarrollan los resultados con la finalidad de determinar las oportunidades para seguir realizando una mejora continua.

7.2 Mejora continua

Para poder establecer los lineamientos y el procedimiento para identificar, dimensionar, analizar y eliminar las causas de las no conformidades del SGCN mediante la implementación de las acciones correctivas pertinentes, para así poder prevenir que no vuelvan a ocurrir, se elaboró un procedimiento de acciones correctivas o de mejora (ver Anexo P2).



CAPÍTULO 8: ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis cuantitativo y cualitativo de la propuesta del Diseño del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio.

La primera parte consiste en la evaluación económica para determinar si resulta viable que la organización pueda tener la capacidad económica para ejecutar la propuesta. Esta evaluación se desarrolla a partir del análisis de flujo de ingresos antes y después de la implementación del SGCN. Asimismo, se determinan los indicadores financieros VAN y TIR para la rentabilidad.

La segunda parte consiste en la validación de la propuesta con la Alta Dirección de la agencia de carga internacional; esto es, presentar los planes realizados y la evaluación económica, con la finalidad de saber si resulta viable la implementación en Ravmar.

1. Análisis cuantitativo

En esta sección, se muestra la evaluación económica de la agencia de carga internacional con el objetivo de determinar si resulta factible la implementación de la propuesta del diseño del SGCN realizada, de manera específica, para el servicio de exportación que ofrece la organización. Las fases para poder llevar a cabo dicho análisis son las siguientes:

- Determinar el costo de implementar la propuesta desarrollada del diseño del SGCN.
- Realizar el flujo de costo/beneficio con la finalidad de hallar el VAN y TIR que resulta de la implementación de la ISO 22301:2019.
- Analizar los resultados obtenidos.

1.1. Costo de implementación de la propuesta del diseño del SGCN

El costo de inversión inicial para poder efectuar un proyecto es, en su mayoría, alto. En esta ocasión, es la organización quien va a asumir el financiamiento de la implementación de esta tesis en mención.

Para poder ofrecer un panorama completo del costo total de la implementación, se ha desarrollado una tabla que contiene el costo por cada etapa (véase Tabla 8).

Tabla 8: Esquema de los costos totales del proceso de implementación del SGCN

| ETAPAS | COSTO |
|---|---------------------|
| ETAPA 1: SENSIBILIZACIÓN | S/ 1,440.00 |
| ETAPA 2: DIAGNÓSTICO | S/ 0.00 |
| ETAPA 3: PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL SGCN | S/ 3,482.00 |
| ETAPA 4: IMPLEMENTACIÓN DEL SGCN | S/ 1,420.00 |
| ETAPA 5: CERTIFICACIÓN | S/ 8,000.00 |
| COSTO TOTAL | S/ 14,342.00 |

Adicionalmente, se detalla con mayor profundidad los costos en los que se incurren por etapa (véase Tabla 9). Cabe resaltar, que la especificación de los costos se encuentra alineados a lo establecido en el Diagrama de Gantt (Ver Anexo G) que se ha desarrollado con base a los requisitos de la norma ISO 22301:2019.

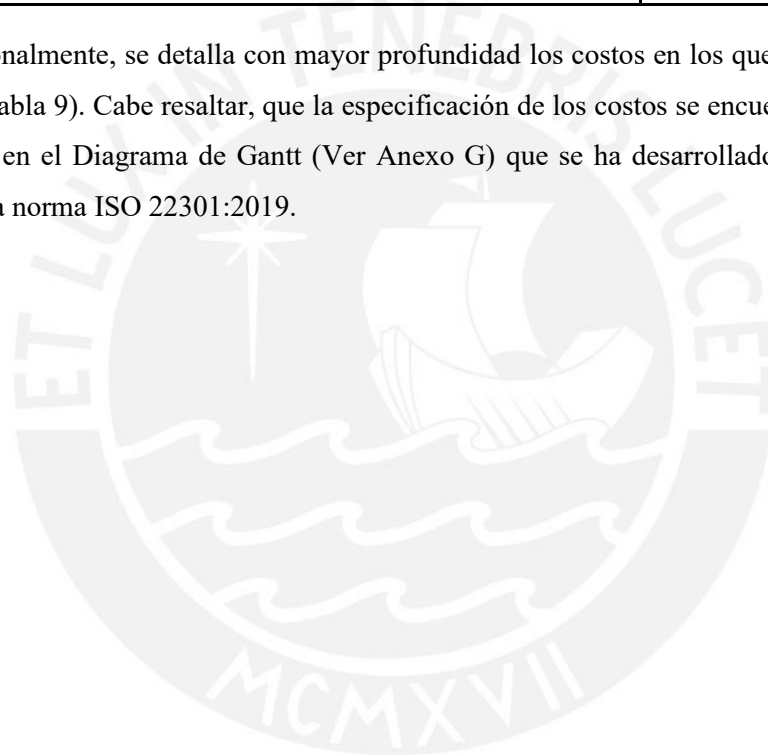


Tabla 9: Esquema de costos por etapa del proceso de implementación del SGCN

| ETAPAS | | | |
|--|------------|---------------|-------------|
| ETAPA 1: SENSIBILIZACIÓN | # PERSONAS | HORAS TOTALES | COSTO TOTAL |
| Sensibilizar a la Alta Dirección | 3 | 2 | S/ 0.00 |
| Capacitar a la Alta Dirección y al personal administrativo y operativo | 8 | 5 | S/ 1,440.00 |
| ETAPA 2: DIAGNÓSTICO | # PERSONAS | HORAS TOTALES | COSTO TOTAL |
| Realizar el diagnóstico inicial, evaluación y propuesta de mejora | 3 | 40 | S/ 0.00 |
| ETAPA 3: PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL SGCN | CANTIDAD | HORAS TOTALES | COSTO TOTAL |
| Elaborar afiches (infografías) | 8 | - | S/ 32.00 |
| Realizar formatos, procedimientos y manuales | 200 | - | S/ 0.00 |
| Capacitar a la Alta Dirección y al personal administrativo y operativo | 8 | 12 | S/ 3,450.00 |
| ETAPA 4: IMPLEMENTACIÓN DEL SGCN | CANTIDAD | HORAS TOTALES | COSTO TOTAL |
| Adquirir recursos estipulados en los planes realizados (UPS, alarma del sistema de alerta sísmica) | - | - | S/ 720.00 |
| Costear el servicio de auditoría interna | - | - | S/ 100.00 |
| Ejecutar los ejercicios y pruebas | - | - | S/ 600.00 |
| ETAPA 5: CERTIFICACIÓN | CANTIDAD | HORAS TOTALES | COSTO TOTAL |
| Obtener la certificación de la casa certificadora acreditada | - | - | S/ 8,000.00 |

Dado que se tiene mapeada la alternativa de que la agencia de carga internacional Ravmar pueda obtener la certificación, se debe otorgar a la Alta Dirección la información de los costos incrementales que los que se incurriría, tras dicho proceso (Ver Tabla 10).

Tabla 10: Costos relacionados después de lograr la certificación según la norma ISO 22301:2019

| EGRESOS | 1° AÑO | 2° AÑO | 3° AÑO |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| Marketing de awareness sobre la certificación ISO | S/ 1,296.00 | S/ 1,296.00 | S/ 1,296.00 |
| Seguimiento de la implementación del SGCN | S/ 500.00 | S/ 500.00 | S/ 500.00 |
| Acciones correctivas y preventivas | S/ 500.00 | S/ 500.00 | S/ 500.00 |
| Total Egresos | S/ 2,296.00 | S/ 2,296.00 | S/ 2,296.00 |

1.2 Flujo de costo/beneficio de la implementación de la ISO 22301:2019

En esta parte, se muestra el flujo de caja económico incrementa futuro tras efectuar la certificación de la organización en la norma ISO 22301:2019 (véase Tabla 11). Adicionalmente, debido a que la empresa es una PYME, se debe tomar el costo del financiamiento bancario; por lo que, se ha cotizado con una ejecutiva de Banca-Empresa, Vianussa Cano, quien establece que la tasa de descuento que corresponde en este caso es de 25%. Además, esta información fue validada por el experto en finanzas, Walther Leandro.

Tabla 11: Flujo de caja después de la certificación de la norma ISO 22301:2019

| PERÍODO | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|---------------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| EGRESOS INCREMENTALES | | | | |
| Etapas planificadas en el Gantt | S/ 14,342.00 | S/0.00 | S/0.00 | S/0.00 |
| Costos posteriores a la certificación | S/0,00 | S/2,296.00 | S/2,296.00 | S/2,296.00 |
| COSTOS TOTALES | S/ 14,342.00 | S/2,296.00 | S/2,296.00 | S/2,296.00 |
| INGRESOS INCREMENTALES | | | | |
| Ingreso al no cesar operaciones | S/0.00 | S/15,120.00 | S/15,120.00 | S/15,120.00 |
| GANANCIAS TOTALES | S/0.00 | S/15,120.00 | S/15,120.00 | S/15,120.00 |
| FLUJO ECONÓMICO | | | | |
| Flujo neto | S/-14,342.00 | S/12,824.00 | S/12,824.00 | S/12,824.00 |
| INDICADORES | | | | |
| TASA DE DESCUENTO | 25% | | | |
| VAN | S/10,690.45 | | | |
| TIR | 71.77% | | | |
| PRD | 1.50 | | | |
| IR | 1.75 | | | |

1.3 Análisis de los resultados obtenidos

A continuación, se procede a analizar la evaluación económica de la implementación del diseño del SGCN basada en la norma ISO 22301:2019 en la agencia de carga internacional Ravmar ubicada en el Callao.

Debido a la aplicabilidad de la tasa de descuento 25%, del flujo de caja neto (Ver Tabla 11) de los tres años posteriores a la implementación del SGCN da como resultado un VAN -valor actual neto- positivo de S/ 10,690.45, una TIR -tasa interna de retorno- de 71.77%. Así, también el PRD es de 18 meses, el cual determina el tiempo de recuperación de inversión.

El IR es de 1.75, esto quiere decir que, por cada sol que Ravmar decida invertir, se obtendrá S/ 1.75 soles en retorno, esto conlleva a determinar que la tesis es económicamente viable. Por ello, se concluye que el efectuar la presente tesis, generaría a la agencia de carga rentabilidad y eficiencia en el proceso del servicio de exportación.

2. Análisis cualitativo

En el presente subcapítulo, se muestra la evaluación cualitativa de la propuesta de diseño del SGCN realizado para el servicio de exportación a la agencia de carga internacional con el

objetivo de determinar la decisión por parte de la empresa de si se decide implementar dicha propuesta y de certificarse mediante una casa acreditadora o solo realizar la implementación.

2.1. Revisión de la propuesta por la Alta Dirección

En esta sección, se procede a presentar a la Alta dirección de Ravmar la propuesta elaborada en el presente documento, para ello se tuvo una reunión virtual que siguió la siguiente estructura:

2.1.1. Presentación del Plan de Continuidad de Negocio

En esta etapa, se explicó a la Alta Dirección la finalidad de la implementación del SGCN, asimismo, se detalló cada uno de los planes elaborados por parte de los tesisistas y la finalidad de los mismos, tomando como base los escenarios de riesgos mapeados, previamente.

Para poder efectuar dicha explicación, se realizó una presentación virtual que mostraba la estructura señalada en las líneas anteriores. Esta captó el interés de la Alta Dirección, dado que se resaltó la importancia de no cesar las operaciones críticas que forman parte del servicio de exportación ofrecido por la agencia de carga internacional y, esto es, debido a que el rubro del negocio de la empresa en mención aspira a, efectivamente, ello: no quedarse sin operar.

2.1.2. Explicación de la evaluación económica de la implementación propuesta

Adicionalmente, se elaboró un flujo de caja de los ingresos y egresos incrementales para el escenario hipotético de que se implemente el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio. Los indicadores obtenidos sugieren que la implementación es viable y permitiría a la empresa recuperar su inversión en 5 meses y 12 días.

Esto generó interés en la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, dado que dieron a conocer que esa fue la duda más importante que necesitaban aclarar.

2.1.3. Decisión de la Alta dirección

Finalmente, la Alta Dirección decidió implementar el SGCN, inicialmente, sin obtener la certificación por los primeros 2 años, debido a que consideran que si bien consideran importante contar con un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio para que las operaciones no se vean afectadas en caso de algún evento disruptivo; sin embargo, desean primero probar el Sistema antes de invertir el dinero en la certificación.

Se volvió a elaborar el análisis financiero sin considerar la certificación los primeros 2 años, se ha considerado un periodo de 6 años, ya que la certificación tiene una vigencia de 3 años. En este escenario, el VAN resulta ser de S/ 28,501.75; por lo que, el plan resultaría viable.

Además, cabe resaltar que, con los ahorros generados por la implementación del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio durante los dos primeros años, se financiará la certificación.

Tabla 12: Flujo de caja sin considerar la certificación de la norma ISO 22301:2019

| PERÍODO | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 |
|---------------------------------------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| EGRESOS INCREMENTALES | | | | | | | |
| Etapas planificadas en el Gantt | S/5,046 | S/0.00 | S/0.00 | S/14,342 | S/0.00 | S/0.00 | S/0.00 |
| Costos posteriores a la certificación | S/0.00 | S/1,000 | S/1,000 | S/0.00 | S/2,296 | S/2,296 | S/2,296 |
| COSTOS TOTALES | S/5,046 | S/1,000 | S/1,000 | S/14,342 | S/2,296 | S/2,296 | S/2,296 |
| INGRESOS INCREMENTALES | | | | | | | |
| Ingreso al no cesar operaciones | S/0.00 | S/15,120 | S/15,120 | S/15,120 | S/15,120 | S/15,120 | S/15,120 |
| GANANCIAS TOTALES | S/0.00 | S/15,120 | S/15,120 | S/15,120 | S/15,120 | S/15,120 | S/15,120 |
| FLUJO ECONÓMICO | | | | | | | |
| Flujo neto | S/-5,046 | S/14,120 | S/14,120 | S/778 | S/12,824 | S/12,824 | S/12,824 |
| INDICADORES | | | | | | | |
| TASA DE DESCUENTO | 25.00% | | | | | | |
| VAN | S/28,501.75 | | | | | | |
| TIR | 264.76% | | | | | | |
| PRD | 0.45 | | | | | | |
| IR | 6.65 | | | | | | |

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El diseño del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio de Ravmar Freight Logistics S.A.C está estructurado según la norma ISO 22301:2019 y, además, se ha desarrollado con base en los procesos que forman parte del servicio de exportación que ofrece la organización.

El nivel de cumplimiento que presenta el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio de Ravmar conforme a los requisitos estipulados en la ISO 22301:2019 es de 10%. Este porcentaje en mención demuestra que la organización no cuenta con información relacionada a la Continuidad de Negocio para los procesos que forman parte del servicio de exportación.

A efectos de la presente tesis se ha diseñado el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio para el servicio de exportación que ofrece la agencia de carga internacional Ravmar ubicada en el Callao. Este diseño se ha desarrollado según los requisitos de la norma ISO 22301:2019 y se encuentra resumido en el Manual de Continuidad de Negocio, el cual contiene los objetivos, políticas, protocolos, procedimientos, matrices, mapas de procesos, listas, planes, en otros documentos.

El cumplimiento eficiente del cronograma de implementación detallado del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio es el factor determinante para que la organización Ravmar obtenga la certificación ISO 22301:2019.

Resulta crucial que se distribuyan de manera correcta los tiempos que corresponden a los programas iniciales de sensibilización y capacitación al personal, con la finalidad de familiarizar a los trabajadores con respecto a la gestión del SGCN. A partir de ello, el personal puede utilizar los recursos necesarios que se disponen en el Manual de Continuidad de Negocio y, de este modo, optimizar la rastreabilidad de la información a nivel organizacional para ejecutar una la toma de decisiones eficaz.

La agencia de carga internacional Ravmar tiene un nivel de cumplimiento del 10% con respecto a la cláusula que corresponde al contexto de la organización -cuarta cláusula de la norma ISO 22301:2019-. Este porcentaje se evidencia en el análisis externo e interno que se detalla en los documentos que posee la organización, con el objetivo de identificar sus oportunidades de mejora en el sector en el que se encuentra; no obstante, el análisis realizado no incluye la coyuntura actual; asimismo, no considera como ejes determinantes a las partes interesadas pertinentes ni el ámbito legal, regulatorio y de otra índole, argumento por el cual, el diagnóstico de dicha cláusula solo obtiene ese porcentaje.

Respecto al Liderazgo, -quinta cláusula de la norma ISO 22301:2019-, se verifica que la organización no dispone de una Política de Continuidad de Negocio establecida. En esa línea, tampoco ha designado de manera formal los roles ni las responsabilidades, ni las funciones de los trabajadores. Sin embargo, la Alta Dirección comprende y conoce la importancia de contar con un SGCN; por lo que, se encuentra comprometida con asumir el liderazgo de la implementación de un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio.

El factor de gran importancia para obtener un nivel alto de cumplimiento del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio es el grado de compromiso del personal. Tomando como base la ejecución del diagnóstico, se evidencia que la Alta Dirección no proporciona una cultura sólida relacionada a los valores de Continuidad de Negocio a los trabajadores; no obstante, sí existe un alto grado de responsabilidad y trabajo en equipo, lo que resulta determinante para poder construir una base sólida sobre la cual la Alta Dirección puede componer la cultura de Continuidad de Negocio a la que se aspira en la organización.

En cuanto a la planificación, -sexta cláusula de la norma ISO 22301:2019-, la agencia de carga internacional no ha establecido ningún procedimiento de índole formal ni informal de gestión de riesgos, adicionalmente, tampoco cuenta con una matriz de riesgos que le permita estructurar de manera correcta los riesgos y oportunidades que se requieren abordar en el SGCN. Así también, la Alta Dirección no ha formulado objetivos de Continuidad de Negocio en niveles relevantes para la Continuidad del Negocio ni se ha planificado el propósito de los cambios en el SGCN.

Respecto a apoyo, -séptima cláusula de la norma ISO 22301:2019-, la organización Ravmar evidencia que no cuenta con los recursos necesarios para poder establecer un SGCN. Asimismo, se comprueba la existencia del déficit de estructura de los procesos de reclutamiento y selección y esto, se encuentra alineado a la inexistencia de un área de Recursos Humanos establecida; no obstante, con la finalidad de lograr completar esta cláusula, se toma como base el expertise que los trabajadores tienen con respecto al proceso de exportación, con lo cual se determina la predisposición a realizar de manera adecuada el trabajo. Por otro lado, Ravmar sí demuestra la adecuada infraestructura para poder concretar el servicio de exportación, puesto que posee ambientes dedicados a la atención de los clientes y a la gestión del pedido de exportaciones.

Con respecto a operación, -octava cláusula de la norma ISO 22301:2019-, cabe resaltar que el nivel de cumplimiento de los requisitos que forman esta cláusula es de 0%; es decir, nulo, lo cual implica que Ravmar no sistematiza las interacciones de sus procesos en función a las entradas y salidas. Conforme a ello, el personal tiene conocimiento del flujo del servicio de

exportación; sin embargo, no existe documentación explícita del mismo, tampoco se han establecido los requisitos de los recursos críticos para implementar las soluciones de continuidad de negocio seleccionadas ni se ha determinado una estructura de respuesta que pueda alertar oportunamente y comunicar a las partes interesadas relevantes. Asimismo, en la agencia de carga internacional no se ha documentado los planes y procedimientos de continuidad de negocio ni se ha implementado un programa de ejercicios que valide las estrategias y soluciones de continuidad de negocio escogidas.

En cuanto a la evaluación de desempeño, novena cláusula de la norma ISO 22301:2019, la organización no evidencia el cumplimiento de los requisitos de la misma, puesto que la Alta Dirección, hasta el momento, no ha establecido un plan de seguimiento con base a objetivos y metas durante determinados períodos de tiempo. Asimismo, la agencia de carga internacional requiere del conocimiento, definición de criterios y realización de auditorías en torno a operaciones, proveedores y contabilidad de la empresa que le permita concluir si se está implementando de manera efectiva la norma.

Con respecto a mejora continua, décima cláusula de la norma ISO 22301:2019, la agencia de carga internacional Ravmar no evidencia el cumplimiento los requisitos de la misma, puesto que no ha realizado ningún tipo de actividad que genere mejoras en los procesos, entre ellas, investigaciones de mercado para encontrar las tendencias de importaciones y exportaciones que resultan relevantes para sus clientes potenciales, debido, principalmente, a la ausencia del área comercial en la empresa. Por ello, resulta imprescindible que Ravmar redirija su política organizacional a un enfoque de mejora continua, con la finalidad de afrontar los cambios que se producen constantemente en el sector en el que se encuentra.

Adicionalmente, el IR es de 1.75, esto quiere decir que, por cada sol que Ravmar decida invertir en el plazo que considere la organización pertinente (considerando mediano plazo), se obtendrá S/ 1.75 soles en retorno, esto conlleva a determinar que la tesis es económicamente viable. Por ello, implementar el plan en la agencia de carga internacional, generaría rentabilidad y eficiencia en el proceso del servicio de exportación.

2. Recomendaciones

Con el propósito de contar con un adecuado Plan de Continuidad de Negocio, se recomienda seguir a detalle las precisiones, requisitos e indicaciones de la norma ISO 22301:2019.

La Senior Manager junto a la Alta Dirección deben implementar el programa de sensibilización, con la finalidad de connaturalizar a todo el personal con los principios de

Continuidad de Negocio y así, otorgar continuidad de negocio al servicio de exportación que ofrece la agencia de carga internacional.

Los procesos de operación para la continuidad del negocio deben llevarse a cabo por el Gerente de Operaciones capacitado y empoderado por la política para el SGCN publicada y elaborada por la Alta Dirección; caso contrario, se tiene el riesgo de que el funcionamiento del sistema no sea preciso y acorde a los objetivos planteados.

Para facilitar la certificación ISO, se recomienda contar con un área de Continuidad de Negocio que se encargue de monitorear la implementación y ejecución del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio.

El Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio debe ser puesto a prueba y evaluado periódicamente para poder tomar acciones correctivas y de mejora continua.

Debido a la importancia del seguimiento de las actividades del SGCN es importante tener herramientas de evaluación.

Es de suma importancia que la Alta Dirección se involucre activamente en el desarrollo del Manual de Continuidad de Negocio, así como en las revisiones periódicas de mejora continua.

Se recomienda que el Senior Manager y Gerente de Operaciones lleven un curso de diseño e implementación de la ISO 22301:2019 para que puedan conocer todos los aspectos relacionados al diseño de la implementación de la continuidad de negocio.

Con el fin de asegurar el adecuado cumplimiento y desarrollo del Manual de Continuidad de Negocio, se recomienda cumplir con el cronograma propuesto según los lineamientos de la ISO 22301:2019.

Se recomienda tener un auditor externo para que brinde una visión objetiva e imparcial de la empresa. El auditor debe recabar la información suficiente y adecuada para justificar los hallazgos que, posteriormente, se comunican a la Alta Dirección.

Se sugiere que la empresa tome acciones en torno a la implementación del diseño del SGCN para brindar protección a la organización ante situaciones imprevistas que puedan suponer la interrupción de sus procesos claves.

REFERENCIAS

- ALADI. (2019). Asociación Latinoamericana de Integración. Recuperado de www.aladi.org/sitioaladi/?page_id=148
- América Economía. (2020). Solos no podemos: LATAM Airlines tiene caja para 3 a 4 meses y requiere apoyo financiero. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/multilatinas/solos-no-podemos-latam-airlines-tiene-caja-para-3-4-meses-y>
- APEIM. (2016). Niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana y Callao. Recuperado de [http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf)
- Azadegan, A., Mellat Parast, M., Lucianetti, L., Nishant, R., Blackhurst, J. (2020). Supply Chain Disruptions and Business Continuity: An Empirical Assessment. *Decision Sciences*, (51), 38-53. Recuperado de <https://www-scopus-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/record/display.uri?eid=2-s2.0-85067381377&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=%22business+continuity%22&st2=&sid=0e82c5a894620c36e768cb0ff0e729f6&sot=b&sdt=b&sl=36&s=TITLE-ABS-KEY%28%22business+continuity%22%29&relpos=10&citeCnt=0&searchTerm=#>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). Indicadores Económicos. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Banco Mundial. (2019). Informe sobre el desarrollo mundial 2020. El comercio al servicio del desarrollo en la era de las cadenas de valor mundiales. Recuperado de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/354321570785775212/Overview>
- BBC Mundo. (2020). Coronavirus: el mapa que muestra el número de infectados y muertos en el mundo por el covid-19. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51705060>
- Bellido, W. (2018). *Estudio de técnicas y herramientas para la gestión de riesgos en proyectos de construcción en la etapa de ejecución basado en la metodología PMI - PMBOK 5°ED 2015*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional del Altiplano (UNA), Puno, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/7290>

- Bhola, A. et. al. (2020). Building operational readiness for responding to emergencies in the WHO South-East Asia Region. *WHO South-East Asia journal of public health*, 9(1), 37-42. doi:10.4103/2224-3151.282994
- BSI. (2015). Documento técnico Introducción al Anexo SL. *ISO Revisions*. Recuperado de <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/es-ES/Documentos%20tecnicos/Revisiones%20ISO/ISO%209001/BSI-Anexo%20SL-ISO-9001-2015.pdf>
- Bueno, G., Correa, C. y Echevarry, J. (2010). *Administración de riesgos - una visión global y moderna*. (Tesis de licenciatura). Universidad de la República (UDELAR), Montevideo, Uruguay. Recuperado de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/201/1/M-CD4026.pdf>
- BUSINESS DEVELOPMENT ASSOCIATION (2017). *Continuum BCP*. Recuperado de <https://www.bdaglobal.com/es/services/continuity.php>
- Campos, S. y Marquez, K. (2017). *Factores que influyeron en el cierre de agencias de carga internacional que operan en la aduana marítima del Callao entre los años 2010-2016*. (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. Recuperada de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623343/Campos_rs.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- CAN. (2010). Comunidad Andina. Recuperado de www.comunidadandina.org
- Canchari, S. (2014). *Análisis y diseño de un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio en caso de ocurrencia de sismos para una empresa aseguradora local basado en la ISO/IEC 22301:2012*. (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú. Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5400/CANCHARI_STEPHANY_SISTEMA_GESTION_SISMOS_EMPRESA_ASEGURADORA_ISO_IEC_22301_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CAPECE. (2019). Cámara Peruana de Comercio Electrónico. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/>
- Carrillo, D., Acosta, E., Tite, G., y Núñez, R. (2019). El EFQM como instrumento de evaluación interna en la planeación estratégica de empresas del sector turístico. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1–12. Recuperado de

<http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=141222885&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Castro, L. (2013). *Diseño de un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocios (SGN) para la RENIEC bajo la óptica de la norma ISO/IEC 22301*. (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú. Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5110/CASTRO_LA_URA_DISE%c3%91O_SISTEMA_GESTION_CONTINUIDAD_NEGOCIOS_RENIEC_NORMA_ISO_IEC_22301.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cueva, M. (2015). *Diseño de un sistema de gestión de continuidad de negocios para una entidad estatal de salud bajo la óptica de la ISO/IEC 22301:2012* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6038/CUEVA_MARIA_DISE%c3%91O_SISTEMA_GESTION_CONTINUIDAD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

DELOITTE TTL. (2017). *Planeación la continuidad de negocio*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/risk/Insert-IT-Business-Continuity-Management-2017-ESPAÑOL.pdf>

DIARIO OFICIAL EL PERUANO. (2018). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.inacal.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/6/jer/resoluciones-directorales/files/2018-RD14.pdf>

Disaster Recovery Institute International (2020). Recuperado de <https://drii.org/resources/professionalpractices/spanish>

D'Alessio, F. (2015). El contexto global y evaluación. En El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, 3.a ed.. Lima: Pearson Education. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com/ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stage.aspx?il=8620&pg=4&ed=>

Donoso, R. (2014). *Plan de factibilidad para el desarrollo de una herramienta móvil de consulta de comercio exterior para smartphones*. (Tesis de grado). Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE), Quito, Ecuador. Recuperada de http://192.188.51.77/bitstream/123456789/8432/1/58805_1.pdf

DIARIO OFICIAL EL PERUANO. (2020). Balanza comercial registró superávit. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-balanza-comercial-registro-superavit-88252.aspx>

DIARIO OFICIAL EL PERUANO. (2020). El 62% de las empresas exportadoras son mipymes y se concentran en productos no tradicionales. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-el-62-de-empresas-exportadoras-son-mipymes-y-se-concentran-productos-no-tradicionales-99329.aspx>

Fontalvo, T., De La Hoz, E., y Mendoza, A. (2019). Los procesos logísticos y la administración de la cadena de suministro. *Saber, Ciencia y Libertas*, 14(2), 102–112. doi: 10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5880

García, A. (2013). La gestión por procesos en la Editorial Universitaria Félix Varela. Bibliotecas. *Anales De Investigación*, (8-9), 174-188. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2245519640?accountid=28391>

Gestión. (2018). Laboratorios de innovación logística. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2018/07/laboratorios-de-innovacion-logistica.html/?ref=gesr>

Gestión. (2020). FMI estima que economía peruana caería 4.5% en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2% en 2021. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/>

Gestión. (2020). Ingresos de aerolíneas que operan en Perú caerían US\$ 1,300 millones ante paralización del sector. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/covid-19-aerolineas-en-peru-impacto-economico-perdida-de-empleo-ingresos-de-aerolineas-que-operan-en-peru-caerian-us-1300-millones-ante-paralizacion-del-sector-noticia/>

Gómez, L. y Guerrero, M. (2011). *Revisión de estándares relevantes y literatura de gestión de riesgos y controles en sistemas de información*. 27(121), pp. 195-215. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1124/pdf

Goicoechea, C. y Souto, J. (2018). Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMW. *3C Tecnología: Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 7(2), 10-27. DOI: [http:// dx.doi.org/10.177993/3ctecno.2018.v7n2e26.10-27/](http://dx.doi.org/10.177993/3ctecno.2018.v7n2e26.10-27/)

Heikkilä, J., Heikkilä, J., Järveläinen, J. y Niemimaa, M. (2019). *Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies*, *International Journal of Information Management*, 49, 208-216. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.010

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F.: McGraw – Hill Interamericana. Recuperado de

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Herrada, M. (2018). *Diseño y aplicación de un plan de recuperación ante desastres (DRP) en un centro de datos para empresas financieras basado en la norma ISO 22301*.

Recuperado de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1639>

Hersyah, M. H., & Derisma. (2018). *A literature review on business continuity based on ISO 22301, six sigma and customer satisfaction evaluation*. 2018 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI), 392-397. doi:

10.1109/ICITSI.2018.8696075

Huesca, C. (2012). *Comercio Internacional*. Ciudad de México, México: Red Tercer Milenio.

Recuperado de

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Comercio_internacional.pdf

IBM. (2020). *Continuidad empresarial*. Recuperado de <https://www.ibm.com/mx-es/services/business-continuity>

ICC. (2019, 24 de setiembre). International Chamber of Commerce release “Incoterms 2020.”

Recuperado de

<http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=n5h&AN=GXLDDFT20190924.00014&lang=es&site=eds-live&scope=site>

INEI. (2020). Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_export_import.pdf

IPSOS (2020). *Investigación de Mercados*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-es>

Jassir-Ufre, E., Mildred, Paternina-Arboleda, C., y Henríquez, G. (2018). Impact of SCOR model indicators for the improvement of the supply chain of one steel company based on the cash to cash cycle. *Innovar*, 28(70), 147-161. doi:

10.15446/innovar.v28n70.74454

La República. (2020). IATA: aerolíneas en Perú perderán 1,600 millones de dólares debido al coronavirus. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2020/04/16/iata-aerolineas-en-peru-pierden-1600-millones-de-dolares-debido-al-coronavirus/>

- La Vanguardia. (2019). *Aerolíneas necesitan más datos sobre riesgos de sobrevolar zonas en guerra*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/internacional/20190221/46612075993/aerolineas-necesitan-mas-datos-sobre-riesgos-de-sobrevolar-zonas-en-guerra.html>
- León, M. (2015). *Simulación numérica del maremoto de Camaná 2001*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Lima, Perú. Recuperado de http://200.62.146.34/bitstream/handle/123456789/5251/Leon_Rivera_Moises_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Menenghel, I., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). *El camino de la Resiliencia Organizacional: Una revisión teórica*. Recuperado de <http://revistaaloma.net/index.php/aloma/article/view/197/130>
- MINCETUR. (2020). Ministerio de Comercio Exterior y de turismo. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe>
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. (2009). El ABC del Comercio Exterior. Recuperado de <http://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/2910>
- MINSA. (2020). Minsa: *Casos confirmados por coronavirus COVID-19 ascienden a 14 420 en el Perú*. (Comunicado N° 69). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/126136-minsa-casos-confirmados-por-coronavirus-covid-19-ascienden-a-14-420-en-el-peru-comunicado-n-69>
- Morales-Soto, N. y Zavala, C. (2008). Terremotos en el litoral central del Perú: ¿podría ser Lima el escenario de un futuro desastre?. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 25(2), 217-224. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342008000200011&lng=es&tlng=es.
- Navarro Silva, O., Luciani Toro, L., & Juca Maldonado, F. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 165-170. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Olaya, J. (2019). *Estándar ISO 22301:2019 para Continuidad del Negocio*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/est%C3%A1ndar-iso-22301-nueva-versi%C3%B3n-2019-para-del-jorge-e-olay-phd/a-t>

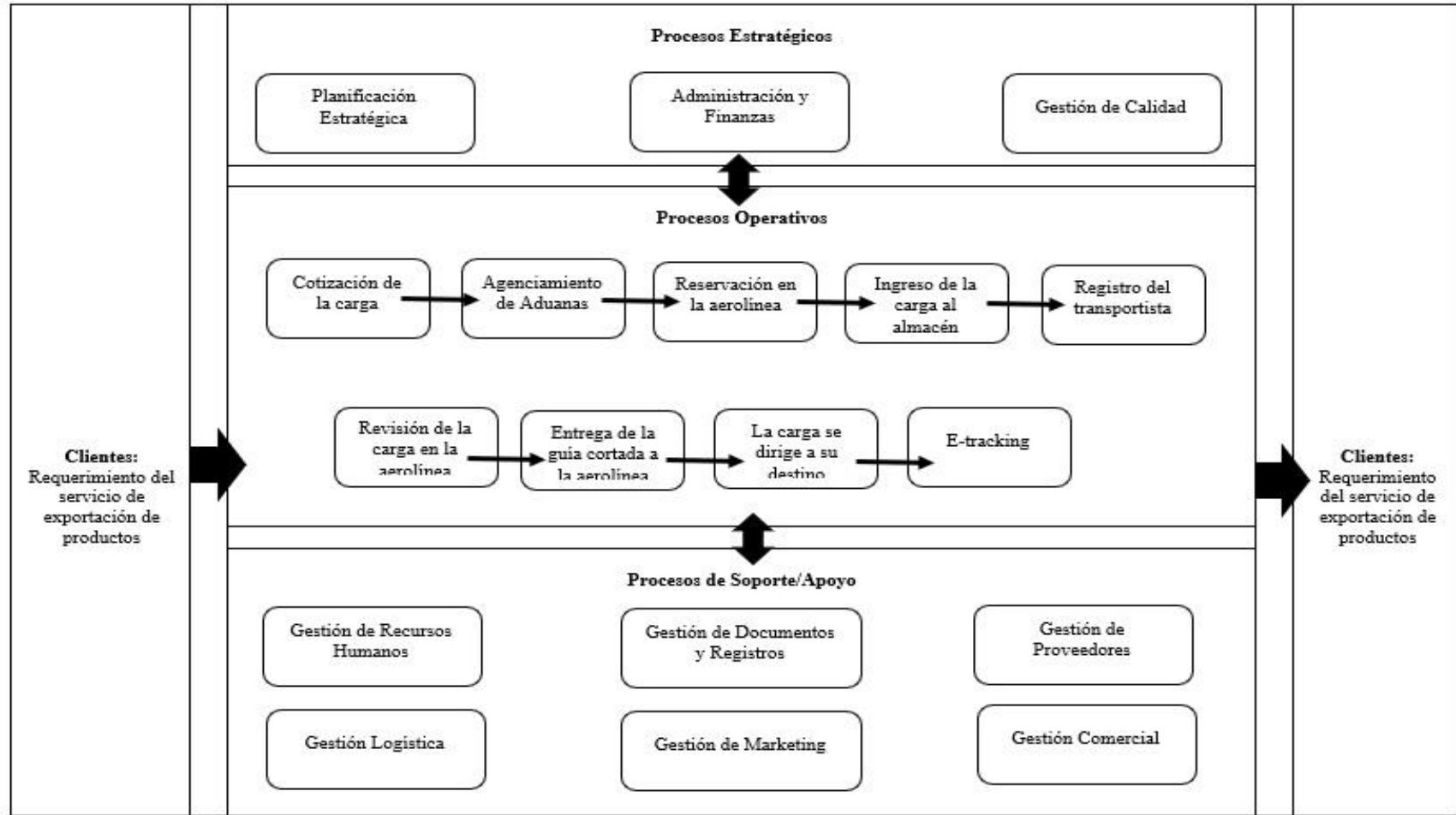
- OMC. (2018). *Mecanismo para el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio*. Recuperado de <https://www.tfafacility.org/es/asociacion-internacional-de-transporte-aereo-iata>
- Pacheco - Mangas. (2020). *Resiliencia y cultura organizacional de los servicios sociales en la era de la digitalización*. Recuperado de <https://revistaprismasocial.es/article/view/3603#:~:text=La%20resiliencia%20organizacional%2C%20entendida%20como,de%20su%20funcionamiento%20y%20cultura>.
- Parlamento del MERCOSUR. (2019). Parlamento del MERCOSUR. Recuperado de <https://www.parlamentomercosur.org/innovaportal/v/4503/2/parlasur/unasur.html>
- Pasco, M., & Ponce, M. (2018). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación PUCP. Recuperado de https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/16192132/Guia-de-Investigacion-en-Gestion_segunda-edicion.pdf
- Patiño, A. (2013). *Plan de comercio exterior y negociación internacional para la exportación de línea blanca bajo la figura de trading desde Cuenca hacia el Perú*. (Tesis de grado). Escuela Politécnica del Ejército (ESPE), Latacunga, Ecuador. Recuperada de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/7041/T-ESPE-035729.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Păunescu, C., y Argatu, R. (2020). Critical functions in ensuring effective business continuity management. Evidence from Romanian companies. *Journal of Business Economics and Management*, 21(2), 497-520. doi: 10.3846/jbem.2020.12205
- Peteiro, D. (2015). *Aplicación de Gestión por Procesos en una empresa importadora exportadora*. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/aplicacion-de-gestion-por-procesos-en-una-empresa-importadora-exportadora/>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*, Quinta edición. PMBOOK, Estados Unidos. Recuperado de https://www.academia.edu/37404496/PMBOK_6ta_Edici%C3%B3n_Espa%C3%B1ol

- PROINVERSIÓN. (2019). La Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSIÓN. Recuperado de <https://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=1&je r=7140&sec=16>
- PROMPERÚ. (2020). La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/>
- Quevedo, J. (2012). Revisión de modelos de Gestión de Continuidad del Negocio. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/8580/6386da6194e7053ddb1f7948f6ca1f569098.pdf>
- Rios, F. (2011). *Alineamiento estratégico: Ajustes en la estructura organizacional y diseño de mapa de procesos en una ONG orientada a salud* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/803/RIOS_RAMOS_FRANKLIN_ALINEAMIENTO ESTRATEGICO SALUD.pdf?sequence=1&isAllo wed=y
- Rosales H. et. al. (2015). Una propuesta de modelo de difusión de alerta temprana para deslizamientos de tierra en el Perú usando la televisión digital terrestre. *Tecnia*, 25(1), 53. Recuperado de <https://doi.org/10.21754/tecnica.v25i1.22>
- Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2015). Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*, 242(1), 261–273. doi:10.1016/j.ejor.2014.09.055
- Salas-Rueda, R. (2018). Uso del ciclo de Deming para asegurar la calidad en el proceso educativo sobre las Matemáticas. *CIENCIA UNEMI*, 11(27), 8-19. doi: <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss27.2018pp8-19p>
- Salvador, J. y Fernández, M. (2012). Mapa de procesos de un sistema de Gestión De Accesibilidad en un servicio web de la Administración Pública: El Ayuntamiento De Zaragoza. *El Profesional de La Información*, 21(3), 312–317. doi: 10.3145/epi.2012.may.13
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5a ed.). Essex: Prentice Hall.

- Schätter, F., Hansen, O., Wiens, M., & Schultmann, F. (2019). A decision support methodology for a disaster-caused business continuity management. *Decision Support Systems*, 118, 10-20. doi:10.1016/j.dss.2018.12.006
- SEGEMAR. (2020). Servicio geológico minero argentino. Recuperado de <http://www.segemar.gov.ar/expo/exposicion>
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI). (2020). El fenómeno El Niño en el Perú. Recuperado de <https://www.senamhi.gob.pe/?p=fenomeno-el-nino>.
- SIICEX. (2020). Sistema integrado de Comercio Exterior. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5es.asp?scriptdo=cc_glosario&pLetra=L&portletid=SGlosario&page=155.00000
- SUNAT. (2016). *Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportafacil/index.html>
- Torabi, S.A, Baghersad, M, Mansouri, S. (2015). Resilient supplier selection and order allocation under operational and disruption risks. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, (79), 22-49. doi: 10.1016/j.tre.2015.03.005
- UNE-ISO 31000 (2018). *Gestión del riesgo. Directrices*. Recuperado de <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/convocatorias-a-myperu/archivos-pdf-sci/1387-capacitacion-sistema-gestion-de-riesgos-iso-31000-aenor-franco-gamboni-30-05-a-11-06-2018/file>
- WEF. (2020). La difícil situación de Perú ilustra el peligro del COVID-19 para los países en desarrollo. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/the-plight-of-peru-illustrates-the-danger-of-covid-19-to-developing-countries/>
- WHO. (2021). WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard - Peru. Recuperado de <https://covid19.who.int/region/amro/country/pe>
- World Bank Group. (2018). International LPI. Recuperado de <https://lpi.worldbank.org/international/global>
- Zio, E. (2018). The future of risk assessment. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0951832017306543>

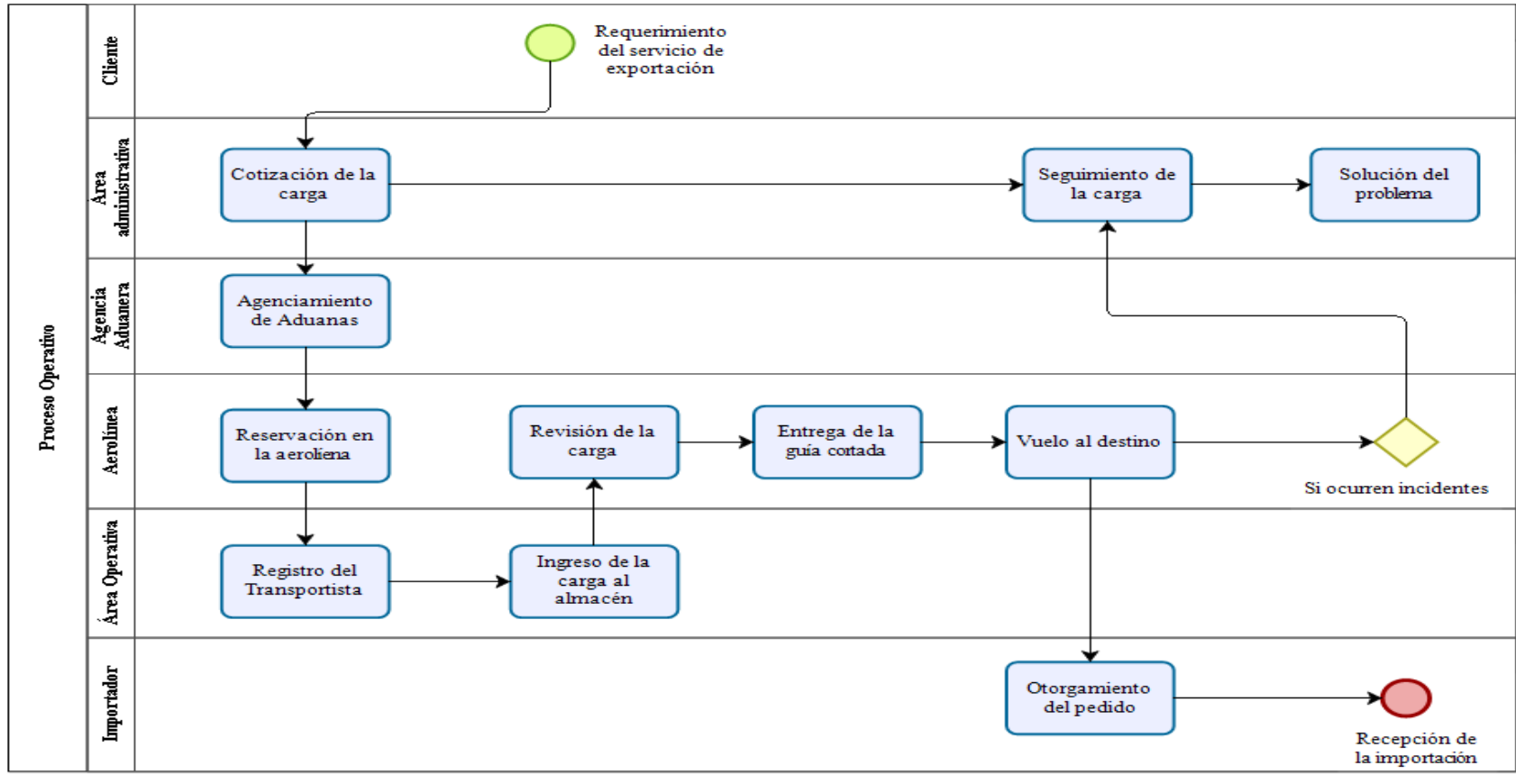
ANEXO A: Mapa de procesos

Figura A1: Mapa de Procesos



ANEXO B: Flujograma de Proceso Operativo

Figura B1: Flujograma de Proceso Operativo



ANEXO B1: SIPOC del proceso Cotización de la carga

Nombre del proceso: Cotización de la carga

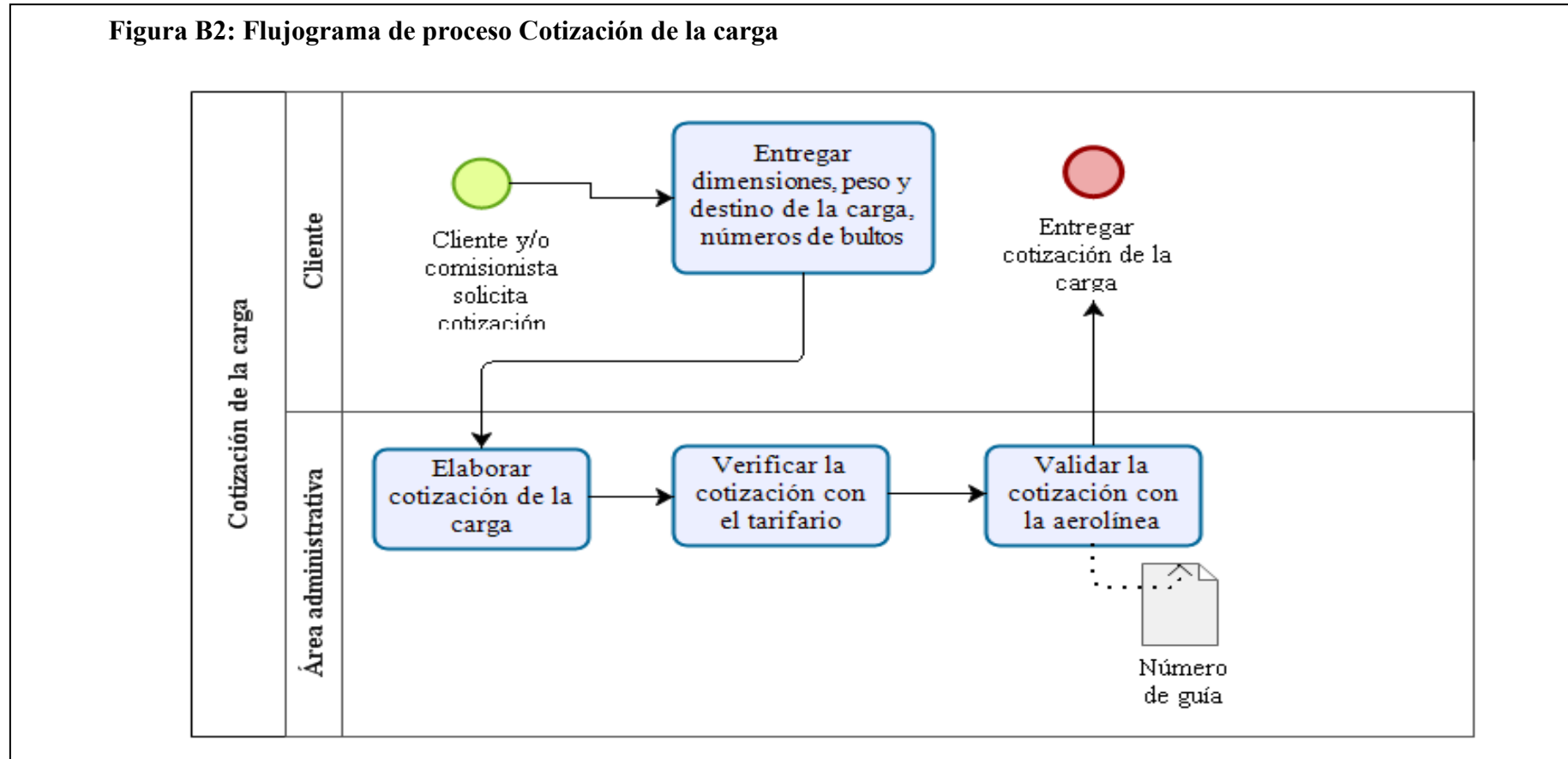
Responsable del proceso: Área administrativa de Ravmar

Objetivo del proceso: Determinar la cotización de la carga

| SUPPLIERS | INPUTS | PROCESS | OUTPUTS | CUSTOMERS |
|-------------------------------------|--|---|---|--|
| PROVEEDORES | ENTRADAS | PROCESOS | SALIDAS | USUARIOS |
| <p>Cientes</p> <p>Comisionistas</p> | <p>Dimensiones y peso de la carga</p> <p>Número de bultos</p> <p>Destino de la carga</p> | <p>Elaboración de la cotización de la carga</p> <p>↓</p> <p>Verificación de la cotización con el tarifario</p> <p>↓</p> <p>Validación de la cotización con la aerolínea</p> | <p>Cotización de la carga</p> <p>Comisión para comisionista</p> | <p>Cientes</p> <p>Área administrativa de <u>Ravmar</u></p> |

ANEXO B2: Flujograma de proceso Cotización de la carga

Figura B2: Flujograma de proceso Cotización de la carga



ANEXO B3: SIPOC del proceso Agencia socia aduanera

Nombre del proceso: Agenciamiento de Aduanas

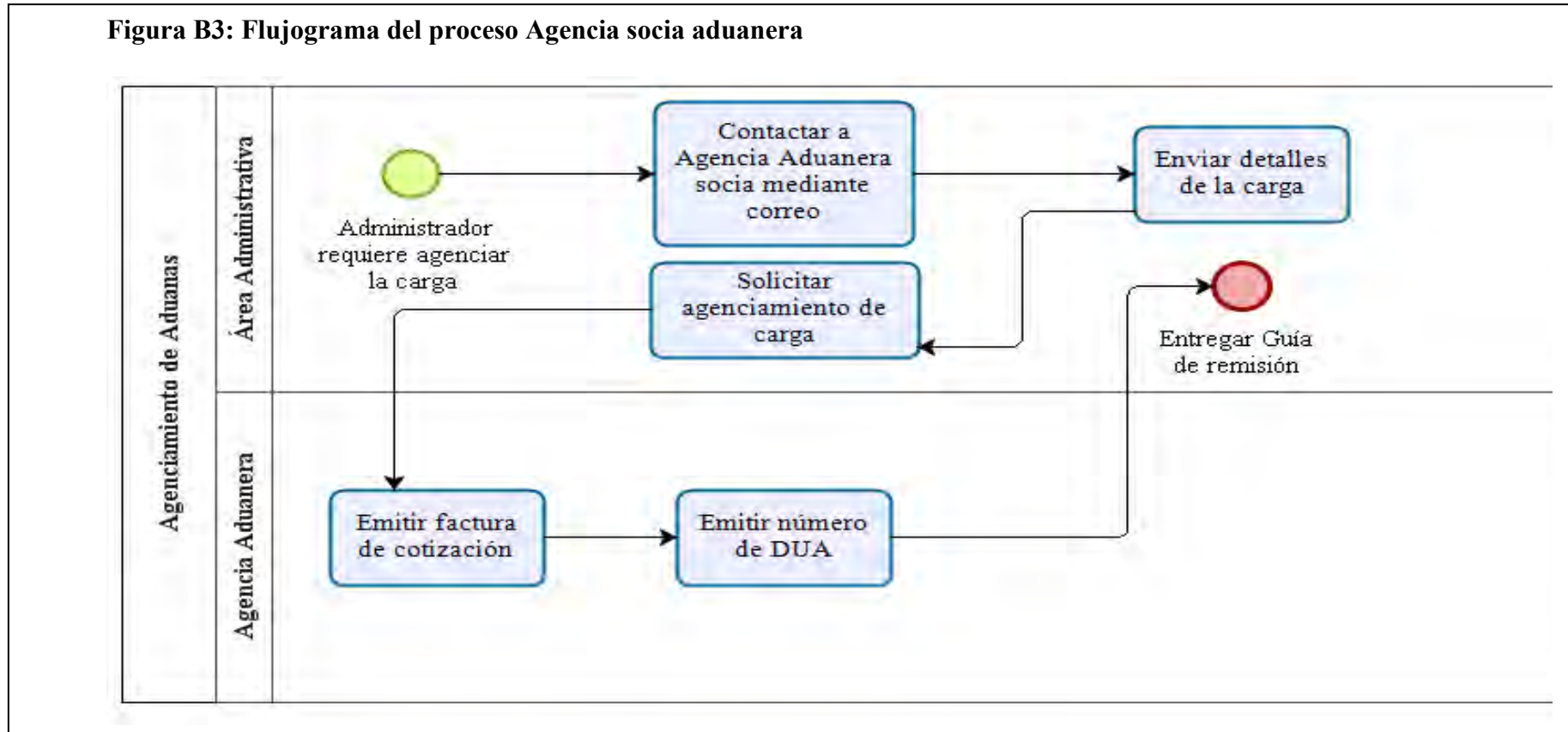
Responsable del proceso: Agencia socia aduanera

Objetivo del proceso: Agenciar la carga en Aduanas

| SUPPLIERS | INPUTS | PROCESS | OUTPUTS | CUSTOMERS |
|-------------------------------|---|--|--|-------------------------------|
| PROVEEDORES | ENTRADAS | PROCESOS | SALIDAS | USUARIOS |
| Área administrativa de Ravmar | Cotización de la carga Carga Número de guía | <pre> graph TD A[Envío de correo a las agencias socias aduaneras] --> B[Envío de los detalles de la carga] B --> C[Requerimiento del agenciamiento de la carga] </pre> | Emisión de la factura de cotización Emisión del número de DUA Emisión de la Guía de remisión | Área administrativa de Ravmar |

ANEXO B4: Flujograma del proceso Agencia socia aduanera

Figura B3: Flujograma del proceso Agencia socia aduanera



ANEXO B5: SIPOC del proceso Reservación en la aerolínea

Nombre del proceso: Reservación en la aerolínea

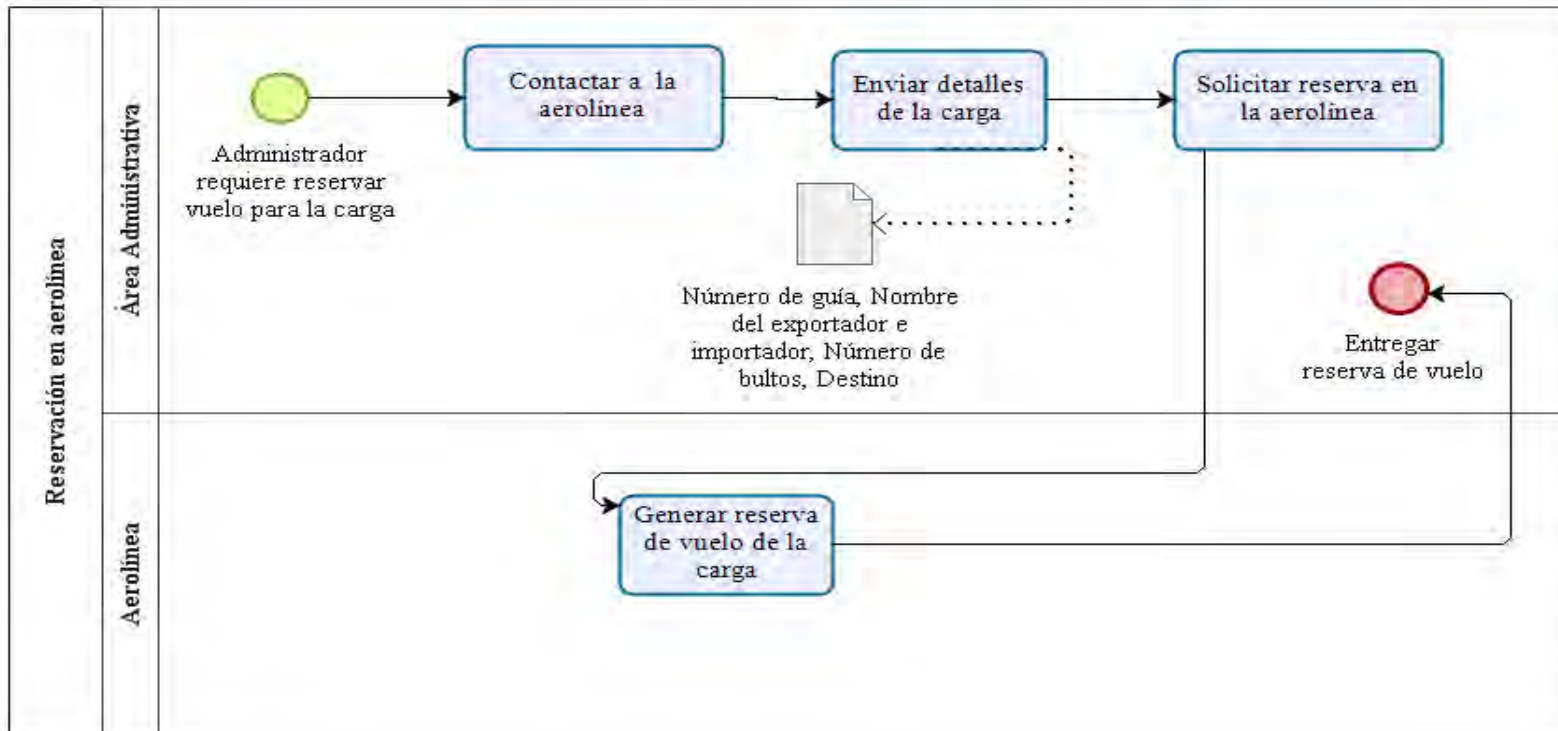
Responsable del proceso: Área administrativa de Ravmar

Objetivo del proceso: Reservar el vuelo de la carga

| SUPPLIERS | INPUTS | PROCESS | OUTPUTS | CUSTOMERS |
|-------------------------------|---|--|-------------------------|-------------------------------|
| PROVEEDORES | ENTRADAS | PROCESOS | SALIDAS | USUARIOS |
| Área administrativa de Ravmar | Número de guía Nombre del exportador e importador Detalles de la mercancía Número de bultos Destino | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Contacto con la aerolínea a trabajar</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Contextualización del requerimiento</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Solicitud de reserva en la aerolínea</div> | Reserva en la aerolínea | Área administrativa de Ravmar |

ANEXO B6: Flujograma del proceso Reservación en la aerolínea

Figura B4: Flujograma de proceso Reservación en la aerolínea



ANEXO B7: SIPOC del proceso Registro del transportista

Nombre del proceso: Registro del transportista

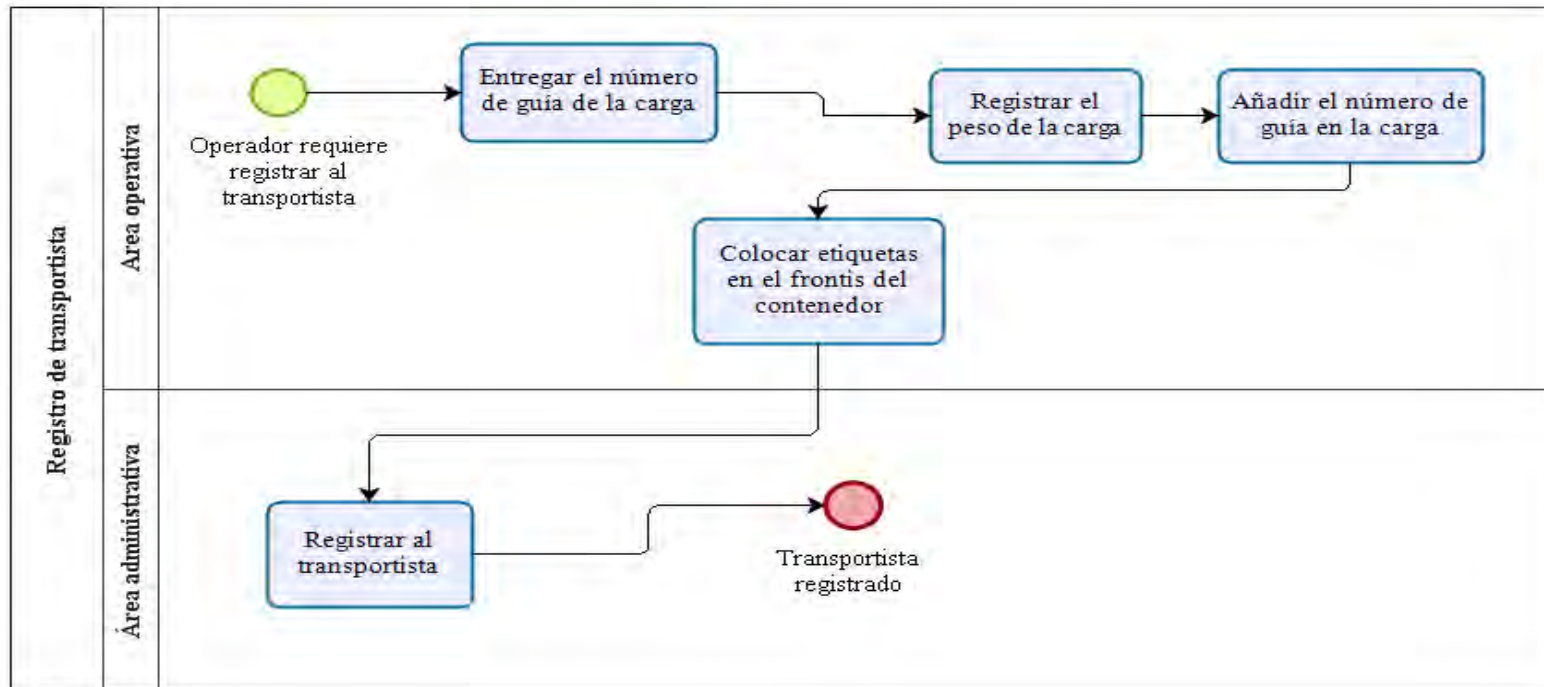
Responsable del proceso: Área operativa de Ravmar

Objetivo del proceso: Registrar al transportista en el despachador

| SUPPLIERS | INPUTS | PROCESS | OUTPUTS | CUSTOMERS |
|--------------------------|----------------------------|--|--------------------------|-------------------------------|
| PROVEEDORES | ENTRADAS | PROCESOS | SALIDAS | USUARIOS |
| Área operativa de Ravmar | Número de guía de la carga | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Registro de la cantidad de kilos de la carga</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Añadidura del número de guía en la carga</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Colocación de etiquetas en la caja en donde se encuentra la carga</div> | Transportista registrado | Área administrativa de Ravmar |

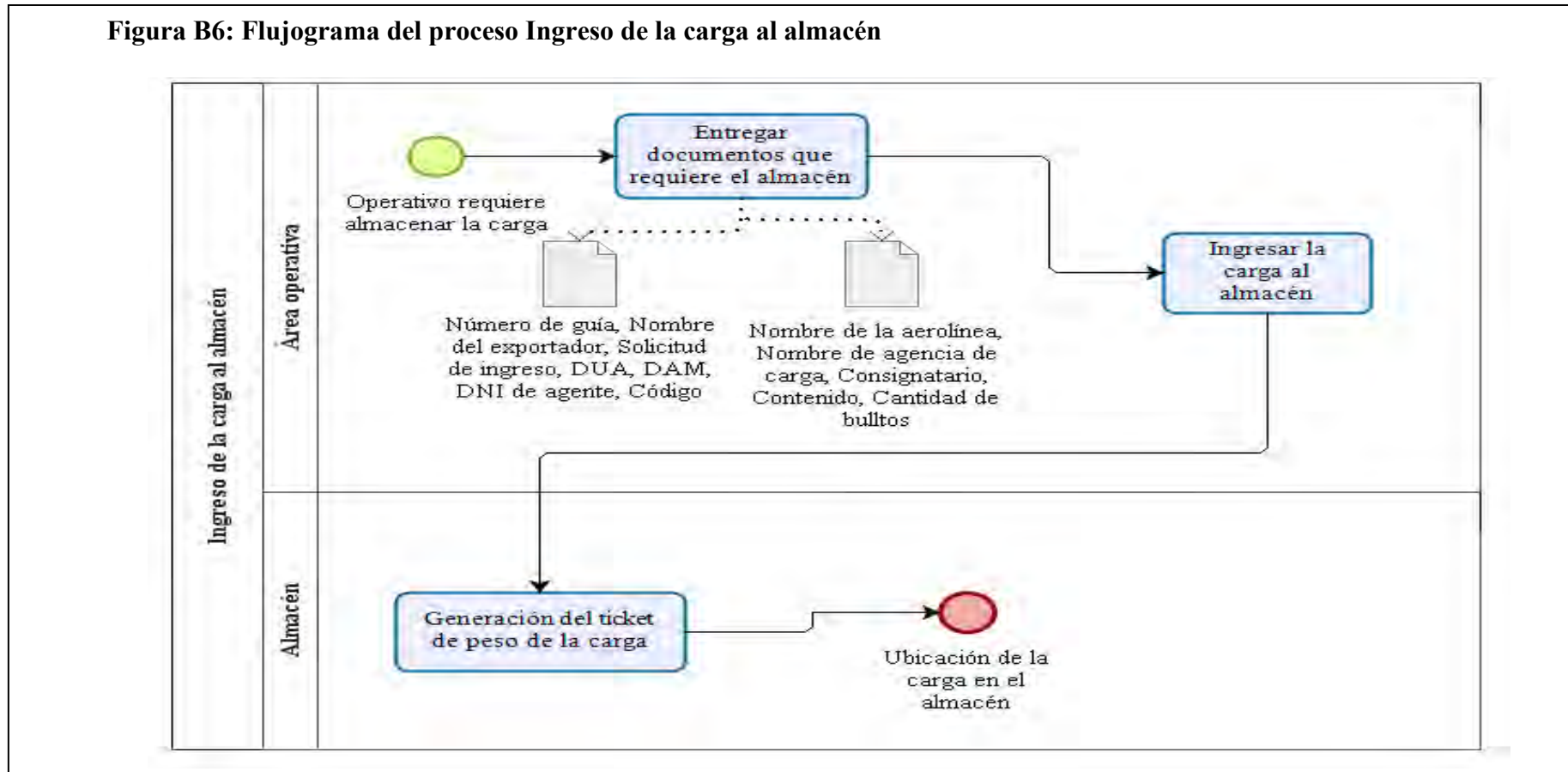
ANEXO B8: Flujograma del proceso Registro del transportista

Figura B5: Flujograma del proceso Registro del transportista



ANEXO B10: Flujograma del proceso Ingreso de la carga al almacén

Figura B6: Flujograma del proceso Ingreso de la carga al almacén



ANEXO B11: SIPOC del proceso Revisión de la carga en la aerolínea

Nombre del proceso: Revisión de la carga en la aerolínea

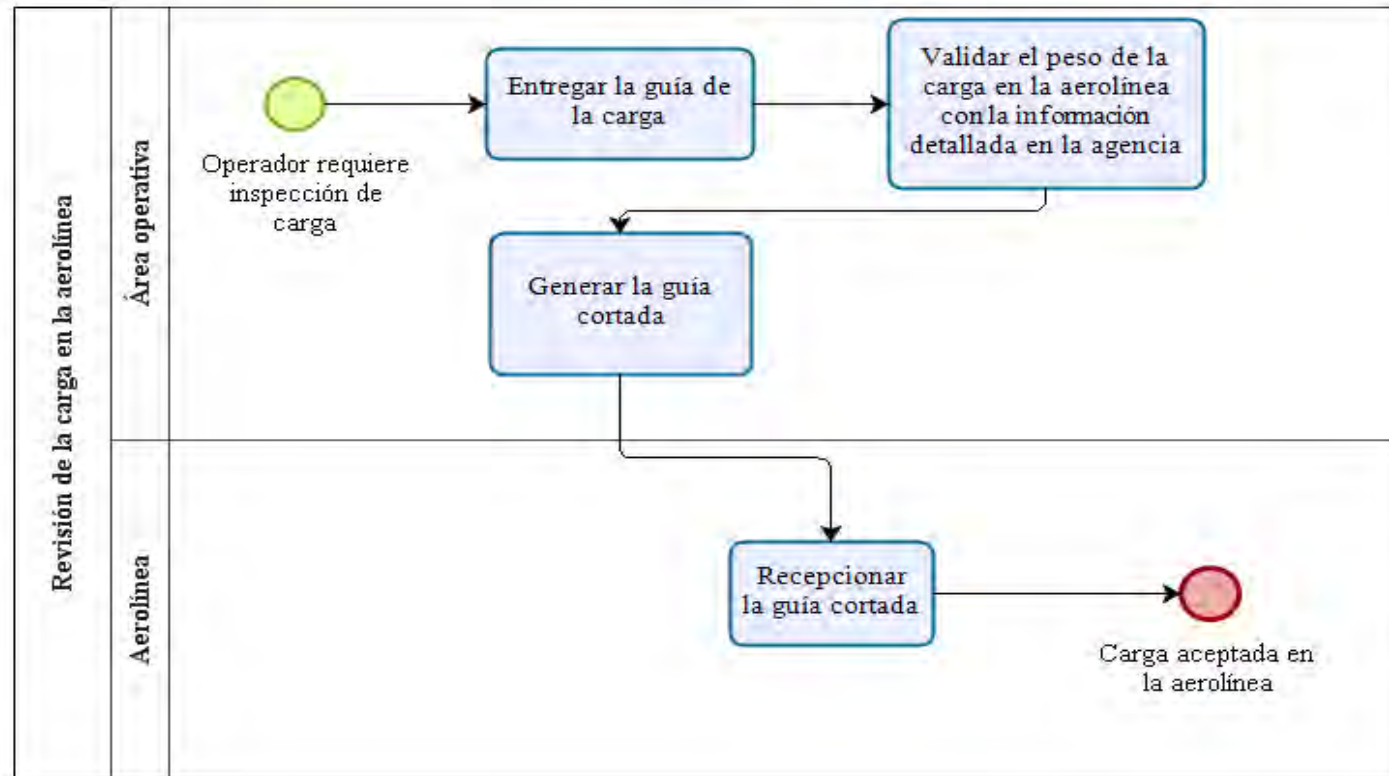
Responsable del proceso: Área operativa de Ravmar

Objetivo del proceso: Revisar el estado de la carga en la aerolínea

| SUPPLIERS | INPUTS | PROCESS | OUTPUTS | CUSTOMERS |
|--------------------------|------------------|--|--------------------------------|-----------|
| PROVEEDORES | ENTRADAS | PROCESOS | SALIDAS | USUARIOS |
| Área operativa de Ravmar | Guía de la carga | <p>Validación del peso de la carga en la aerolínea con la información detallada por la agencia</p> <p>↓</p> <p>Generación de la guía cortada tras añadir los datos del peso de la carga en la guía para el pago</p> <p>↓</p> <p>Generación de (6) copias de la guía cortada para los siguientes entes: <u>shipper</u>, agente, aerolínea, consignatario, recepción y el aeropuerto-destino</p> | Guía cortada para la aerolínea | Aerolínea |

ANEXO B12: Flujograma del proceso Revisión de la carga en la aerolínea

Figura B7: Flujograma del proceso Revisión de la carga en la aerolínea



ANEXO B13: SIPOC del proceso Carga a bordo

Nombre del proceso: Carga a bordo

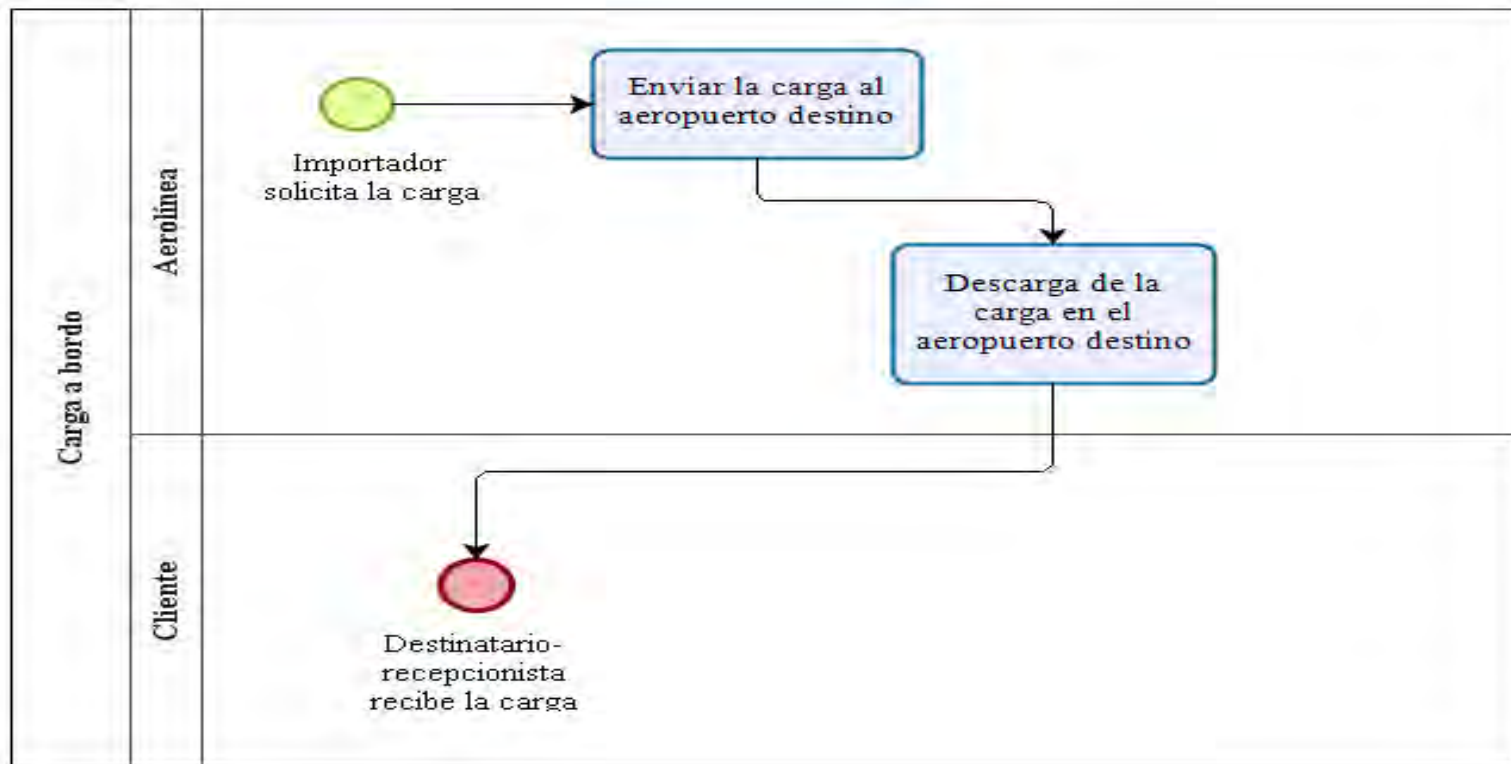
Responsable del proceso: Aerolínea

Objetivo del proceso: Llevar la carga a su destino

| SUPPLIERS | INPUTS | PROCESS | OUTPUTS | CUSTOMERS |
|--------------------|-----------------|--|--------------------------------|------------------|
| PROVEEDORES | ENTRADAS | PROCESOS | SALIDAS | USUARIOS |
| Aerolínea | Carga | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> Transporte de la carga hacia su destino </div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> Descarga de la carga en el aeropuerto del destinatario </div> | Carga en el aeropuerto destino | Clientes |

ANEXO B14: Flujograma del proceso Carga a bordo

Figura B8: Flujograma del proceso Carga a bordo



ANEXO B15: SIPOC del proceso Seguimiento de la carga

Nombre del proceso: Seguimiento de la carga

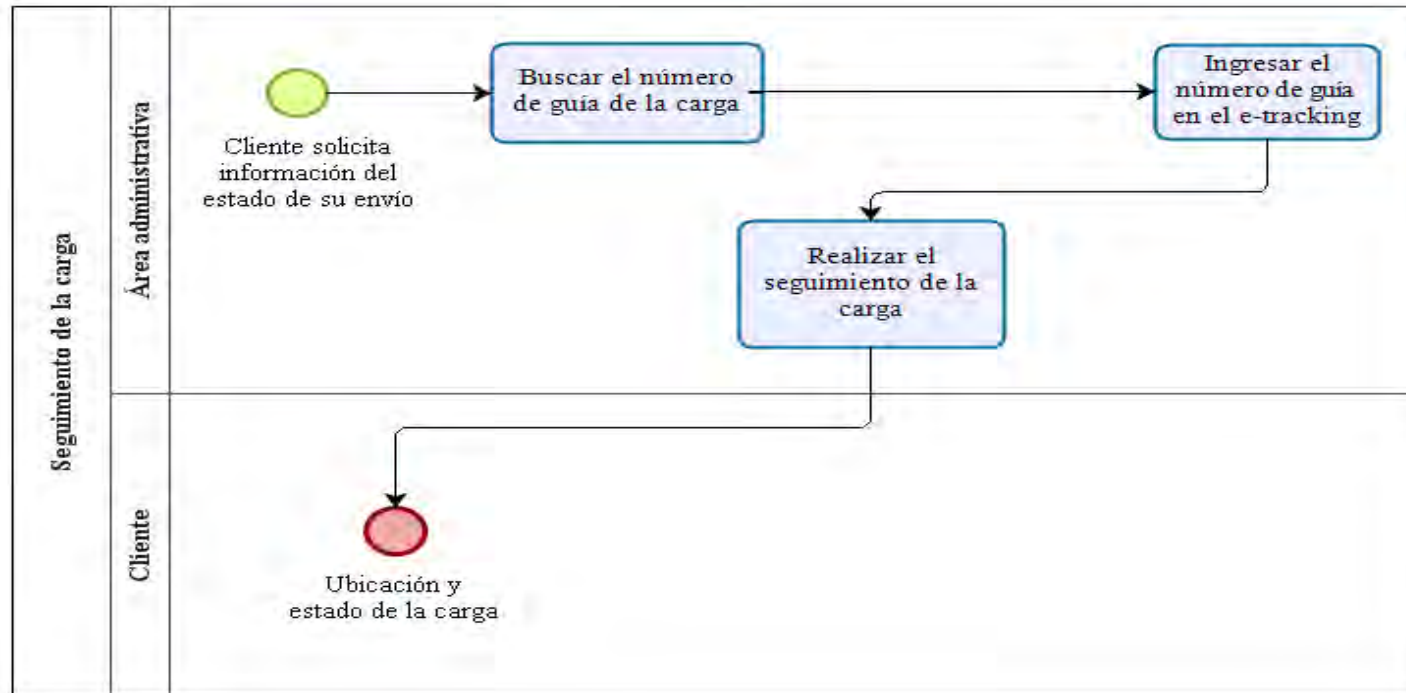
Responsable del proceso: Área administrativa de Ravmar

Objetivo del proceso: Hacer seguimiento a la carga

| SUPPLIERS | INPUTS | PROCESS | OUTPUTS | CUSTOMERS |
|-------------------------------|-----------------|--|--------------------------------|---|
| PROVEEDORES | ENTRADAS | PROCESOS | SALIDAS | USUARIOS |
| Área administrativa de Ravmar | Número de guía | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> Ingreso del número de guía en el e-tracking de la aerolínea </div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> Seguimiento de la carga en línea </div> | Ubicación y estado de la carga | Área administrativa de Ravmar Clientes |

ANEXO B16: Flujograma del proceso Seguimiento de la carga

Figura B9: Flujograma del proceso Seguimiento de la carga



ANEXO C: Mapeo e Inventario de procesos

| TIPO | PROCESO | PROCEDIMIENTO Y/O ACTIVIDAD |
|--|---------------------------------|---|
| Procesos estratégicos | Planificación estratégica | Formulación, seguimiento y evaluación del plan de acción de la organización |
| | Revisión por parte de dirección | Revisión de la coherencia existente entre el plan de acción y la estrategia de Ravmar |
| | | Autorización por parte de la dirección para llevar a cabo el plan de acción |
| | Gestión de calidad | Administración de recursos |
| | | Control de documentos |
| | | Reducción de costes |
| | Cotización de la carga | Elaboración de la cotización en función de las dimensiones, el peso, el número de bultos y el destino de la carga |
| Verificación de la cotización con el tarifario | | |
| Validación de la cotización con la aerolínea | | |

ANEXO C: Mapeo e Inventario de procesos (Continuación)

| | | |
|--|---|---|
| Procesos Operativos | | Emisión de la factura de cotización y número de DUA |
| | | Emisión de la Guía de remisión en donde se indica el lugar de partida de la carga y queda estipulado que se dirige hacia el almacén del exportador |
| | Reservación en la aerolínea | Gestión de la reserva en la aerolínea con la información del número de guía, fecha de vuelo, nombre del exportador, nombre del importador, detalles de la mercancía, número de bultos y destino |
| | Registro del transportista | Registro de la cantidad de kilos de la carga |
| | | Añadidura del número de guía en la carga |
| | | Colocación de etiquetas en la caja en donde se encuentra la carga |
| | Ingreso de la carga al almacén | Gestión del ingreso de la carga al almacén con la información de la solicitud de ingreso, nombre de la agencia aduanera, código, nombre de la aerolínea, nombre de la agencia de carga, consignatario, contenido, cantidad de bultos, peso, DUA, DAM, exportador y DNI del agente |
| | Revisión de la carga en la aerolínea | Validación del peso de la carga en la aerolínea con la información detallada por la agencia |
| | | Generación de la guía cortada tras añadir los datos del peso de la carga en la guía para el pago |
| | | Fotocopiar 6 veces la guía cortada para los siguientes entes: shipper, agente, aerolínea, consignatario, recepción y el aeropuerto-destino |
| Entrega de la guía cortada en la aerolínea | Otorgar la guía cortada validada a la aerolínea | |

ANEXO C: Mapeo e Inventario de procesos (Continuación)

| | | |
|---------------------------|--|---|
| | Entrega de la guía cortada en la aerolínea | Otorgar la guía cortada validada a la aerolínea |
| | La carga se dirige a su destino | Entrega de la carga al puerto-destino |
| | E-tracking | Seguimiento a la carga |
| Procesos de soporte-apoyo | Gestión de Recursos Humanos | Administración interna del personal |
| | | Administración de las relaciones con el cliente |
| | | Motivación al personal |
| | Gestión de Documentos y Registros | Administración de documentos y registros solicitados para el funcionamiento |
| | Gestión de Proveedores | Administración de la relación con su IATA, JC Trans, Shohin, Saasa y Talma |
| | Gestión Logística | Administración de recursos |
| | | Optimización del transporte |
| | Gestión de Marketing | Aplicación de 5 P's de marketing |
| | Gestión Comercial | Optimización del canal de atención al cliente |

ANEXO C: Mapeo e Inventario de procesos (Continuación)

| | | |
|---------------------------|--|---|
| | Entrega de la guía cortada en la aerolínea | Otorgar la guía cortada validada a la aerolínea |
| | La carga se dirige a su destino | Entrega de la carga al puerto-destino |
| | E-tracking | Seguimiento a la carga |
| Procesos de soporte-apoyo | Gestión de Recursos Humanos | Administración interna del personal |
| | | Administración de las relaciones con el cliente |
| | | Motivación al personal |
| | Gestión de Documentos y Registros | Administración de documentos y registros solicitados para el funcionamiento |
| | Gestión de Proveedores | Administración de la relación con su IATA, JC Trans, Shohin, Saasa y Talma |
| | Gestión Logística | Administración de recursos |
| | | Optimización del transporte |
| | Gestión de Marketing | Aplicación de 5 P's de marketing |
| | Gestión Comercial | Optimización del canal de atención al cliente |

ANEXO D: Matriz FOFADADO

| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|--|---|
| | <p>O1: Tratados de Libre Comercio</p> <p>O2: Actuales tendencias de <i>courier</i></p> <p>O3: Las personas prefieren contratar un agente de carga</p> | <p>A1: La competencia tiene más años de experiencia en el rubro.</p> <p>A2: Resolución establecida por la SUNAT. Los clientes pueden gestionar su propia carga ellos mismos sin el servicio de un agente.</p> <p>A3: Festividades culturales.</p> <p>A4: Innovación tecnológica en el rubro.</p> <p>A5: Incertidumbre por el Coronavirus.</p> <p>A6: Crisis económica</p> |
| FORTALEZAS | ESTRATEGIA FO | ESTRATEGIA FA |
| <p>F1: Excelente servicio al cliente</p> <p>F2: Pertenecer a IATA</p> <p>F3: Ofrecimiento de un servicio integral, especialmente, en el asesoramiento.</p> <p>F4: Seguimiento constante a los pedidos</p> <p>F5: Mejores precios que la competencia</p> | <p>F1-O3: Posibilidad de incursionar en el servicio de <i>courier</i>, debido al excelente servicio al cliente (Tracking).</p> | <p>F5-A1: Poder de incrementar su participación de mercado por los precios bajos frente a la competencia.</p> |
| DEBILIDADES | ESTRATEGIA DO | ESTRATEGIA DA |
| <p>D1: Inexistencia del área comercial</p> <p>D2: Alta rotación de personal</p> <p>D3: Ausencia de gestión de procesos</p> <p>D4: Foco en clientes empresariales</p> <p>D5: Límites difusos entre las áreas</p> | <p>D1-O1: Crear un área comercial para atender la necesidad de importación, debido a la creciente demanda.</p> | <p>D2-D3-D5-A1: Poder formular su planeamiento estratégico para poder hacer frente a la competencia que cuenta con más experiencia en el rubro.</p> |

ANEXO E: Matriz de consistencia

| Matriz de consistencia | | | | | | | |
|--|--|-------------|--|-------------------|--|--------------------------|-----------------------------|
| Preguntas | Objetivos | Metodología | Variable | Subvariables | Indicadores | Actor | Método de Recolección |
| Pregunta principal | Objetivo general | | | | | | |
| Preguntas secundarias | Objetivos secundarios | | | | | | |
| ¿Cómo mitigar el riesgo de interrupción de las operaciones de la agencia de carga Ravmar durante periodos de crisis? | En la presente investigación, se tiene como objetivo principal: Diseñar un sistema de gestión enfocado en la continuidad de negocio de la agencia de carga Ravmar durante el 2020. | | | | | | |
| ¿Cuál es el modelo de gestión que permite considerar las variables pertinentes de un sistema de continuidad de negocio para la agencia Ravmar? | Identificar el modelo de gestión que permita considerar las variables pertinentes de un sistema de continuidad de negocio para la agencia Ravmar. | Cualitativa | 1.1 Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio | 1.1.1 Alcance | 1.1.1.1 Áreas operativas, de soporte y estratégicas involucradas en la operación de Ravmar | Ravmar Freight Logistics | Entrevista |
| | | | | 1.1.2 Indicadores | 1.1.2.1 Falencias de Ravmar con respecto a la continuidad de sus operaciones en momentos de crisis | | Recopilación de información |

ANEXO E: Matriz de consistencia (Continuación)

| | | | | | | | |
|--|---|--|------------------------------|---|---|---|--|
| la agencia Ravmar? | | | | | | | |
| ¿Cómo es el contexto (macro, meso y micro) de la agencia Ravmar? | Realizar un análisis del contexto de la agencia Ravmar para identificar los riesgos y oportunidades del plan de contingencia establecido. | Cualitativa | 1.1 Sector Comercio Exterior | 1.1.1 Sector Comercio Exterior a nivel global | 1.1.1.1 Número de empresas exportadoras | Organización Mundial del Comercio | Entrevista y Recopilación de información |
| | | | | | 1.1.1.2 Índice de Concentración/Diversificación | | |
| | | | | | 1.1.1.3 Índice "Trade Overlap" | | |
| | | | | | 1.1.1.4 Índice de Lafay | | |
| | | | | | 1.1.1.5 Índice de Similitud | | |
| | | | | 1.1.2 Sector Comercio Exterior a nivel nacional | 1.1.1.1 Número de empresas exportadoras | Ministerio de Comercio Exterior y Turismo | |
| | | | | | 1.1.2.2 Índice de Concentración/Diversificación | | |
| | | | | | 1.1.2.3 Índice "Trade Overlap" | | |
| | | | | | 1.1.2.4 Índice de Lafay | | |
| | | | | | 1.1.2.5 Índice de Similitud | | |
| 2.1 Política | 2.1.1 Estabilidad política | 2.1.1.1 Partidos políticos en el poder | Partidos políticos | | | | |

ANEXO E: Matriz de consistencia (Continuación)

| | | | | | | |
|--|--|--|---|---|---|---|
| | | | | 2.1.3 Regulaciones gubernamentales | 2.1.3.1 Defensa de la libre competencia | Ministerio de Comercio Exterior y Turismo |
| | | | | 2.1.4 Corrupción | 2.1.4.1 Situación política mundial | Partidos políticos |
| | | | | 2.1.5 Contrabando | 2.1.5.1 Relaciones con gobiernos | Partidos políticos |
| | | | 2.2 Económica y Financiera | 2.2.1 Evolución del PBI nacional y PBI per cápita | 2.2.1.1 Comportamiento de la demanda de bienes y servicios | Ministerio de Economía y Finanzas |
| | | | | 2.2.2 Evolución del poder adquisitivo del consumidor | 2.2.2.1 Comportamiento de la demanda de bienes y servicios | |
| | | | | 2.2.3 Riesgo país | 2.2.3.1 Situación de la economía del Perú frente a la mundial | |
| | | | | 2.2.4 Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC) | 2.2.4.1 Relación con organismos internacionales | |
| | | | 2.3 Social, Cultural y Sociodemográfica | 2.3.1 Población que reside en la en el radar de la ubicación geográfica de Ravmar | 2.3.1.1 Calidad de vida de la población | Provincia Constitucional del Callao |

ANEXO E: Matriz de consistencia (Continuación)

| | | | | | | |
|--|--|--|-------------------------------|--|--|---|
| | | | | 2.3.2 Cultura | 2.3.2.1 Valores y ética | IPSOS |
| | | | | 2.3.3 Desastres naturales | 2.3.3.1 Frecuencia | SENAMHI |
| | | | 2.4 Tecnológica y Científica | 2.4.1 Velocidad de transferencia de tecnología | 2.4.1.1. Automatización de procesos | |
| | | | | 2.4.2 Uso de tecnologías de información | 2.4.2.1. Mejoras e innovaciones tecnológicas | Agencias de carga en Lima |
| | | | 2.5 Ecológica y Ambiental | 2.5.1 Permisos y patentes de exportación | 2.5.1.1 Protección de la biodiversidad | Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior |
| | | | 2.6 Legal | 2.6.1 Normas que regularizan el comercio exterior a nivel internacional | 2.6.1.1 Acuerdos Generales | Organización Mundial del Comercio |
| | | | | 2.6.2 Regímenes de exportación | 2.6.2.1 Regímenes por tipos de mercancías | SUNAT |
| | | | 3.1 Administración y Gerencia | 3.1.1. Reputación de la Alta Dirección y gerentes | 3.1.1.1. Experiencia profesional | Ravmar Freight Logistics |
| | | | | 3.1.2. Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial | 3.1.1.2. Estilo de liderazgo | |

ANEXO E: Matriz de consistencia (Continuación)

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|--|--|
| | | | 3.2 Marketing, Ventas e Investigación de Mercado | 3.2.1. Mix de productos o servicios ofrecidos | 3.2.1.1. Split de importaciones y exportaciones | | |
| | | | | 3.2.2. Segmentación de sus clientes | 3.2.2.1. Tipos de clientes | | |
| | | | | | 3.2.2.2. Ubicación de clientes | | |
| | | | | 3.2.3. Efectividad de la publicidad y promoción | 3.2.3.1. Redes sociales y página web | | |
| | | | | | 3.2.3.2. Promociones | | |
| | | | | 3.2.4. Servicio de asesoría | 3.2.4.1 Asesoría personalizada y seguimiento | | |
| | | | 3.3 Operaciones Productivas y de Servicios Infraestructura | 3.3.1. Mapeo de procesos mediante SIPOC y Flujograma | 3.3.1.1 Procesos operativos | | |
| | | | | 3.3.2. Revisión de la gestión de procesos claves | 3.3.2.1 Efectividad de los procesos | | |
| | | | | 3.3.3. Logística e infraestructura de la organización | 3.3.3.1 Facilidades de ubicación y diseño de la organización | | |
| | | | 3.4 Finanzas y Contabilidad | 3.4.1. Situación financiera | 3.4.1.1. Liquidez y solvencia de la organización | | |
| | | | | 3.4.2. Gestión de la contabilidad | 3.4.2.1. Libros contables | | |
| | | | | 3.4.3. Política de cobros y pagos | 3.4.3.1. Control interno de cobros y pagos | | |

ANEXO E: Matriz de consistencia (Continuación)

| | | | | | | | |
|--|--|---------------------------------|--|---|---|--|--|
| | | | 4.5 Poder de negociación de los clientes | 4.5.1. Desconocimiento del costo real de la transacción por parte de los clientes | 4.5.1.1. Alternativas de decisión del servicio | | |
| | | 1.1 Fortalezas identificadas | | 1.1.1 Excelente servicio al cliente | 1.1.1.1 Indicador de eficiencia en el servicio al cliente | Ravmar Freight Logistics | Entrevista y Recopilación de información |
| | | | | 1.1.2 Pertener a IATA | 1.1.2.1 Publicidad y promoción efectiva | | |
| | | | | 1.1.3 Ofrecimiento de un servicio integral, especialmente, en el asesoramiento | 1.1.3.1 Fuerte capacidad de venta | | |
| | | | | 1.1.4 Seguimiento constante a los pedidos | 1.1.4.1 Servicio personalizado | | |
| | | | | 1.1.5 Mejores precios que la competencia | 1.1.5.1 Competitividad de los precios | | |
| | | 1.2 Oportunidades identificadas | | 1.2.1 Tratados de Libre Comercio | 1.2.1.1 Cantidad de TLC que tiene Perú | Sector logístico del Comercio Exterior | |
| | | | | 1.2.2 Actuales tendencias de <i>courier</i> | 1.2.2.1 Innovación tecnológica | | |
| | | | | 1.2.3 Las personas prefieren contratar un agente de carga | 1.2.3.1 Trayectoria y experiencia de Ravmar | | |
| | | 1.3 Debilidades identificadas | | 1.3.1 Inexistencia del área comercial | 1.3.1.1 Planeamiento estratégico | Ravmar Freight Logistics | |
| | | | | 1.3.2 Alta rotación de personal | 1.3.2.1 Tasa de rotación | | |

ANEXO E: Matriz de consistencia (Continuación)

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|--|--|
| | | | 4.5 Poder de negociación de los clientes | 4.5.1. Desconocimiento del costo real de la transacción por parte de los clientes | 4.5.1.1. Alternativas de decisión del servicio | | |
| | | | 1.1 Fortalezas identificadas | 1.1.1 Excelente servicio al cliente | 1.1.1.1 Indicador de eficiencia en el servicio al cliente | Ravmar Freight Logistics | Entrevista y Recopilación de información |
| | | | | 1.1.2 Pertener a IATA | 1.1.2.1 Publicidad y promoción efectiva | | |
| | | | | 1.1.3 Ofrecimiento de un servicio integral, especialmente, en el asesoramiento | 1.1.3.1 Fuerte capacidad de venta | | |
| | | | | 1.1.4 Seguimiento constante a los pedidos | 1.1.4.1 Servicio personalizado | | |
| | | | | 1.1.5 Mejores precios que la competencia | 1.1.5.1 Competitividad de los precios | | |
| | | | 1.2 Oportunidades identificadas | 1.2.1 Tratados de Libre Comercio | 1.2.1.1 Cantidad de TLC que tiene Perú | Sector logístico del Comercio Exterior | |
| | | | | 1.2.2 Actuales tendencias de <i>courier</i> | 1.2.2.1 Innovación tecnológica | | |
| | | | | 1.2.3 Las personas prefieren contratar un agente de carga | 1.2.3.1 Trayectoria y experiencia de Ravmar | | |
| | | | 1.3 Debilidades identificadas | 1.3.1 Inexistencia del área comercial | 1.3.1.1 Planeamiento estratégico | Ravmar Freight Logistics | |
| | | | | 1.3.2 Alta rotación de personal | 1.3.2.1 Tasa de rotación | | |

ANEXO E: Matriz de consistencia (Continuación)

| | | | | | | | |
|--|---|-------------|---------------------------------|---|---|--|-----------------------------|
| | | | | 1.3.3 Ausencia de gestión de procesos | 1.3.1.1 Planeamiento estratégico | | |
| | | | | 1.3.4 Foco en clientes empresariales | 1.3.4.1 Cantidad de clientes no empresariales | | |
| | | | | 1.3.5 Límites difusos entre las áreas | 1.3.1.1 Planeamiento estratégico | | |
| | | | 1.4 Amenazas identificadas | 1.4.1 La competencia tiene más años de experiencia en el rubro | 1.4.1.1 Factores claves de éxito de la competencia | Sector logístico del Comercio Exterior | |
| | | | | 1.4.2 Resolución establecida por la SUNAT. Los clientes pueden gestionar su propia carga ellos mismos sin el servicio de un agente. | 1.4.2.1 Regulaciones del Estado | | |
| | | | | 1.4.3 Festividades culturales | 1.4.3.1 Días festivos de los países de destino | | |
| | | | | 1.4.4 Innovación tecnológica en el rubro | 1.4.4.1 Avance tecnológico | | |
| | | | | 1.4.5 Incertidumbre por el Coronavirus | 1.4.5.1 Indicadores de exportaciones e importaciones del país | | |
| | | | | 1.1.6 Crisis económica | 1.1.6.1 Indicadores económicos del país | | |
| | | | | | | | |
| ¿A través de qué propuesta la agencia Ravmar puede mitigar el riesgo de la | Formular planes de contingencia que permita a la agencia Ravmar mitigar el riesgo de la interrupción de sus | Cualitativa | 1.1 Contexto de la organización | 1.1.1 Comprensión de la organización y su contexto | 1.1.1.1 Nivel de cumplimiento del requisito 4.1 de la norma | Gerente General | Recopilación de información |
| | | | | 1.1.2 Comprensión de las necesidades y | 1.1.2.1 Nivel de cumplimiento del requisito 4.2 de la norma | | |

ANEXO E: Matriz de consistencia (Continuación)

| | | | | | | | |
|---|---|--|-------------------|--|---|------------|-----------------------|
| interrupción de sus operaciones durante periodos de crisis? | operaciones durante periodos de crisis. | | | expectativas de las partes interesadas | | Entrevista | |
| | | | | 1.1.3 Determinar el alcance del sistema de gestión | 1.1.3.1 Nivel de cumplimiento del requisito 4.3 de la norma | | |
| | | | | 1.1.4 Sistema de gestión de la SST | 1.1.4.1 Nivel de cumplimiento del requisito 4.4 de la norma | | |
| | | | 2.1 Liderazgo | 2.1.1 Liderazgo y compromiso | 2.1.1.1 Nivel de cumplimiento del requisito 5.1 de la norma | | Lista de verificación |
| | | | | 2.1.2 Política de la SST | 2.1.2.1 Nivel de cumplimiento del requisito 5.2 de la norma | | |
| | | | | 2.1.3 Roles, responsabilidades y autoridades | 2.1.3.1 Nivel de cumplimiento del requisito 5.2 de la norma | | |
| | | | 3.1 Planificación | 3.1.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades | 3.1.1.1 Nivel de cumplimiento del requisito 6.1 de la norma | | |
| | | | | 3.1.2 Objetivos de continuidad de negocio y la planificación para alcanzarlos | 3.1.2.1 Nivel de cumplimiento del requisito 6.2 de la norma | | |
| | | | | 3.1.3 La planificación de cambios en el sistema de gestión de la continuidad del negocio | 3.1.3.1 Nivel de cumplimiento del requisito 6.3 de la norma | | |

ANEXO E: Matriz de consistencia (Continuación)

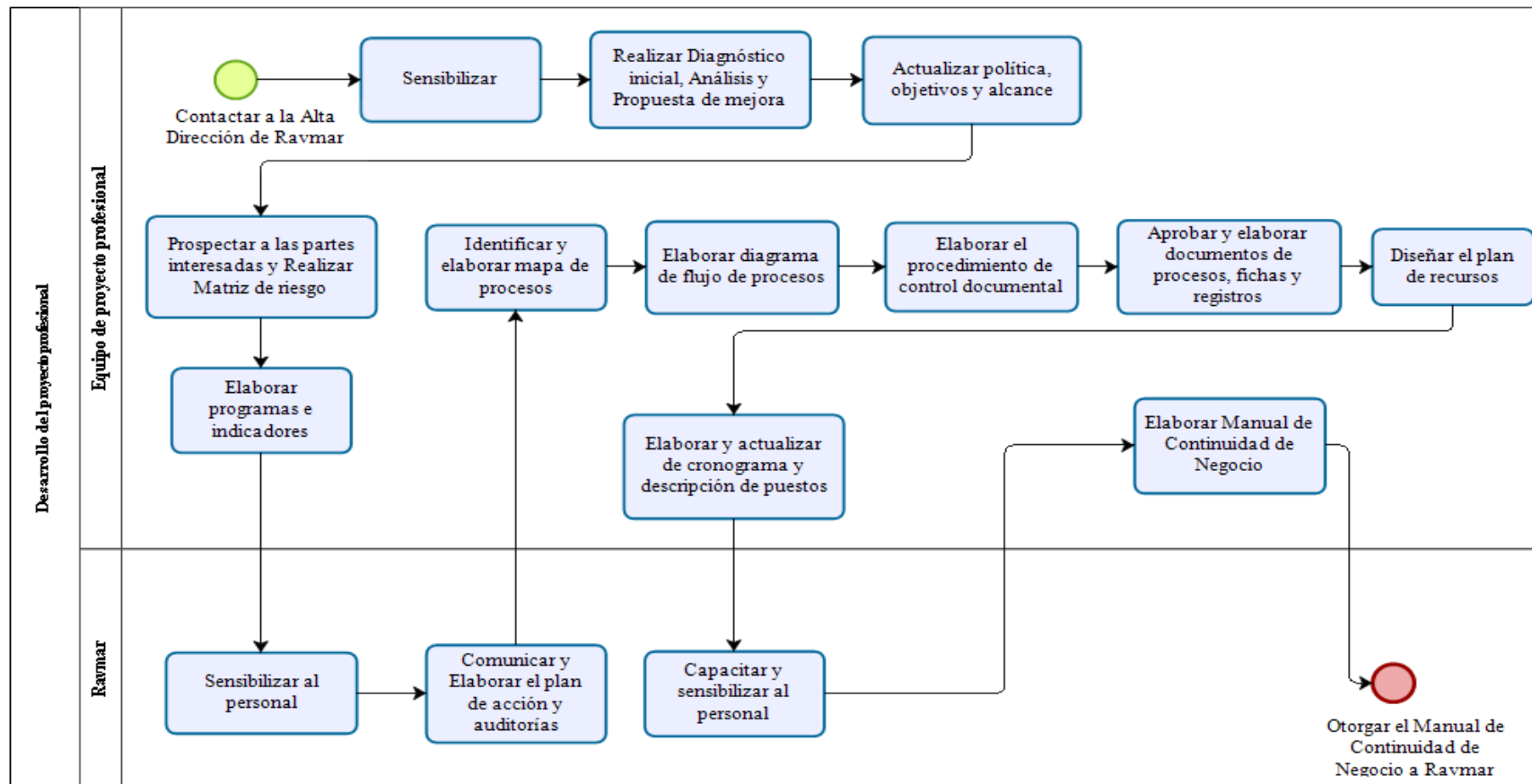
| | | | | | | | |
|--|--|--|---------------|---|---|--|--|
| | | | 4.1 Apoyo | 4.1.1 Recursos | 4.1.1.1 Nivel de cumplimiento del requisito 7.1 de la norma | | |
| | | | | 4.1.2 Competencia | 4.1.2.1 Nivel de cumplimiento del requisito 7.2 de la norma | | |
| | | | | 4.1.3 Conciencia | 4.1.3.1 Nivel de cumplimiento del requisito 7.3 de la norma | | |
| | | | | 4.1.4 Comunicación | 4.1.4.1 Nivel de cumplimiento del requisito 7.4 de la norma | | |
| | | | | 4.1.5 Información documentada | 4.1.5.1 Nivel de cumplimiento del requisito 7.5 de la norma | | |
| | | | 5.1 Operación | 5.1.1 Planificación y control operacional | 5.1.1.1 Nivel de cumplimiento del requisito 8.1 de la norma | | |
| | | | | 5.1.2 Análisis de impacto del negocio y evaluación de riesgos | 5.1.2.1 Nivel de cumplimiento del requisito 8.2 de la norma | | |
| | | | | 5.1.3 Estrategias y soluciones de continuidad del negocio | 5.1.3.1 Nivel de cumplimiento del requisito 8.3 de la norma | | |
| | | | | 5.1.4 Planes y procedimientos de continuidad del negocio | 5.1.4.1 Nivel de cumplimiento del requisito 8.4 de la norma | | |

ANEXO E: Matriz de consistencia (Continuación)

| | | | | | | | |
|--|--|--|------------------------------|--|--|--|--|
| | | | | 5.1.5 Programa de ejercicios | 5.1.5.1 Nivel de cumplimiento del requisito 8.5 de la norma | | |
| | | | | 5.1.6 Evaluación de la documentación y las capacidades de la continuidad del negocio | 5.1.6.1 Nivel de cumplimiento del requisito 8.6 de la norma | | |
| | | | 6.1 Evaluación del desempeño | 6.1.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño | 6.1.1.1 Nivel de cumplimiento del requisito 9.1 de la norma | | |
| | | | | 6.1.2 Auditoría interna | 6.1.2.1 Nivel de cumplimiento del requisito 9.2 de la norma | | |
| | | | | 6.1.3 Salidas de la revisión por la dirección | 6.1.3.1 Nivel de cumplimiento del requisito 9.3 de la norma | | |
| | | | 7.1 Mejora | 7.1.1 No conformidades y acciones correctivas | 7.1.1.1 Nivel de cumplimiento del requisito 10.1 de la norma | | |
| | | | | 7.1.2 Mejora continua | 7.1.2.1 Nivel de cumplimiento del requisito 10.2 de la norma | | |

ANEXO F: Flujograma de la tesis

Figura F1: Flujograma de la tesis



ANEXO G: Diagrama de Gantt

| N | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | JULIO | AGOSTO | | | | | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | DICIEMBRE | | | ENERO | | | | | |
|---|--|--|-------|--------|-------|-------|-------|-------|------------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| | | | 27/07 | 03/08 | 10/08 | 17/08 | 24/08 | 31/08 | 07/09 | 14/09 | 21/09 | 28/09 | 05/10 | 12/10 | 19/10 | 26/10 | 02/11 | 09/11 | 16/11 | 23/11 | 30/11 | 07/12 | 14/12 | 21/12 | 28/12 | 04/01 | 10/01 | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 |
| 1 | SENSIBILIZACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Presentar la propuesta a la Alta Dirección de Ravmar | Gerente General/Senior Manager | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Asignar al responsable de continuidad del negocio en Ravmar | Gerente General/Senior Manager | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Reuniones de concientización con la Alta Dirección de Ravmar | Gerente General/Senior Manager/Teistas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | DIAGNÓSTICO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ANEXO H: Entrevista a experto en implementación del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio

| | | | |
|----------------------------------|--|--------------------------------|--------------------------------|
| Entrevista N° | | Fecha | |
| Formato de entrevista | | Duración | |
| <input type="checkbox"/> Escrita | <input type="checkbox"/> Medio Digital | <input type="checkbox"/> Audio | <input type="checkbox"/> Video |
| Entrevistado | | | |
| Entrevistador | | | |

1. Cuéntenos sobre su experiencia respecto a la implementación de un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio en empresas.
2. ¿Cuál era su rol en la implementación del SGCN?
4. Acorde a su experiencia, ¿cómo cree que se debe empezar una implementación de SGCN en una agencia de carga?
5. ¿Cuál sería la mejor manera de recopilar información de una agencia de carga en tiempos de COVID-19 para reconocer la situación actual respecto a la implementación del SGCN?
7. ¿Para poder implementar la ISO 22301:2019 se necesita que la agencia de carga tenga conocimiento de esta?
8. ¿Qué sucede si algún requisito de la ISO 22301:2019 no se llega a cumplir? ¿Qué se podría hacer en ese caso?

ANEXO I: Herramienta de diagnóstico

| DIAGNÓSTICO DE RAVMAR FREIGHT LOGISTICS S.A.C. | | | |
|---|-----------------------|--|--|
| 4. Contexto de la organización | | | |
| 4.1 Comprensión de la organización y su contexto | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Determinar las cuestiones externas e internas que sean relevantes para su propósito y que afecten su capacidad para lograr los resultados previstos de su SGCN. | 25% | Han identificado sus fortalezas y debilidades y han realizado el análisis PESTEL. | Agregar nuevo contexto por la coyuntura actual del país y determinar la estructura de la empresa. |
| 4.2 Entender las necesidades y expectativas de las partes interesadas | | | |
| 4.2.1 Generalidades | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Determinar las partes interesadas que son relevantes para el SGCN. | 15% | Solo se ha identificado a los clientes como parte interesada relevante para el SGCN. | Identificar a las aerolíneas, trabajadores, exportadores, importadores y agencias aduaneras como partes interesadas relevantes para el SGCN. |
| Determinar los requisitos relevantes de estas partes interesadas. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Determinar los requisitos regulatorios, legales y de otro tipo de las partes interesadas. |
| 4.2.2 Requisitos legales y regulatorios | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Implementar y mantener un proceso para identificar, tener acceso a, evaluar y garantizar los requisitos legales y regulatorios aplicables relacionados con la continuidad de sus productos y servicios, actividades y recursos. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | El proceso de identificación, acceso y evaluación de los requisitos estipulados por las partes interesadas. |
| Documentar esta información y mantenerla actualizada. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | |
| 4.3 Determinar el alcance del sistema de gestión de continuidad del negocio | | | |

ANEXO I: Herramienta de diagnóstico (Continuación)

| | | | |
|---|------------------------------|---|---|
| Determinar los límites, misión, objetivos, obligaciones internas y externas y la aplicabilidad del SGCN para establecer su alcance. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Límites y aplicabilidad del SGCN. |
| 4.3.2 Alcance del sistema de gestión de continuidad del negocio | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Establecer las partes de la organización que se incluirán en el SGCN, tomando en cuenta su localización(es), tamaño, naturaleza y complejidad. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | El registro completo de las áreas de operaciones y administrativa. |
| Identificar productos y servicios a ser incluidos en el SGCN. | 25% | Servicio de exportación identificado para ser incluido como parte del SGCN. | Detalles del servicio de exportación. |
| Debe documentar y explicar las exclusiones. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | |
| 4.4 Sistema de gestión de continuidad del negocio | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un SGCN, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de este documento. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Definir los procesos y las interacciones de la empresa como parte del SGCN. |
| Puntuación media de la cláusula general | 7% | | |
| 5. Liderazgo | | | |
| 5.1 Liderazgo y compromiso | | | |
| 5.2 Política | | | |
| 5.2.1 Establecer la política de continuidad del negocio | | | |
| La Alta Dirección debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Establecer una política de continuidad del negocio que sea apropiada (marco de referencia, compromiso para satisfacer los requisitos aplicables, compromiso de mejora continua) para el propósito de la organización. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Establecer la política y objetivos de continuidad del negocio. |
| 5.2.2 Comunicación de la política de continuidad del negocio | | | |
| La política de continuidad del negocio debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Estar disponible como información documentada. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | |
| 5.3 Roles, responsabilidades y autoridad | | | |

ANEXO I: Herramienta de diagnóstico (Continuación)

| La Alta Dirección debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
|---|-----------------------|--|--|
| Garantizar que las responsabilidades y autoridad para los roles relevantes se asignen y comuniquen dentro de la organización y que se encuentren conforme a la norma para poder informar sobre el desempeño del SGCN a la alta dirección. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. No se evidencia la identificación de los roles y responsabilidades. | Definir responsabilidades y autoridad para los roles relevantes: Organigrama y MOF. |
| Puntuación media de la cláusula general | 0% | | |
| 6. Planificación | | | |
| 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades | | | |
| 6.1.1 Determinación de riesgos y oportunidades | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Determinar los riesgos y oportunidades que necesitan abordarse para garantizar (prevenir o reducir los efectos no deseados) que el SGCN pueda lograr su(s) resultado(s) deseado(s). | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Matriz de riesgos. |
| 6.1.2 Abordar riesgos y oportunidades | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Planificar acciones para abordar estos riesgos y oportunidades. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Planes de acción que abordan los riesgos. |
| 6.2 Objetivos de continuidad del negocio y planificación para alcanzarlos | | | |
| 6.2.1 Estableciendo los objetivos de continuidad del negocio | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Establecer objetivos de continuidad del negocio (coherentes con la política, medibles, ser sujetos de seguimiento, ser comunicados, estar actualizados) en funciones y niveles relevantes. | 15% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Objetivos de continuidad de negocio para Ravmar. |
| 6.2.2 Determinación de los objetivos de continuidad del negocio | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Conservar información documentada sobre los objetivos de continuidad del negocio. | 0% | No se tiene el requisito, ni se ha implementado un bosquejo del mismo. | |
| Determinar lo que se hará (Plan para el logro de los objetivos: acciones, recursos, responsables, fecha de cumplimiento, cómo se va a evaluar). | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Establecer el plan para lograr los objetivos de continuidad de negocio establecidos |

ANEXO I: Herramienta de diagnóstico (Continuación)

| 6.3 Planificando los cambios en el sistema de gestión de continuidad del negocio | | | |
|---|------------------------------|--|---|
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Considerar el propósito de los cambios, la integridad del SGCN, la disponibilidad de recursos, la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridad y sus consecuencias potenciales. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Planificar el propósito de los cambios en el SGCN. |
| Puntuación media de la cláusula general | 3% | | |
| 7. Soporte | | | |
| 7.1 Recursos | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGCN. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Designar los recursos necesarios para el SGCN. |
| 7.2 Competencia | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan el trabajo bajo su control que afecta su desempeño de continuidad del negocio. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan el trabajo bajo su control que afecta su desempeño de continuidad del negocio. |
| Cuando corresponda, tomar medidas para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Cuando corresponda, tomar medidas para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas. |
| Conservar información documentada apropiada como evidencia de la competencia. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | |
| 7.3 Toma de conciencia | | | |
| Las personas que trabajen bajo el control de la organización deben tener conciencia de: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| La política de continuidad del negocio, su contribución a la eficacia del SGCN, incluyendo los beneficios de un mejor desempeño de la continuidad del negocio, | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Tomar conciencia por parte de todos los trabajadores de |

ANEXO I: Herramienta de diagnóstico (Continuación)

| Las personas que trabajen bajo el control de la organización deben tener conciencia de: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
|--|-----------------------|--|---|
| La política de continuidad del negocio, su contribución a la eficacia del SGCN, incluyendo los beneficios de un mejor desempeño de la continuidad del negocio, las implicaciones de no cumplir con los requisitos del SGCN y su propio rol y responsabilidades antes, durante y después de las interrupciones. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Tomar de conciencia por parte de todos los trabajadores de Ravmar, encabezado por el gerente general. |
| 7.4 Comunicación | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Determinar las comunicaciones internas y externas relevantes para el SGCN que incluyen lo que se comunicará, cuándo, quién, cómo y quién lo comunicará. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Determinar las comunicaciones internas y externas relevantes para el SGCN. |
| 7.5 Información documentada | | | |
| 7.5.1 Generalidades | | | |
| El SGCN debe incluir: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Información documentada requerida (creada, actualizada y controlada) por la norma y determinada como necesaria por la propia organización. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | |
| Puntuación media de la cláusula general | 0% | | |
| 8. Operación | | | |
| 8.1 Planificación y control operacional | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir con los requisitos y para implementar las acciones determinadas en el plan de abordaje de los riesgos y oportunidades. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir con los requisitos. |
| Controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no intencionados, tomando acciones para mitigar los efectos adversos, según sea necesario. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no intencionados, tomando acciones para mitigar los efectos adversos. |

ANEXO I: Herramienta de diagnóstico (Continuación)

| | | | |
|---|------------------------------|--|--|
| | | | según sea necesario. |
| Garantizar que los procesos subcontratados y la cadena de suministro estén controlados. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Garantizar que los procesos subcontratados y la cadena de suministro estén controlados. |
| 8.2 Análisis de impacto en el negocio y evaluación de riesgos | | | |
| 8.2.1 Generalidades | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Implementar y mantener procesos sistemáticos para analizar el impacto en el negocio y evaluar los riesgos de disrupción. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Implementar y mantener procesos sistemáticos para analizar el impacto en el negocio y evaluar los riesgos de disrupción. |
| Revisar el análisis de impacto en el negocio y la valoración de riesgos a intervalos planificados y cuando haya cambios significativos dentro de la organización o el contexto en el que opera. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Revisar el análisis de impacto en el negocio y la valoración de riesgos. |
| 8.2.2 Análisis de impacto en el negocio | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Utilizar el proceso para analizar los impactos en el negocio para determinar las prioridades y requisitos de continuidad del negocio | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Analizar el análisis de impacto al negocio para determinar prioridades. |
| 8.2.3 Evaluación de riesgos | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Mantener un proceso de evaluación de riesgos, identificar los riesgos de disrupción para las actividades priorizadas de la organización y de sus recursos requeridos, analizar y evaluar los riesgos identificados para finalmente determinar cuáles son los riesgos que requieren tratamiento. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Evaluar e identificar los riesgos de disrupción para las actividades priorizadas de la organización. |
| 8.3 Estrategias y soluciones de continuidad del negocio | | | |
| 8.3.1 Generalidades | | | |
| Las organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |

ANEXO I: Herramienta de diagnóstico (Continuación)

| | | | |
|---|------------------------------|--|--|
| Identificar y seleccionar estrategias de continuidad del negocio que consideren opciones para antes, durante y después de la disrupción. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Evidencia de los 9 planes. |
| 8.3.2 Identificación de estrategias y soluciones | | | |
| La identificación debe estar basada en la extensión en que las estrategias y soluciones que: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Cumplan con los requisitos para continuar y recuperar actividades priorizadas dentro de los plazos de tiempo identificados y la capacidad acordada, protejan las actividades priorizadas de la organización, reduzcan la probabilidad de disrupción, acorten el período de disrupción, limiten el impacto de la disrupción sobre los productos y servicios de la organización y proporcionen la disponibilidad de recursos adecuados. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Identificar y soluciones que continúen y recuperen las actividades priorizadas y reduzcan la probabilidad de disrupción. |
| 8.3.3 Selección de estrategias y soluciones | | | |
| La selección debe estar basada en la extensión en que las estrategias y soluciones que: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Cumplan con los requisitos para continuar y recuperar las actividades priorizadas dentro de los plazos de tiempo identificados y la capacidad acordada, consideren la cantidad y el tipo de riesgo que la organización puede o no <u>asumir</u> así como los costos y beneficios asociados. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Seleccionar y soluciones que cumplan con continuar y recuperar las actividades escogidas en el plazo establecido. |
| 8.3.4 Requisitos de recursos | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Determinar los requisitos de recursos para implementar las soluciones de continuidad del negocio seleccionadas. Los tipos de recursos considerados deben incluir, pero no estar limitados a: personas, información y datos, infraestructura física, equipamiento y consumibles, sistemas de tecnología de la información y la comunicación, transporte y logística, finanzas y socios y proveedores. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Determinar los requisitos de los recursos para implementar las soluciones de continuidad del negocio. |
| 8.3.5 Implementación de soluciones | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Implementar y mantener las soluciones de continuidad del negocio seleccionadas para que puedan ser activadas cuando sea necesario. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Determinar las soluciones de continuidad del negocio para ser |

ANEXO I: Herramienta de diagnóstico (Continuación)

| | | | |
|--|------------------------------|--|---|
| | | | aplicadas cuando se requiera. |
| 8.4 Planes y procedimientos de continuidad del negocio | | | |
| 8.4.1 Generalidades | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Implementar y mantener una estructura de respuesta que permita una advertencia (alerta) oportuna y comunicación a las partes interesadas relevantes. Esto debe proporcionar planes y procedimientos para gestionar a la organización durante una disrupción. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Plan de continuidad de negocio, incluye su estructura de respuesta. |
| Identificar y documentar los planes y procedimientos de continuidad del negocio basados en salida de las estrategias y soluciones seleccionadas. | 0% | No se tiene el requisito, ni se ha implementado un bosquejo del mismo. | |
| Los procedimientos deben: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Ser específicos con respecto a los pasos inmediatos a ser tomados durante una disrupción, ser flexibles para responder a las condiciones cambiantes internas y externas de una disrupción, centrarse en el impacto de los incidentes que potencialmente conducen a una disrupción, ser eficaces para minimizar el impacto mediante la implementación de soluciones apropiadas y asignar roles y responsabilidades para las tareas dentro de ellos. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Establecer procedimientos específicos acerca de cómo actuar durante una disrupción. |
| 8.4.2 Estructura de respuesta | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Implementar y mantener una estructura, identificando uno o más equipos responsables por responder a las disrupciones. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Realizar un procedimiento de respuesta ante una disrupción. |
| Los roles y responsabilidades de cada equipo y las relaciones entre los equipos deben: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Ser claramente establecidas. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Establecer roles y responsabilidades de cada equipo así como sus relaciones entre ellos en un procedimiento de respuesta. |
| Los equipos deben ser competentes para: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |

ANEXO I: Herramienta de diagnóstico (Continuación)

| | | | |
|--|------------------------------|--|--|
| <p>Evaluar la naturaleza y la extensión de una disrupción y su potencial impacto, evaluar el impacto contra umbrales predefinidos que justifican el inicio de una respuesta formal, activar una respuesta adecuada de continuidad del negocio, planificar acciones que necesitan ser llevadas a cabo, establecer prioridades (considerando como primera prioridad salvaguardar la vida), monitorear los efectos de la disrupción y la respuesta de la organización y activar las soluciones de continuidad del negocio; y comunicarse con las partes interesadas relevantes, la autoridad y los medios.</p> | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Equipos competentes que puedan evaluar la naturaleza, impacto de una <u>disrupción</u> así como responder adecuadamente, planificando acciones, estableciendo prioridades, monitoreando los efectos y comunicándose con las partes interesadas relevantes. |
| Para cada equipo debe existir: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| <p>Personal identificado y sus suplentes con la responsabilidad, autoridad y competencia necesarios para desempeñar su rol designado.</p> | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Equipo de estructura de respuesta con personal y suplentes identificados. |
| <p>Procedimientos documentados para guiar sus acciones (véase subcapítulo 3.4.4), incluyendo los de activación, operación, coordinación y comunicación de la respuesta.</p> | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | |
| 3.4.3 Advertencia y comunicación | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| <p>Comunicarse interna y externamente con las partes interesadas relevantes, incluyendo qué, cuándo, con quién y cómo comunicarse, recibir, documentar y responder a las comunicaciones de las partes interesadas, incluido cualquier sistema de asesoramiento de riesgos nacional o regional o equivalente, garantizar la disponibilidad de los medios de comunicación durante una disrupción, facilitar la comunicación estructurada con el equipo de respuesta de emergencias, proporcionar detalles de la respuesta de los medios de comunicación de la organización después de un incidente, incluyendo una estrategia de comunicaciones y registrar los detalles de la disrupción, las acciones tomadas y las decisiones hechas.</p> | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Realizar plan de comunicación interna y externa con partes interesadas relevantes |

ANEXO I: Herramienta de diagnóstico (Continuación)

| Cuando sea aplicable, considerar e implementar lo siguiente: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
|---|------------------------------|--|---|
| Alertar a las partes interesadas potencialmente afectadas por una disrupción real o inminente y asegurar una coordinación y comunicación apropiadas entre las múltiples organizaciones que responden. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Plan de comunicación que considere la alerta y respuesta ante una disrupción real o inminente |
| 8.4.4. Planes de continuidad de negocio | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Documentar y mantener los planes y procedimientos de continuidad del negocio. Los planes de continuidad del negocio deben proporcionar orientación e información para ayudar a los equipos a responder a una disrupción y para ayudar a la organización con respuesta y recuperación. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Plan de continuidad de negocio. |
| Los planes de continuidad del negocio deben: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Contener lo siguiente: detalles de las acciones que tomarán los equipos para continuar o recuperar las actividades priorizadas dentro de periodos de tiempo predeterminados y luego monitorear el impacto de la disrupción y la respuesta de la organización a esta, referencia de umbral(es) predefinido(s) y al proceso para activar la respuesta, procedimientos para habilitar la entrega de productos y servicios en la capacidad acordada, detalles para gestionar las consecuencias inmediatas de una disrupción teniendo debidamente en cuenta el bienestar de las personas, el impacto en el medio ambiente y la falta de disponibilidad de las actividades priorizadas. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Plan de continuidad de negocio. |
| Cada plan debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Incluir el propósito, alcance y objetivos, roles y responsabilidades del equipo que implementará el plan, acciones para implementar las soluciones, información de apoyo necesaria para activar (incluidos los criterios de activación), operar, coordinar y comunicar las acciones del equipo, interdependencias internas y externas, los requisitos de recursos, los requisitos de presentación de informes y un proceso para suspender operaciones. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Plan de continuidad de negocio. |

ANEXO I: Herramienta de diagnóstico (Continuación)

| 3.4.5. Recuperación | | | |
|--|------------------------------|--|--|
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Tener procesos documentados para recuperar y restaurar las actividades del negocio de las medidas temporales adoptadas durante y después de una disrupción. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Los planes de recuperación y restauración de Ravmar en caso de ocurrir eventos que cesen sus actividades. |
| 3.5 Programa de ejercicios | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Implementar y mantener un programa de ejercicios y pruebas para validar la efectividad de sus estrategias y soluciones de continuidad del negocio. Así como actuar sobre los resultados de su ejercicio y prueba para implementar cambios y mejoras. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Realizar programas de ejercicios. Establecer soluciones de continuidad de negocio. Realizar pruebas de validación de soluciones. |
| 3.6 Evaluación de la documentación y las capacidades de continuidad del negocio | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Evaluar la idoneidad, adecuación y efectividad de su análisis de impacto en el negocio, evaluación de riesgos, estrategias, soluciones, planes y procedimientos. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Análisis de impacto de negocio. |
| Emprender evaluaciones a través de revisiones, análisis, ejercicios, pruebas, informes posteriores al incidente y evaluaciones de desempeño. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Establecer evaluaciones de desempeño. |
| Conducir evaluaciones de las capacidades de continuidad del negocio de socios y proveedores relevantes. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Evaluaciones de capacidades de continuidad de negocio a los proveedores. |
| Evaluar el cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios aplicables, las mejores prácticas de la industria, y la conformidad con su propia política y objetivos de continuidad del negocio. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Requisitos legales y regulatorios. |
| Actualizar la documentación y los procedimientos de manera oportuna. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | |
| Puntuación media de la cláusula general | 0% | | |
| 9. Evaluación de desempeño | | | |

ANEXO I: Herramienta de diagnóstico (Continuación)

| 9.1 Monitoreo, medición, análisis y evaluación | | | |
|--|------------------------------|--|---|
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Determinar qué necesita ser monitoreado y medido (los métodos de monitoreo, medición, análisis y evaluación, según sea aplicable, para garantizar la validez de los resultados; cuándo y quién debe realizar el monitoreo y la medición). | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Realizar seguimiento a los trabajadores a través de metas, también realizarlo en función al servicio <u>post-venta</u> para con los clientes. Planificar e implementar el SGCN. |
| Conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | |
| Evaluar el desempeño y la efectividad del SGCN. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | El desarrollo de SGCN para hacer seguimiento. |
| Cuando ocurre una no conformidad, reaccionar ante la no conformidad y, según sea aplicable, tomar acción para controlarla, corregirla y lidiar con las consecuencias. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Planes de acción frente a una no conformidad. |
| 9.2 Auditoría interna | | | |
| 9.2.1 Generalidades | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Conducir auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información sobre si el SGCN es conforme con los requisitos propios de la organización para su SGCN, con los requisitos de la norma y si se implementa y mantiene de manera efectiva. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Planificar auditorías en torno a operaciones, proveedores y contabilidad de la empresa. Conocer los requisitos a evaluar en torno a la ISO 22301:2019 para el proceso de auditoría. |
| 9.2.2 Programa(s) de auditoría | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Planificar (definir los criterios, alcance de la auditoría, seleccionar auditores), establecer (conducir auditorías), implementar y mantener un programa(s) de auditoría que incluya la frecuencia, los métodos, responsabilidades, requisitos de planificación e informes, que deben tomar en consideración la importancia de los | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Definir los criterios en torno a operaciones, proveedores y la contabilidad de la empresa. Contar con un proceso claro de selección |

ANEXO I: Herramienta de diagnóstico (Continuación)

| | | | |
|---|------------------------------|--|---|
| procesos en cuestión y los resultados de auditorías previas. | | | de auditores en torno a operaciones, proveedores y la contabilidad de la empresa. Asegurar que la información sea trazable en función a la auditoría realizada en Ravmar. |
| Conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa(s) de auditoría y los resultados de la auditoría. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | |
| 9.3 Revisión por la agencia | | | |
| 9.3.1 Generalidades | | | |
| La alta dirección debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Revisar el SGCN de la organización, a intervalos planificados, para garantizar su continua idoneidad, adecuación y efectividad. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Supervisión de la Alta Dirección respecto a las operaciones de Ravmar. |
| 9.3.2 Insumos para la revisión por la gerencia | | | |
| La revisión por la gerencia debe considerar: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| *El estado de las acciones de revisiones por la gerencia previas. *Cambios en las cuestiones externas e internas que son relevantes para el SGCN. *Información sobre el desempeño del SGCN, incluyendo las tendencias en: No conformidades y acciones y acciones correctivas, resultados de evaluación del seguimiento y medición, resultados de la auditoría. *Retroalimentación de las partes interesadas. *La necesidad de cambios en el SGCN incluyendo la política y los objetivos. *Procedimientos y recursos que podrían usarse en la organización para mejorar el desempeño y efectividad del SGCN. * Información del análisis de impacto en el negocio y evaluación de riesgos. *Resultado de la evaluación de la documentación y capacidades de continuidad del negocio. *Riesgos o cuestiones no abordados adecuadamente en cualquier evaluación de riesgos previa. *Lecciones aprendidas y acciones derivadas de cuasi-accidentes y | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Recoger información de auditoría y, en función a ello, mejorar los procesos o los servicios. Evaluar el desempeño de los proveedores de acuerdo a la calidad del servicio de vuelos que ofrecen. Adecuar los recursos que utiliza para brindar sus servicios, dado que se actualiza en función al contexto. Medir la eficacia para abordar riesgos. |

ANEXO I: Herramienta de diagnóstico (Continuación)

| | | | |
|---|------------------------------|--|--|
| disrupciones. *Oportunidades para la mejora continua. | | | |
| 9.3.3 Resultados de la revisión por la dirección | | | |
| Los resultados de la revisión por la dirección deben: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Incluir decisiones relacionadas con las oportunidades de mejora continua y cualquier necesidad de cambios en el SGCN para mejorar su eficiencia y eficacia. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Tomar decisiones acerca de oportunidades de mejora continua. |
| Incluir actualización del análisis de impacto en el negocio, evaluación de riesgos, estrategias de continuidad del negocio y soluciones y planes de continuidad del negocio. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Actualización de impacto en el negocio, evaluación de riesgos, estrategias de continuidad del negocio y planes de continuidad del negocio. |
| Incluir modificación de procedimientos y controles para responder a cuestiones internas o externas que pueden afectar el SGCN. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Establecer la modificación y controles. |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Conservar información documentada como evidencia de los resultados de la revisión por la gerencia lo cual debe comunicar los resultados a las partes interesadas relevantes, tomar las acciones apropiadas en relación con los resultados e incluir cómo se medirá la efectividad de los controles. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | |
| Puntuación media de la cláusula general | 0% | | |
| 10. Mejora | | | |
| 10.1 No conformidades y acciones correctivas | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |

ANEXO I: Herramienta de diagnóstico (Continuación)

| | | | |
|--|------------------------------|--|---|
| Determinar oportunidades de mejora e implementar las acciones necesarias -como el caso de las no conformidades- para lograr los resultados previstos de su SGCN. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Realizar investigaciones de mercado para estar al tanto de las tendencias de importaciones y exportaciones de los clientes, también el análisis de la información de los intereses de los clientes. |
| Evaluar la necesidad de actuar para eliminar la(s) causa(s) de la no conformidad mediante la revisión, determinar las causas, determinar si existen o si pueden ocurrir potencialmente las no conformidades. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Determinación de la causa del problema. |
| La organización debe conservar información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción subsecuente tomada y los resultados de cualquier acción correctiva. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | |
| 10.2 Mejora continua | | | |
| La organización debe: | Grado de cumplimiento | Implementación actual | Requisitos a implementar o por completar |
| Mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y efectividad del SGCN, con base en medidas cualitativas y cuantitativas. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Retroalimentación y mejora continua en torno al SGCN. |
| Considerar los resultados del análisis y la evaluación, y los resultados de la revisión por la gerencia, para determinar si hay necesidades u oportunidades, relacionadas con el negocio, o con el SGCN, que deben ser abordadas como parte de la mejora continua. | 0% | No se evidencia el cumplimiento del requisito. | Análisis de proveedores, clientes y trabajadores y revisión de los resultados financieros tanto de sus clientes como de sus trabajadores. |
| Puntuación media de la cláusula general | 0% | | |

ANEXO J: Contexto de la organización

ANEXO J1: Matriz FODA

Tabla J1: Matriz FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| <p>F1. BUEN GRADO DE COMPETENCIA DE LOS TRABAJADORES: Trabajadores capacitados para realizar sus funciones de manera correcta.</p> <p>F2. MEJORES PRECIOS QUE LA COMPETENCIA</p> <p>F3. VENTAJAS TECNOLÓGICAS DE GEOLOCALIZACIÓN: Valor agregado que permite una gran calificación como servicio al cliente.</p> <p>F4. RESPALDO DE IATA Y JC TRANS: Garantía de poder trabajar con las mejores aerolíneas y servicio de transporte logístico a nivel internacional y nacional.</p> | <p>O1. TECNOLOGÍA DISPONIBLE: Tecnología que permite innovar en los procesos de la organización, generando eficiencias e ingresos.</p> <p>O2. TENDENCIA COURIER: Incremento de aparición de empresas de servicios de envíos a nivel nacional e internacional.</p> <p>O3. ACUERDOS COMERCIALES: Tratados de libre comercio que agilizan las transacciones, los cuales permiten mayor demanda del servicio.</p> <p>O4. INCREMENTO DE LA NECESIDAD DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN A RAÍZ DE LA PANDEMIA: Incremento de la necesidad de importación de determinados productos (mascarillas, respiradores, guantes, medicinas, pruebas de descartes) a raíz de la pandemia.</p> <p>O5: El Estado otorga mayor puntaje a las organizaciones que implementan un sistema de gestión.</p> |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <p>D1. TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN: Poca efectividad de los trabajos realizados, debido a su poca disponibilidad del personal para poder mejorar el servicio que otorga al cliente.</p> <p>D2. CULTURA ORGANIZACIONAL: Cultura informal e inadecuado clima organizacional.</p> <p>D3. MODELO DE NEGOCIO: Falencias en la estructura del modelo de negocio.</p> <p>D4. EQUIPOS USADOS: Equipos desactualizados que no permiten que se generen eficiencias en los procesos.</p> <p>D5. TECNOLOGÍA USADA: Falta de inversión e importancia en seguridad de información (disponibilidad, integridad y confidencialidad) y soporte informático.</p> <p>D6. AUSENCIA DE GESTIÓN DE PROCESOS</p> <p>D7. INEXISTENCIA DEL ÁREA COMERCIAL: Área especializada que genera el contacto con el cliente.</p> <p>D8. LÍMITES DIFUSOS ENTRE LAS ÁREAS: No existen áreas establecidas, ni funciones correspondientes a cada área. Todos los colaboradores realizan funciones diversas.</p> <p>D9: Pequeña empresa que acepta las condiciones de las aerolíneas.</p> | <p>A1. MARCO LEGAL: Regulaciones de SUNAT.</p> <p>A2. FACTOR ECONÓMICO: Crisis económica a nivel nacional e internacional.</p> <p>A3. COMPETENCIA DE OTRAS EMPRESAS: Las empresas de la competencia tienen una cartera de clientes más amplia.</p> <p>A4. CLIMA: Fenómeno del niño.</p> <p>A5. GEOLOGÍA (SISMOS, DESLIZAMIENTOS): Ravmar se encuentra ubicada en una zona altamente sísmica.</p> <p>A6. RESTRICCIONES COMERCIALES A RAÍZ DE LA PANDEMIA: Cierre de espacio aéreo.</p> <p>A7. PROVEEDORES: Mayor poder de negociación de las aerolíneas, las cuales son las que permiten que la operación de Ravmar pueda concretarse.</p> <p>A8. DISMINUCIÓN DE OFERTA DE TRANSPORTE AÉREO: Cese de operaciones de aerolíneas y disminución de oferta de estas.</p> <p>A9. RECURSO HUMANO AFECTADO A RAÍZ DE LA PANDEMIA: Trabajadores pertenecen a grupos de riesgo del COVID-19.</p> <p>A10. CAMBIOS EN LOS REQUISITOS DE IATA: Imposibilidad de poder transportar mercadería con todas las aerolíneas.</p> |

| | |
|---|-------------------------------------|
| MATRIZ DE PARTES INTERESADAS PERTINENTES | Código: MAT-GCN-002 |
| | Primera versión |
| | Vigente desde DD/MM/AAAA |

ANEXO J2: Matriz de Partes Interesadas Pertinentes

Tabla J2: Matriz de Partes Interesadas Pertinentes

| PARTE INTERESADA PERTINENTE INTERNA | REQUISITOS | |
|--|--|---|
| | NECESIDADES | EXPECTATIVA |
| TRABAJADORES CRÍTICOS | Que se les brinde la capacitación de la continuidad de negocio. | Que se les otorguen bonos por rendimiento. |
| ALTA DIRECCIÓN | Que se establezca, implemente, mantenga y mejore adecuadamente el SGCN. | Que la empresa obtenga algún reconocimiento o premio por sus indicadores de continuidad de negocio. |
| ALTA DIRECCIÓN | Que se logre reanudar las operaciones clave en el tiempo establecido. | Que las simulaciones en las pruebas de ensayos (ejercicio de pruebas) tengan tiempos perfectos. |
| PARTE INTERESADA PERTINENTE EXTERNA | REQUISITOS | |
| | NECESIDADES | EXPECTATIVA |
| CLIENTES | Que el producto llegue en el plazo establecido | Que el producto llegue antes del plazo establecido. |
| CONTROLADORES AÉREOS | Que el tránsito de aviones en el espacio aéreo y en el aeropuerto se dé de manera segura, ordenada y rápida. | Que todo esté controlado y no se presenten riesgos en el espacio aéreo y aeropuerto. |
| AEROPUERTOS | Que las operaciones no se vean afectadas pese a eventos disruptivos | Que cuente con un SGCN |
| ÁREA OPERATIVA DE LA AEROLÍNEA | Que exista la solicitud de requerimiento de traslado de carga | Que la carga cumpla con los requisitos establecidos para poder trasladar la carga |
| ADUANA AÉREA | Necesidad de fiscalizar y asegurar la carga. | Que la carga se encuentre en pase verde-naranja. |

| | |
|---------------------|--------------------------------|
| MATRIZ LEGAL | Código: MAT-GCN-003 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO J3: Matriz Legal

Tabla J3: Matriz Legal

| NÚMERO | AÑO | ARTÍCULOS APLICABLES | REQUISITOS POR CUMPLIR | RESPONSABLE |
|-----------------------------|------------|---|-------------------------------|---------------------------------|
| R.M. N° 179-2020-MINCETUR | 2020 | Aprueban transferencia financiera a favor del Fondo de Apoyo Empresarial a las MYPE del Sector Turismo (FAE-TURISMO), en el marco de lo dispuesto en el numeral 3.6 del artículo 3 del Decreto de Urgencia N° 076-2020. | 8 | GERENTE GENERAL/SENIOR MANAGER/ |
| R.M. N° 181 - 2020-MINCETUR | 2020 | Modifican los artículos 1, 2 y 5 de la R.M. N° 437-2016-MINCETUR. | 8 | GERENTE GENERAL/SENIOR MANAGER/ |
| R.M. N° 172-2020-MINCETUR | 2020 | Aprueban la actualización del Plan de Gobierno Digital del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2020 – 2021. | 10 | GERENTE GENERAL/SENIOR MANAGER/ |
| DL 668 | 1991 | Artículo 1.- El Estado garantiza la libertad de comercio exterior e interior como condición fundamental para lograr el desarrollo del país. | 10 | GERENTE GENERAL/SENIOR MANAGER/ |
| DL 668 | 1991 | Artículo 2.- El Estado garantiza a los agentes económicos el libre acceso a la adquisición, transformación y comercialización de bienes, tanto finales como insumos y materias primas, y prestación de servicios | 6 | GERENTE GENERAL/SENIOR MANAGER/ |
| DL 668 | 1991 | Artículo 7.- El Estado con el apoyo del sector privado asegura el desarrollo de las negociaciones comerciales internacionales a fin de garantizar las mejores condiciones de acceso para las exportaciones del país. | 6 | GERENTE GENERAL/SENIOR MANAGER/ |

Anexo J3: Matriz Legal (Continuación)

| NÚMERO | AÑO | ARTÍCULOS APLICABLES | REQUISITOS POR CUMPLIR | RESPONSABLE |
|--------|------|--|------------------------|---------------------------------|
| DL 668 | 1991 | Artículo 9.- En la importación, prohíbase la aplicación de sobretasas, alícuotas o cualquier otro gravamen con la sola excepción de los derechos arancelarios y de los impuestos que gravan también la venta interna de bienes. | 8 | GERENTE GENERAL/SENIOR MANAGER/ |
| DL 668 | 1991 | Artículo 10.- Las prácticas aduaneras de valoración, precios referenciales o niveles mínimos de aforo, tienen por finalidad cautelar que la base imponible sobre la que se aplicarán los derechos arancelarios corresponda al valor real de los bienes importados. No podrán ser utilizadas para elevar o distorsionar el nivel de protección arancelario. | 8 | GERENTE GENERAL/SENIOR MANAGER/ |

| | |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| DOCUMENTO DE ALCANCE DEL SGCN | Código: DOC-GCN-001 |
| | Primera versión |
| | Vigente desde DD/MM/AAAA |

ANEXO J4: Documento de Alcance del SGCN

1. FINALIDAD

La finalidad de este documento es definir los límites y la aplicabilidad del Sistema de Gestión de la Continuidad de Negocio en la agencia de carga Ravmar Freight Logistics S.A.C.

Este documento se aplica a toda la documentación y actividades dentro del SGCN.

2. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Norma ISO 22031:2019

3. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL SGCN

El alcance del sistema de gestión de continuidad del negocio de la empresa Ravmar Freight Logistics S.A.C., con RUC 20538290310, comprende el servicio de flete aéreo de exportación brindado en la empresa ubicada en Av. Av. Tomás Valle Esq. Elmer Faucett Nro. S/n Fnd. Centro Aéreo Comercial Módulo E Prov. Const. del Callao - Prov. Const. del Callao - Callao.

4. CAMBIO DEL SGCN

| FECHA DEL CAMBIO | VERSIÓN | DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO |
|-------------------------|----------------|-------------------------------|
| 01/01/2021 | 01 | Definición del Alcance |

MAPA GENERAL DE PROCESOS

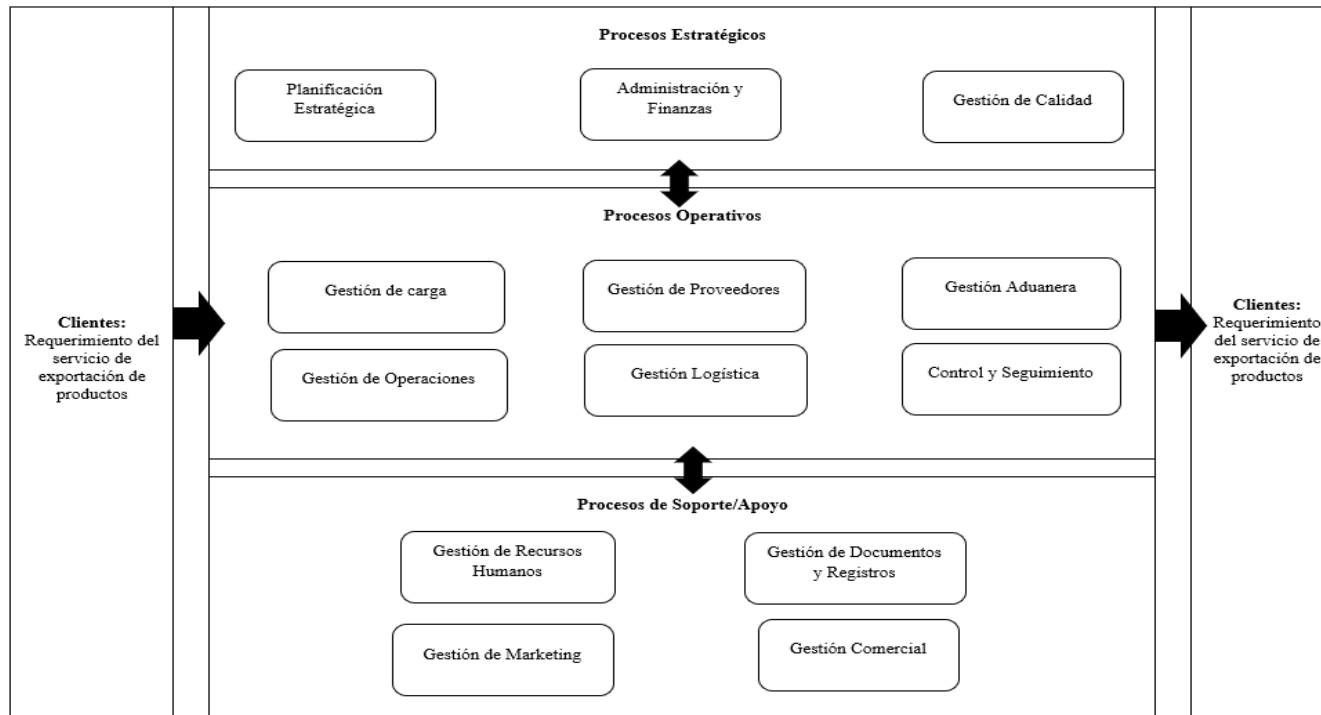
Código: MAP-GCN-001

Primera versión

Vigente desde DD/MM/AAAA

ANEXO J5: Mapa General de Procesos

Figura J1: Mapa General de Procesos



| | |
|--|---------------------------------|
| CARTA DE COMPROMISO DE ALTA DIRECCIÓN | Código: DOC-GCN-002 |
| | Primera versión |
| | Vigente desde DD/MM/AAAA |

ANEXO K: Liderazgo

ANEXO K1: Carta de Compromiso de Alta Dirección


**CARTA DE COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN DE RAVMAR
FREIGHT LOGISTICS S.A.C. PARA IMPLEMENTAR SU SISTEMA DE
GESTIÓN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO**

Aprobado por la Alta Dirección el 01/10/2020

La organización Ravmar es consciente de que la continuidad del negocio y la implementación de un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio sobre su servicio de exportación es indispensable, por lo cual la Gerencia General asume el compromiso y liderazgo con respecto al SGCN:

- Garantizando que la política y los objetivos de continuidad del negocio estén establecidos y sean compatibles con la dirección estratégica de la organización.
- Garantizando la integración de los requisitos del SGCN en los procesos de negocio de la organización.
- Garantizando que los recursos necesarios para el SGCN estén disponibles.
- Comunicando la importancia de una efectiva continuidad del negocio y la conformidad con los requisitos del SGCN.
- Garantizando que el SGCN logre los resultados previstos.
- Dirigiendo y apoyando a las personas para que contribuyan a la efectividad del SGCN.
- Apoyando otros roles relevantes para demostrar su liderazgo y compromiso en lo que respecta a sus áreas de responsabilidad.

Lima 01 de octubre de 2020



Srta. Maria Paula Aguilar
Alta Dirección

| | |
|---|---------------------------------|
| VISIÓN, MISIÓN Y POLÍTICA DEL SGCN | Código: DOC-GCN-003 |
| | Primera versión |
| | Vigente desde DD/MM/AAAA |

ANEXO K2: Política del SGCN

Visión, Misión y Política de SGCN

Visión

“Acercar a nuestros clientes facilitándoles la comunicación y el intercambio comercial entre comprador - vendedor. Su negocio es el producto, el nuestro, hacer que llegue cuando su empresa lo necesite” (Ravmar, 2020).

Misión

“RAVMAR FREIGHT LOGISTICS es su mejor aliado en operaciones de comercio exterior en Perú y en cada ciudad del mundo, somos su mejor opción para ayudarlo a concretar sus objetivos. Brindar soluciones inteligentes y concretas para satisfacer todas sus necesidades derivadas de las operaciones de importación y exportación. Nuestra actitud y nuestro capital humano nos hacen UNICOS” (Ravmar, 2020).


Política de SGCN

La Alta Dirección de Ravmar Freight Logistics S.A.C. está comprometida con la calidad de sus servicios; por ello, busca siempre la mejora continua de los servicios que ofrece, estableciendo medidas apropiadas para asegurar que esta Política de Continuidad de Negocio sea comunicada, entendida y puesta en práctica en toda el personal del alcance.

Asimismo, la Alta Dirección de Ravmar Freight Logistics S.A.C. establece y revisa periódicamente los objetivos de continuidad de negocio, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de esta política, la cual tiene como base los siguientes compromisos:

1. Satisfacer los requisitos aplicables, sean legales, regulatorios, sectoriales, de nuestros clientes, de las partes interesadas, de la propia organización y otros requisitos adicionales.
2. Implementar, mantener y mejorar continuamente nuestro Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio para asegurar una adecuada respuesta frente a interrupciones y asegurar la entrega de productos.

Lima 08 de octubre de 2020



Srta. Maria Paula Aguilar
Alta Dirección

| | |
|--|---------------------------------|
| COMUNICACIÓN DE LA POLÍTICA DE SGCN | Código: DOC-GCN-003 |
| | Primera versión |
| | Vigente desde DD/MM/AAAA |

ANEXO K3: Comunicación de la política de SGCN



Visión, Misión y Política de SGCN


Visión
 "Acercar a nuestros clientes facilitándoles la comunicación y el intercambio comercial entre comprador - vendedor. Su negocio es el producto, el nuestro, hacer que llegue cuando su empresa lo necesite" (Ravmar, 2020).

Misión
 "RAVMAR FREIGHT LOGISTICS es su mejor aliado en operaciones de comercio exterior en Perú y en cada ciudad del mundo, somos su mejor opción para ayudarlo a concretar sus objetivos. Brindar soluciones inteligentes y concretas para satisfacer todas sus necesidades derivadas de las operaciones de importación y exportación. Nuestra actitud y nuestro capital humano nos hacen ÚNICOS" (Ravmar, 2020).

Política de SGCN
 La Alta Dirección de Ravmar Freight Logistics S.A.C. está comprometida con la calidad de sus servicios, por ello, busca siempre la mejora continua de los servicios que ofrece, estableciendo medidas apropiadas para asegurar que esta Política de Continuidad de Negocio sea comunicada, entendida y puesta en práctica en toda el personal del alcance.
 Asimismo, la Alta Dirección de Ravmar Freight Logistics S.A.C. establece y revisa periódicamente los objetivos de continuidad de negocio, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de esta política, la cual tiene como base los siguientes compromisos:

1. Satisfacer los requisitos aplicables, sean legales, regulatorios, sectoriales, de nuestros clientes, de las partes interesadas, de la propia organización y otros requisitos adicionales.
2. Implementar, mantener y mejorar continuamente nuestro Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio para asegurar una adecuada respuesta frente a interrupciones y asegurar la entrega de productos.

Lima 08 de octubre de 2020


 Srta. Maria Paula Aguilar
 Alta Dirección

| | |
|---|---------------------------------|
| MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | Código: MAN-GCN-001 |
| | Primera versión |
| | Vigente desde DD/MM/AAAA |

ANEXO K4: Manual de Organización y Funciones

Ravmar Freight Logistics S.A.C.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Primera versión

Vigente desde: 01-01-2021

| Actividad | Nombres y Apellidos | Puesto | Firma |
|-----------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------|
| Elaborado por: | Paula Aguilar Espinoza | Senior Manager | |
| Revisado por: | Ariadna Alejos | Customer Service | |
| Aprobado por: | Paula Aguilar | Senior Manager | |

| | |
|---|---------------------------------|
| MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | Código: MAN-GCN-001 |
| | Primera versión |
| | Vigente desde DD/MM/AAAA |

1) OBJETIVO

Desarrollar la estructura de Ravmar Freight Logistics S.A.C., en adelante, Ravmar, así como las funciones de sus áreas y de sus trabajadores, con la finalidad de conocer sus funciones dentro de la organización para la consecución de los objetivos establecidos en la misma.

2) ALCANCE

El Manual de Organización y Funciones de aplicación para cada uno de los trabajadores de Ravmar.

3) APROBACIÓN

El presente manual ha sido elaborado por la Alta Dirección y fue aprobado y autorizado por la Gerencia General de la empresa y entra en vigencia a partir de su publicación.

4) INSTRUCCIONES

Toda persona que recibe el presente documento es responsable de su uso correcto, manteniéndolo permanentemente a su alcance en la realización de sus funciones dentro de la organización.

5) DESCRIPCIÓN

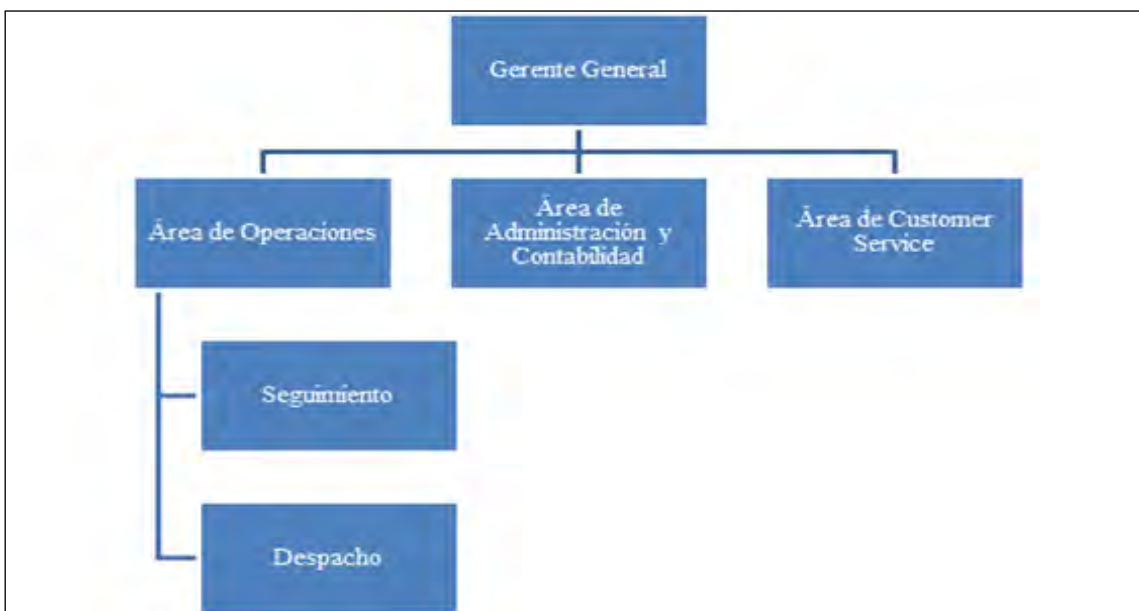
a) Estructura Orgánica

- i) **Gerencia:** Órgano que se encarga de dirigir y controlar las actividades generales de las Áreas y Sub-áreas.
- ii) **Área:** Órgano que asume la responsabilidad de dirigir y controlar las Sub-áreas.
- iii) **Sub-área:** Órgano dependiente del Área que reúne a más de un colaborador y con último nivel de responsabilidad.

b) Organigrama

- i) **Organigrama de la empresa**

| | |
|---|---------------------------------|
| MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | Código: MAN-GCN-001 |
| | Primera versión |
| | Vigente desde DD/MM/AAAA |



c) Funciones de los Órganos

i) Órganos de Dirección

- **Gerencia General**

Máximo órgano a cargo de la administración, dirección y control de Ravmar.

ii) Órganos de Apoyo

- **División de Marketing, Comunicaciones e Imagen**

División encargada de gestionar la marca de Ravmar y proyectar la mejor imagen de la misma. De realizar iniciativas, promocionar contenido en redes sobre los servicios que ofrece la empresa. Asimismo, de velar por el mensaje correcto a transmitir durante la ejecución de los servicios.

iii) Órganos de Línea

- **División de Operaciones**

Se encarga de proponer, diseñar y desarrollar la ejecución del traslado de las cargas a exportar e importar.

| | |
|---|---------------------------------|
| MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | Código: MAN-GCN-001 |
| | Primera versión |
| | Vigente desde DD/MM/AAAA |

d) Funciones de Puestos

i) Gerente General

Funciones:

- Asegurar el funcionamiento estratégico de la empresa
- Planear las actividades de manera estratégica.
- Brindar las mejores condiciones laborales al personal de la empresa.
- Gestionar al personal y sus actividades en el día a día.
- Difundir al personal nuevas formas de gestión y proyectos de desarrollo profesional.

Competencias:

- Egresado técnico o universitario de Administración, Contabilidad o afines.
- 10 años de experiencia en el sector logístico del comercio exterior.
- Certificación en Mercancías peligrosas y perecibles.
- Conocimientos intermedios en Ofimática.

ii) Senior Manager

Funciones:

- Coordinadora de embarques de tráfico aéreo y atención a clientes exportadores e importadores directos e indirectos.
- Gestionar la liquidación, control documentario y rendición de cuentas a International Air Transportation Association (IATA).
- Supervisar al personal, compensación, evaluación de desempeño y búsqueda de mejora continua.
- Gestionar la relación con stakeholders, líneas aéreas, agencias de aduanas y freight forwarders de network internacional JcTrans.

Competencias:

- Bachiller en carreras de Administración, Negocios Internacionales y/o afines.
- 1 año de experiencia en el sector logístico del comercio exterior.
- 1 año de experiencia trabajando con IATA.
- Relación interpersonal, capacidad de innovación, capacidad de resolución de problemas, liderazgo y trabajo de equipo bajo altos niveles de exigencia.

| | |
|---|---------------------------------|
| MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | Código: MAN-GCN-001 |
| | Primera versión |
| | Vigente desde DD/MM/AAAA |

iii) Gerente de Operaciones

Funciones:

- Coordinar embarques de tráfico aéreo y marítimo, así como atención a clientes exportadores de perecibles
- Gestionar la coordinación de recojo de mercadería de almacenes de clientes.
- Brindar una propuesta de valor atractiva a nuevos clientes y clientes antiguos.
- Asegurar un flujo de operaciones llevadero.

Competencias:

- Bachiller en carreras de Administración, Negocios Internacionales y/o afines.
- 5 años de experiencia en el sector logístico del comercio exterior.
- 3 años de experiencia en agencias de carga.
- 2 años de experiencia con aerolíneas.
- Capacidad de liderazgo y trabajo de equipo bajo altos niveles de exigencia.

iv) Analista de Operaciones

Funciones:

- Asegurar el ingreso de carga a los principales almacenes aeroportuarios.
- Programar los embarques diariamente.
- Gestionar la comunicación con los transportistas de los clientes indirectos al momento de ingresar mercadería a los almacenes aeroportuarios.
- Gestionar la documentación de exportación de cada embarque.
- Gestionar la entrega de documentación final a líneas aéreas.

Competencias:

- Egresado técnico o universitario de Administración, Negocios Internacionales y/o afines.
- 2 años de experiencia en agencias de carga.
- 2 años de experiencia con agencias aduaneras.
- Trabajo en equipo bajo altos niveles de exigencia, autonomía y proactividad, flexibilidad y capacidad de adaptación.

v) Asistente de Operaciones

Funciones:

- Gestionar la entrega de documentación final a líneas aéreas.

| | |
|---|---------------------------------|
| MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | Código: MAN-GCN-001 |
| | Primera versión |
| | Vigente desde DD/MM/AAAA |

- Programar los embarques diariamente.
- Asegurar el ingreso de carga a los principales almacenes aeroportuarios.
- Gestionar la documentación de exportación de cada embarque.

Competencias:

- Egresado técnico o universitario de Administración, Negocios Internacionales y/o afines.
- 1 año de experiencia en agencias de carga.
- Responsabilidad en el trabajo, trabajo en equipo bajo altos niveles de exigencia, autonomía y proactividad, flexibilidad y capacidad de adaptación.

vi) Analista Administrativo

Funciones:

- Asegurar la declaración PDT a Sunat.
- Gestionar el flujo de caja mensual de cuentas bancarias.
- Controlar las utilidades anuales y la renta anual ante SUNAT.
- Gestionar las ventas y compras mensuales y anuales.

Competencias:

- Egresado de Economía, Administración y/o afines.
- 2 años de experiencia en agencias de carga.
- Responsabilidad en el trabajo, relación interpersonal, autonomía y proactividad, flexibilidad y capacidad de adaptación.

vii) Analista de Contabilidad

Funciones:

- Asegurar la declaración PDT a Sunat.
- Gestionar el flujo de caja mensual de cuentas bancarias.
- Controlar las utilidades anuales y la renta anual ante SUNAT.
- Gestionar las ventas y compras mensuales y anuales.

Competencias:

- Colegiado de Contabilidad, Administración y/o afines.
- 2 años de experiencia en empresas exportadoras.
- 1 año de experiencia en agencias de carga.

| | |
|---|---------------------------------|
| MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | Código: MAN-GCN-001 |
| | Primera versión |
| | Vigente desde DD/MM/AAAA |

- Responsabilidad en el trabajo, capacidad de análisis crítico y capacidad de resolución de problemas.

viii) Customer Service

Funciones:

- Asegurar la rápida y amable atención a los clientes.
- Asegurar que la carga de cada uno de los clientes viaje en el vuelo correspondiente.
- Gestionar el tráfico de cada una de las mercaderías.
- Gestionar el llenado de guía aérea para la posterior entrega a aerolíneas.
- Gestionar la relación con líneas aéreas y agencias de aduanas.
- Brindar una propuesta de valor atractiva a nuevos clientes y antiguos.

Competencias:

- Egresado de Administración, Negocios Internacionales y/o afines.
- 1 años de experiencia en agencias de carga.
- Certificación en Mercancías Peligrosas por Talma School y IATA.

| | |
|--|--------------------------------|
| MATRIZ DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES | Código: MAT-GCN-004 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO L: Planificación

ANEXO L1: Matriz de Riesgos y Oportunidades

| Ravmar Freight Logistics SAC | | | | | | | APROBADO POR: | | Humberto Percca Ragas | | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|---|--|------------------|------------------|-----------------|-----------------------------|---|--|---|----------------------------------|--|----------------|--------------------------------|----------|---------------------------------|
| IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | | | | PROBABILIDAD (P) | IMPACTO (I) | VALOR DE RIESGO | NIVEL DE RIESGO/OPORTUNIDAD | SIGNIFICANCIA O CRITICIDAD DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | TRATAMIENTO DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | | | | | | | |
| RIESGO/OPORTUNIDAD | CONSECUCENCIA | PARTE INTERESADA | | | | | | | TIPO DE TRATAMIENTO DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | CONTROL SA. IMPL. FMEN. TAR. | RESPONSABLE(S) DE IMPLEMENTACIÓN | FECHA LIMITE DE IMPLEMENTACIÓN | ESTADO | PROG. ESQ. A. IMPL. FMEN. TAR. | RECURSOS | FORMA DE DETERMINAR LA EFICACIA |
| | | Implementación y certificación del SGCN en la empresa | Ganar más contratos con el Estado a partir de la implementación y certificación del SGCN | Estado | Los trabajadores | 2 | 3 | 6 | Medio | Las ampliaciones de Contrato generan mayores ingresos para la empresa | Crear oportunidad | El área administrativa buscará oportunidades de contrataciones con el Estado | Alta Dirección | Dic-21 | N/A | SGCN |

ANEXO L1: Matriz de Riesgos y Oportunidades (Continuación)

| Ravmar Freight Logistics SAC | | | | | | | APROBADO POR: | | | Humberto Percca Ragas | | | | | | |
|---------------------------------------|---|------------------|----------------|------------------|-------------|-----------------|-----------------------------|---|--|---|----------------------------------|--------------------------------|---------|--|-------------------------------|---------------------------------|
| IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | | | | PROBABILIDAD (P) | IMPACTO (I) | VALOR DE RIESGO | NIVEL DE RIESGO/OPORTUNIDAD | SIGNIFICANCIA O CRITICIDAD DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | TRATAMIENTO DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | | | | | | | |
| RIESGO/OPORTUNIDAD | CONSECUCENCIA | PARTE INTERESADA | | | | | | | TIPO DE TRATAMIENTO DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | CONTROLES POR IMPLEMENTAR | RESPONSABLE(S) DE IMPLEMENTACIÓN | FECHA LIMITE DE IMPLEMENTACIÓN | ESTADO | PROCESO POR IMPLEMENTAR | RECURSOS | FORMA DE DETERMINAR LA EFICACIA |
| | | EXTERNA | INTERNA | | | | | | | | | | | | | |
| Perder la certificación de IATA | Pérdida de ofertas en las rutas internacionales | IATA | Alta Dirección | | | 2 | Medio | La pérdida de la certificación IATA supondría una pérdida sustancial de sus operaciones | Evitar el riesgo | Revisar la periodicidad de la vigencia de la certificación de IATA. | Alta Dirección | *Cada 12 meses | Vigente | Manual de procedimiento de renovación de contrato con IATA | Recursos económicos y humanos | Entrega de fianza de IATA |

ANEXO L1: Matriz de Riesgos y Oportunidades (Continuación)

| Ravmar Freight Logistics SAC | | | | | | | APROBADO POR: | | | Humberto Percca Ragas | | | | | | |
|---|--------------------------------------|------------------|------------------------|------------------|-------------|-----------------|-----------------------------|--|--|---|----------------------------------|--------------------------------|---------|--|------------------|--|
| IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | | | | PROBABILIDAD (P) | IMPACTO (I) | VALOR DE RIESGO | NIVEL DE RIESGO/OPORTUNIDAD | SIGNIFICANCIA O CRITICIDAD DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | TRATAMIENTO DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | | | | | | | |
| RIESGO/OPORTUNIDAD | CONSECUENCIA | PARTE INTERESADA | | | | | | | TIPO DE TRATAMIENTO DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | CONTROLES POR IMPLEMENTAR | RESPONSABLE(S) DE IMPLEMENTACIÓN | FECHA LIMITE DE IMPLEMENTACIÓN | ESTADO | PROCESO POR IMPLEMENTAR | RECURSOS | FORMA DE DETERMINAR LA EFICACIA |
| | | EXTERNA | INTERNA | | | | | | | | | | | | | |
| Incumplimiento legal en continuidad del negocio | Multas, sanciones, daño reputacional | Estado | Gerente de Operaciones | | | | Bajo | Falta de información perjudicaría la continuidad del negocio | Limitar la exposición | Revisar la periodicidad de la vigencia de la certificación de IATA. | Alta Dirección | N/A | Vigente | Reporte quincenal de nuevos decretos y leyes que afectan al sector | Recursos humanos | Entrega de reporte a la Alta Dirección |

ANEXO L1: Matriz de Riesgos y Oportunidades (Continuación)

| Ravmar Freight Logistics SAC | | | | | | | APROBADO POR: | | | Humberto Percca Ragas | | | | | | |
|---|--|--|----------------|------------------|-------------|-----------------|-----------------------------|--|--|---|----------------------------------|--------------------------------|---------|-------------------------|---|---------------------------------|
| IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | | | | PROBABILIDAD (P) | IMPACTO (I) | VALOR DE RIESGO | NIVEL DE RIESGO/OPORTUNIDAD | SIGNIFICANCIA O CRITICIDAD DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | TRATAMIENTO DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | | | | | | | |
| RIESGO/OPORTUNIDAD | CONSECUENCIA | PARTE INTERESADA | | | | | | | TIPO DE TRATAMIENTO DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | CONTROLES POR IMPLEMENTAR | RESPONSABLE(S) DE IMPLEMENTACIÓN | FECHA LIMITE DE IMPLEMENTACIÓN | ESTADO | PROCESO POR IMPLEMENTAR | RECURSOS | FORMA DE DETERMINAR LA EFICACIA |
| | | EXTERNA | INTERNA | | | | | | | | | | | | | |
| Interrupción de las operaciones del negocio | Pérdidas monetarias, daño reputacional | Clientes, aeropuertos, agencias de carga | Alta Dirección | | | 6 | Crítico | La interrupción de las operaciones afectaría gravemente el negocio | Evitar el riesgo | Evaluación de la documentación y las capacidades de continuidad del negocio | Alta Dirección | Dic-21 | Vigente | SGCN | Recursos humanos, económicos y de infraestructura | Implementación del SGCN |

ANEXO L1: Matriz de Riesgos y Oportunidades (Continuación)

| Ravmar Freight Logistics SAC | | | | | | APROBADO POR: | | Humberto Percca Ragas | | | | | | | | |
|--|------------------------|------------------|----------------|------------------|-------------|-----------------|-----------------------------|--|--|---------------------------|----------------------------------|--------------------------------|---------|---|-------------------------------|---|
| IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | | | | PROBABILIDAD (P) | IMPACTO (I) | VALOR DE RIESGO | NIVEL DE RIESGO/OPORTUNIDAD | SIGNIFICANCIA O CRITICIDAD DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | TRATAMIENTO DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | | | | | | | |
| RIESGO/OPORTUNIDAD | CONSECUENCIA | PARTE INTERESADA | | | | | | | TIPO DE TRATAMIENTO DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | CONTROLES POR IMPLEMENTAR | RESPONSABLE(S) DE IMPLEMENTACIÓN | FECHA LIMITE DE IMPLEMENTACIÓN | ESTADO | PROCESO POR IMPLEMENTAR | RECURSOS | FORMA DE DETERMINAR LA EFICACIA |
| | | EXTERNA | INTERNA | | | | | | | | | | | | | |
| Manejo discrecional de las tarifas por parte de las aerolíneas | Frenar las operaciones | Aerolíneas | Alta Dirección | | | 2 | Medio | El aumento de los precios generaría una disminución en las operaciones | Compartir el riesgo | Lista de tarifas | Alta Dirección | N/A | Vigente | Revisión semanal de tarifas de exportaciones de líneas aéreas | Recursos económicos y humanos | Actualización de lista en caso existan cambios de tarifas |

ANEXO L1: Matriz de Riesgos y Oportunidades (Continuación)

| Ravmar Freight Logistics SAC | | | | | | | APROBADO POR: | | | Humberto Percca Ragas | | | | | |
|--|---|------------------|----------------|------------------|-------------|-----------------|-----------------------------|---|---|---------------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------------|---|---------------------------------------|
| IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | | | | PROBABILIDAD (P) | IMPACTO (I) | VALOR DE RIESGO | NIVEL DE RIESGO/OPORTUNIDAD | SIGNIFICANCIA O CRITICIDAD DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | TRATAMIENTO DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | | | | | | |
| RIESGO/OPORTUNIDAD | CONSECUENCIA | PARTE INTERESADA | | | | | | | TIPO DE TRATAMIENTO DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | CONTROLES POR IMPLEMENTAR | RESPONSABLE(S) DE IMPLEMENTACIÓN | FECHA LIMITE DE IMPLEMENTACIÓN | ESTADO | PROCESO POR IMPLEMENTAR | RECURSOS |
| | | EXTERNA | INTERNA | | | | | | | | | | | | |
| Adquisición y aplicación de la innovación tecnológica en los procesos de la organización | Optimización de procesos, eficiencia en el manejo de recursos, procesos automatizados, ahorro de costos | Clientes | Alta Dirección | 1 | | | Bajo | La optimización de procesos podría generar una ventaja competitiva a la empresa | Diseño, implementación y seguimiento de mejora y automatización de procesos | Alta Dirección | Dic-21 | vigente | Mejora de procesos | Recursos humanos, económicos y de infraestructura | Procesos mejorados y ahorro en costos |

ANEXO L1: Matriz de Riesgos y Oportunidades (Continuación)

| Ravmar Freight Logistics SAC | | | | | | | | APROBADO POR: | | Humberto Percca Ragas | | | | | | |
|---|--|------------------|------------------|------------------|-------------|-----------------|-----------------------------|---|--|--|----------------------------------|--------------------------------|---------|--|---|--|
| IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | | | | PROBABILIDAD (P) | IMPACTO (I) | VALOR DE RIESGO | NIVEL DE RIESGO/OPORTUNIDAD | SIGNIFICANCIA O CRITICIDAD DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | TRATAMIENTO DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | | | | | | | |
| RIESGO/OPORTUNIDAD | CONSECUENCIA | PARTE INTERESADA | | | | | | | TIPO DE TRATAMIENTO DEL RIESGO/OPORTUNIDAD | CONTROLES POR IMPLEMENTAR | RESPONSABLE(S) DE IMPLEMENTACIÓN | FECHA LIMITE DE IMPLEMENTACIÓN | ESTADO | PROCESO POR IMPLEMENTAR | RECURSOS | FORMA DE DETERMINAR LA EFICACIA |
| | | EXTERNA | INTERNA | | | | | | | | | | | | | |
| Implementación del SGCN ante exigencias de los clientes | Ampliación de contrato y renovación de confianza por parte de los clientes | Clientes | Los trabajadores | | | | Medio | Las ampliaciones de Contrato generan mayores ingresos para la empresa | Mantener oportunidad | Reporte de control de seguimiento a clientes | Alta Dirección | Dic-21 | Vigente | Seguimiento constante a los principales clientes | Recursos humanos, económicos y de infraestructura | Entrega de reporte a la Alta Dirección |

| | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| METODOLOGÍA DE RIESGOS | Código: DOC-GCN-004 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO L2: Metodología de Riesgos

1. Control documentario

- Matriz FODA
- Matriz de Partes Interesadas Pertinentes
- Mapa General de Procesos
- Manual de Organización y Funciones
- Matriz de Riesgos de Continuidad de Negocio

2. Identificación del riesgo

Según la norma ISO 22301:2019, la agencia de carga internacional debe identificar los riesgos, “tanto si sus fuentes están o no bajo su control. Se debería considerar que puede haber más de un tipo de resultado, que puede dar lugar a una variedad de consecuencias tangibles o intangibles” (ISO, 2019, p. 13).

Asimismo, el “propósito del análisis del riesgo es comprender la naturaleza del riesgo y sus características, incluyendo, cuando sea apropiado, el nivel del riesgo [...] incertidumbres, fuentes de riesgo, consecuencias, probabilidades, eventos, escenarios, controles y su eficacia” (ISO, 2019, p. 13).

Los riesgos deben ser identificados en los procesos y sub-procesos de Ravmar. Además, se debe incluir la referencia de la incertidumbre que se hace presente frente al desarrollo de los mismos, debido a la inexistente posibilidad de conocer al 100% lo que depara el contexto -externo como interno- en el futuro. Adicional a ello, se debe tener en consideración las necesidades detalladas en la Matriz de Partes Interesadas Pertinentes para tasar el nivel de impacto del riesgo sobre los objetivos de continuidad de negocio.

3. Equipo responsable de la identificación del riesgo

La Alta Dirección designa al personal responsable de la identificación de riesgos, conforme se desarrollen los procesos.

| | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| METODOLOGÍA DE RIESGOS | Código: DOC-GCN-004 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

Cabe resaltar que lo que comprende al proceso de Gestión de Continuidad de Negocio, la responsabilidad es asumida por la Alta Dirección; no obstante, el alcance de dicha función -de manera informal- corresponde hasta el área de Operaciones y Senior Manager. Por otro lado, el área responsable de la identificar los riesgos relacionados con la Gestión de Recursos Humanos es el Área Administrativa con el soporte del Senior Manager. Y, para finalizar, el área de Operaciones realiza el seguimiento a todos los riesgos que puedan existir en los procesos restantes involucrados en el SGCN.

4. Consideraciones para la identificación de riesgos de Continuidad de Negocio

La ISO 22301:2019 sugiere considerar los factores que se mencionan, a continuación, como también la relación existente entre ellos:

- Fuentes de riesgo tangibles e intangibles (ISO, 2019, p. 13).
- Causas y eventos (ISO, 2019, p. 13).
- Amenazas y oportunidades (ISO, 2019, p. 13).
- Vulnerabilidades y capacidades (ISO, 2019, p. 13).
- Cambios en el contexto externo e interno (ISO, 2019, p. 13).
- Indicadores de riesgos emergentes (ISO, 2019, p. 13).
- Naturaleza y valor de los activos y recursos (ISO, 2019, p. 13).
- Consecuencias e impactos en los objetivos (ISO, 2019, p. 13).
- Limitaciones de conocimiento y confiabilidad de la información (ISO, 2019, p. 13).
- Factores relacionados con el tiempo (ISO, 2019, p. 13).
- Sesgos, supuestos y creencias de las personas involucradas (ISO, 2019, p. 13).

Asimismo, para lograr identificar con precisión el riesgo de Continuidad de Negocio, se han realizado entrevistas efectivas.

5. Criterios de análisis y evaluación del riesgo

Luego de haber identificado el riesgo, se procede a realizar lo siguiente:

- **Probabilidad:** Definida como la posibilidad de que algo ocurra. Los criterios de dicha definición se detallan, a continuación:

| | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| METODOLOGÍA DE RIESGOS | Código: DOC-GCN-004 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

:

Tabla L1: Pautas de precisión del nivel de posibilidad

| Nivel | Puntaje | Oportunidad | Amenaza |
|----------|---------|---|--|
| Muy alta | 5 | Muy alta probabilidad de aprovechar la oportunidad. Se cuenta con controles operacionales que facilitan la oportunidad y se concreta el cumplimiento. | Muy alta probabilidad de ocurrencia y que afecta muy gravemente el SGCN, debido a que los controles operacionales se tornan obsoletos. |
| Alta | 4 | Alta probabilidad de aprovechar la oportunidad. Se cuenta con controles operacionales que facilitan la oportunidad y se concreta el cumplimiento. | Alta probabilidad de ocurrencia y que afecta gravemente el SGCN, debido a que los controles operacionales no son efectivos, ni garantizan el cumplimiento. |
| Media | 3 | Mediana probabilidad de aprovechar la oportunidad. Se cuenta con controles operacionales, pero no son competentes; por ende, no facilitan la oportunidad y tampoco se concreta el cumplimiento. | Mediana probabilidad de ocurrencia y que afecta el SGCN, dado a que los controles operacionales son poco efectivos. |
| Baja | 2 | Baja probabilidad de aprovechar la oportunidad. Se cuenta con controles operacionales, pero no son competentes; por ende, no facilitan la oportunidad y tampoco se concreta el cumplimiento. | Baja probabilidad de ocurrencia y que afecta poco el SGCN, dado que los controles operacionales son efectivos. |
| Muy baja | 1 | Muy baja probabilidad de aprovechar la oportunidad. No se cuenta con controles operacionales que faciliten la oportunidad ni que concreten el cumplimiento. | Muy baja probabilidad de ocurrencia y que no afecta el SGCN, dado que los controles operacionales son muy efectivos. |

Los criterios para determinar el nivel de impacto del riesgo se muestran, a continuación:

| | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| METODOLOGÍA DE RIESGOS | Código: DOC-GCN-004 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

Tabla L2: Pautas de precisión del nivel de posibilidad de impacto

| Nivel | Puntaje | Oportunidad | Amenaza |
|--------------|----------------|---|--|
| Muy alta | 5 | Impacto positivo muy relevante para la organización. | Disrupción completa de las operaciones. |
| Alta | 4 | Impacto positivo relevante para la organización. | Disrupción grande de las operaciones, se trabaja a una capacidad operativa limitada. |
| Media | 3 | Impacto positivo poco relevante para la organización. | Disrupción media de las operaciones, se trabaja con más de la mitad de la capacidad, pero a niveles inadecuados. |
| Baja | 2 | Impacto escasamente positivo para la organización. | Disrupción baja de las operaciones. Se trabaja a una capacidad operativa aceptable. |
| Muy baja | 1 | Impacto casi nulo para la organización. | Disrupción casi nula de las operaciones. Se trabaja a una capacidad operativa casi completa. |

A partir de ambas definiciones, es que se logra establecer el Nivel de riesgo (NR), el cual se obtiene a partir de la siguiente operación: Probabilidad (P) * Impacto (I) = NR.

Para esclarecer la operación básica detallada, se detalla la valoración del riesgo en la siguiente tabla:

| | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| METODOLOGÍA DE RIESGOS | Código: DOC-GCN-004 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

Tabla L3: Valoración del riesgo

| Nivel | | Probabilidad/Posibilidad | | | | |
|------------------------|----------------|--------------------------|------------|---------|----------|-------------|
| | | Raro | Improbable | Posible | Probable | Casi seguro |
| Impacto (consecuencia) | Catastrófico | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | Alto | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | Moderado | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | Bajo | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | Insignificante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Para finalizar, el tratamiento del riesgo depende del grado de tolerancia; es decir, las pautas de control para poder reducir y eliminar los riesgos, siguiendo pautas, procedimientos, instrucciones o acción establecida como necesaria para poder obtener dicho objetivo.

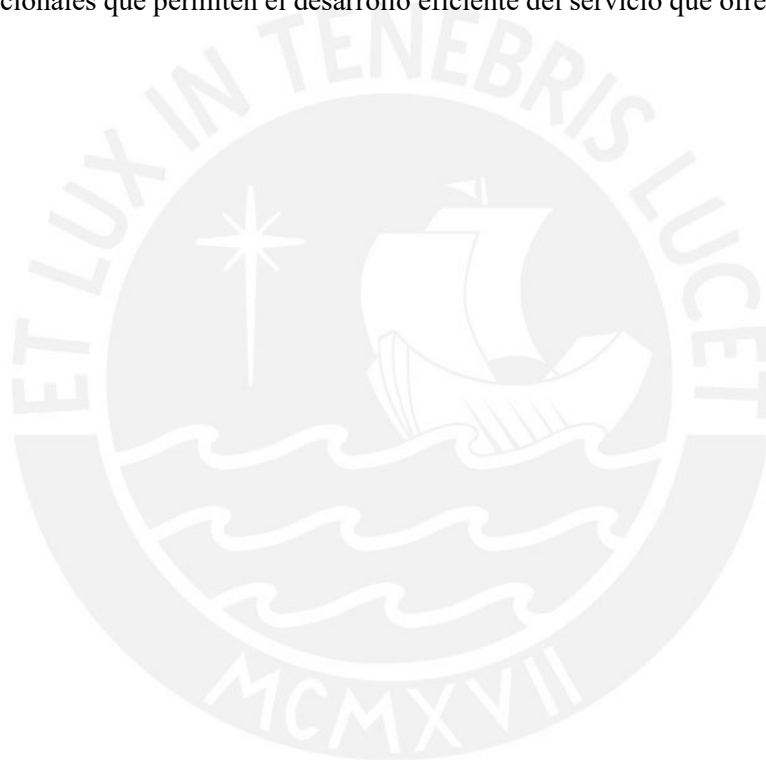
Tabla L4: Grado de tolerancia del riesgo

| Valoración | Nivel de riesgo | Tratamiento de riesgo |
|--------------------|-----------------|--|
| $12 < VR \leq 25$ | Crítico | <ul style="list-style-type: none"> • Evitar el riesgo • Eliminar el riesgo • Suspender procesos |
| $5 < VR \leq 12$ | Medio | <ul style="list-style-type: none"> • Retener el riesgo • Limitar la exposición • Compartir el riesgo |
| $1 \leq VR \leq 5$ | Bajo | <ul style="list-style-type: none"> • Asumir el riesgo • Monitorear el riesgo |

A partir de lo detallado, la organización procede a determinar a qué nivel de aceptación se encuentra el riesgo mapeado, y así, establece qué acción ejecutar (tratamiento de riesgo).

| | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| METODOLOGÍA DE RIESGOS | Código: DOC-GCN-004 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

Ravmar procede a revisar y evaluar los riesgos identificados, la cantidad de veces que la empresa considera necesario, estableciendo como base una vez al año; además, de haber realizado el análisis sistémico, tomando en cuenta los requerimientos del cliente y lo que corresponde a lo decretado por el marco legal, además, de los demás factores que agilizan -o no- el flujo de procesos operacionales que permiten el desarrollo eficiente del servicio que ofrece la empresa.



| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| MATRIZ DE OBJETIVOS | Código: MAT-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO L3: Matriz de Objetivos

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | FORMA DE CUMPLIMIENTO | DEFINICIÓN | NIVEL SATISFACTORIO | NIVEL ACEPTABLE | NIVEL CRÍTICO | FÓRMULA | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | ACTIVIDADES | RECURSOS | RESPONSABLE | PLAZO DE CUMPLIMIENTO |
|---|---|--|---------------------|-----------------|---------------|---|------------------------|---|--|--------------------------------------|-----------------------|
| Cumplir con el 100% de los requisitos externos aplicables a la organización durante el 2021 | Ejecución del presupuesto asignado y Auditoría legal en continuidad del negocio | Cumplimiento de los requisitos legales, regulatorios, sectoriales, de clientes y las partes interesadas de la organización | Entre 90% y 100% | Entre 60% y 90% | Menos del 60% | (Requisitos cumplidos/requisitos aplicables) * 100% | Trimestral | Generar herramientas de diagnóstico de cumplimiento y Seguimiento de la misma | Presupuesto aprobado, Personal legal, Senior Manager | Senior Manager: Responsable del SGCN | Un año |

ANEXO L3: Matriz de Objetivos (Continuación)

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | FORMA DE CUMPLIMIENTO | DEFINICIÓN | NIVEL SATISFACTORIO | NIVEL ACEPTABLE | NIVEL CRÍTICO | FÓRMULA | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | ACTIVIDADES | RECURSOS | RESPONSABLE | PLAZO DE CUMPLIMIENTO |
|--|---|-------------------------|-----------------------|-----------------------------|--|-----------|------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------|--|
| Ejecución del presupuesto aprobado y que los trabajadores lleven el curso de interpretación de la norma ISO 22301:2019 | Personal del SGCN cuenta se encuentra capacitado en continuidad del negocio | 2 capacitaciones al año | 1 capacitación al año | Ninguna capacitación al año | # de capacitaciones realizadas/ # de capacitaciones programadas) | Semestral | Plan de Capacitación | Presupuesto aprobado, Senior Manager | Senior Manager: Responsable del SGCN | Un año | Ejecución del presupuesto aprobado y que los trabajadores lleven el curso de interpretación de la norma ISO 22301:2019 |

| | |
|--|--------------------------------|
| PROCESO DE DETERMINACIÓN DE CAMBIOS | Código: DOC-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO L4: Proceso de Determinación de Cambios

Tabla L5: Determinación de cambios

| Proceso | | Responsable | |
|---|--|---|--------------------------------|
| Determinación de cambios | | Alta Dirección | |
| Misión | | | |
| Disponer la precisión de efectuar cambios en el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, determinando la intención de estos; así también, la disponibilidad de los recursos requeridos para dicha ejecución. | | | |
| Procesos Relacionados | | Documentos Relacionados | |
| Todos los procesos del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio | | Matriz de Riesgos Matriz de Objetivos | |
| Actividades del Proceso | | | |
| Mapear cambios en el SGCN Proponer cambios en el SGCN Analizar el impacto del cambio en el SGCN Identificar los recursos necesarios para la implementación del cambio | | Elaborar la propuesta del Plan de Cambio Presentar la propuesta del Plan de Cambio a la Alta Dirección Realizar seguimiento a la implementación del cambio en el SGCN | |
| Proveedores | Entradas | Salidas | Clientes |
| Auditor Líder del SGCN | Necesidad de cambio identificada | Cambio implementado en el SGCN | Partes interesadas pertinentes |
| Código | Indicador | | |
| IND-RAV-SGCN-01 IND-RAV-SGCN-02 IND-RAV-SGCN-03 | Número de incidencias por incorrecta identificación de riesgos Número de incidencias por incorrecta asignación de recursos Número de incidencias generales identificados en auditorías | | |
| Código | Recursos | | |
| REC-RAV-SGCN-01 REC-RAV-SGCN-02 | Correo electrónico Documentos del SGCN | | |

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS | Código: DOC-GCN-006 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO M: Soporte

ANEXO M1: Administración de Recursos

Recursos

La Alta Dirección de Ravmar Freight Logistics S.A.C. identifica, determina y otorga los recursos indispensables para la elaboración, progreso, implementación y mejora continua del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio.

La agencia de carga desconoce los recursos que se necesitan para elaborar, desarrollar, implementar y mejorar el SGCN. Así también, no está informada acerca de cuáles son los recursos críticos para la implementación del mismo.

Con la finalidad de poder contar con los recursos críticos necesarios y lograr la implementación de manera eficiente, se procede a realizar un análisis exhaustivo acerca de cuáles son las restricciones y competencias que dispone Ravmar, debido que a partir de ello, los recursos en mención se logran obtener a través de fuentes externas.

Tabla M1: Administración de Recursos

| Recursos necesarios | Descripción | Componentes | Observación |
|----------------------------|--|---|---|
| Personas | Identificación y establecimiento de las personas necesarias para la implementación eficiente del SGCN. | Gerente General Senior Manager Asistente de Operaciones Analista Administrativo | La organización se encuentra comprometida con la implementación del SGCN. Se cuentan con 8 personas (y puestos) para poder otorgar el servicio de exportación; no obstante, para que las personas cumplan con el horario adecuado de 8 horas diarias, se requiere de personal extra: 1) Asistente de Operaciones adicional y 1) Consultor Senior Manager que trabaje por horas adicional. |
| Infraestructura | Identificación y establecimiento de la infraestructura adecuada para la implementación eficiente del SGCN. | Gerente General Senior Manager Asistente de Operaciones Analista Administrativo Sistema de comunicación | La empresa debe implementar los canales y sistemas de comunicación adecuados para el flujo del SGCN. Actualmente, trabajan con Excel para poder tener los registros de los datos contables. Asimismo, el correo electrónico con la extensión |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | | | <p>@ravmar.com, para establecer todo tipo de comunicaciones entre el personal administrativo y de operaciones; en esa línea, se realizan publicaciones de eventos a realizarse y de los cuales la agencia es la principal promotora.</p> <p>Por otro lado, es necesario trabajar con una herramienta de base de datos más segura, y no solo excel.</p> |
| Ambiente de operación | Identificación y establecimiento del ambiente necesario para el desarrollo de las operaciones que proporcionan alta calidad al servicio que Ravmar ofrece. | Gerente General Senior Manager Asistente de Operaciones Herramientas tecnológicas Local Almacén | La empresa cuenta con un local ubicado en el Callao; no obstante, debe invertir en el ambiente para garantizar la efectividad de las operaciones. |
| Recursos de seguimiento y medición | Identificación y establecimiento de los recursos necesarios pertinentes para garantizar la calidad y viabilidad de los resultados. | Gerente de Operaciones Senior Manager Indicadores de seguimiento KPIs | La empresa debe contar con la medición de los procesos clave de sus operaciones, puesto que no cuenta con ello. |
| Conocimientos | Identificación y establecimiento de los conocimientos necesarios para lograr desarrollar las operaciones de manera eficiente y ofrecer un óptimo servicio. | Gerente General Senior Manager Gerente de Operaciones Analista Administrativo <i>Know How</i> de la operación | La empresa posee amplia experiencia en el mercado y el personal cuenta con conocimientos en Excel, PPT, Manejo de Personal, Gestión Aduanera, Leyes de Comercio Exterior. No obstante, deberían tener una especialización respecto a la gestión logística del comercio exterior. |

La Alta Dirección de Ravmar capacita de manera directa al personal, asimismo, otorga las herramientas necesarias para que puedan desempeñarse de manera eficaz y logren concretar los objetivos establecidos con respecto a los servicios de exportación e importación por períodos; no obstante, no cuenta con un Manual de Organización y Funciones formal detallado, es por ello que la agencia opta por la orientación personalizada de manera presencial o virtual, dado el contexto para con el nuevo personal.

A continuación, se plasma la cantidad de personal requerida para que la agencia de carga pueda otorgar su servicio. Cabe resaltar que, la empresa requiere de la misma cantidad de personal asistente.

Tabla M2: Personal por día

| | Horas promedio por día | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |
|--------------------------|------------------------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|
| Gerente General | 12H | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Senior Manager | 12H | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Gerente de Operaciones | 10H | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Analista de Operaciones | 10H | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Asistente de Operaciones | 10H | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Analista Administrativo | 8H | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Analista de Contabilidad | 8H | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Customer Service | 8H | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |

| | |
|--|--------------------------------|
| MATRIZ DE ANÁLISIS DE CAPACIDAD Y DEMANDA | Código: MAT-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO M2: Matriz de Análisis de Capacidad y Demanda

Tabla M3: Análisis de capacidad y Demanda

| Día | Horas por día | Demanda (promedio) # de servicios | | Tiempo por servicios (horas) | |
|------------------|---------------|-----------------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|
| | | Servicio exportación | Servicio de importación | Servicio exportación | Servicio de importación |
| Lunes | 12 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| Martes | 12 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| Miércoles | 12 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| Jueves | 12 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| Viernes | 12 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| Sábado | 8 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| Domingo | 8 | 5 | 2 | 3 | 5 |

| Día | Horas por día | Personal requerido | | Personal programado | | Capacidad por día de los servicios brindados |
|-----------------------------|---------------|----------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------|--|
| | | Servicio exportación | Servicio de importación | Servicio exportación | Servicio de importación | |
| Lunes | 12 | 8 | 6 | 8 | 6 | 168 |
| Martes | 12 | 8 | 6 | 8 | 6 | 168 |
| Miércoles | 12 | 8 | 6 | 8 | 6 | 168 |
| Jueves | 12 | 8 | 6 | 8 | 6 | 168 |
| Viernes | 12 | 8 | 6 | 8 | 6 | 168 |
| Sábado | 8 | 5 | 3 | 5 | 3 | 64 |
| Domingo | 8 | 5 | 3 | 5 | 3 | 64 |
| Capacidad por semana | | 560 | 408 | 560 | 408 | |

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE COMPETENCIA | Código: PLN-GCN-001 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO M3: Plan de competencia

INTRODUCCIÓN

El Plan de Competencias de Continuidad de Negocio de la organización Ravmar durante el 2020 se encuentra en este documento, el cual especifica de forma detallada el marco, actividades y objetivos por alcanzar.

OBJETIVOS

Los objetivos principales del plan de competencia son:

- Lograr que todos los miembros que integran la organización entiendan y se comprometan con todos los aspectos relacionados con la Continuidad de Negocio.
- Identificar brechas de conocimiento en los trabajadores acerca sus funciones, competencias y/o Continuidad de Negocio.
- Subsana dichas brechas de conocimiento mediante capacitaciones periódicas respecto a sus funciones, competencias o acerca de la Continuidad de Negocio.
- Generar una cultura de constante aprendizaje que permita mejorar el desempeño del trabajador.
- Concientizar a los colaboradores sobre la importancia de la capacitación, debido a que puede repercutir en su desempeño laboral.

Estos objetivos se lograrán:

- Edificando una sólida presencia de la Continuidad de Negocio en la organización.
- Desarrollando y cumpliendo el plan de Capacitación y Sensibilización propuesto.

ALCANCE:

El Plan de Competencias está dirigido a todos los trabajadores de Ravmar Freight Logistics S.A.C. y sus partes interesadas pertinentes que se desempeñan en la provisión de servicios de exportación internacional.

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE COMPETENCIA | Código: PLN-GCN-001 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

METAS DEL PLAN

El Plan de Competencias en Continuidad de Negocio tiene como metas principales:

- Conseguir trabajadores calificados para el desarrollo óptimo de sus funciones.
- Lograr trabajadores más conscientes de su impacto en el negocio y en la Continuidad de Negocio.
- Generar una cultura de constante aprendizaje.
- Lograr trabajadores que entienden el propósito de la Continuidad de Negocio.
- Satisfacer de mejor manera las necesidades futuras de la agencia.

AUDIENCIA OBJETIVO

- Personal Operativo de la empresa.
- Personal Administrativo de la empresa.

TEMAS PRINCIPALES

- Introducción y fundamentos de las Normas ISO 22301:2019
- Misión, Visión, Política de CN y Objetivos de CN
- Enfoque al cliente. Ciclo PHVA
- Requisitos de la Norma ISO 22301:2019
- Manejo de registros y documentos
- Programa de ejercicios
- Auditorías de Continuidad de Negocio
- Manejo de mercancías peligrosas y perecibles.
- Relación de Talma y IATA con Ravmar

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE COMPETENCIA | Código: PLN-GCN-001 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

Tabla M4: Matriz de Capacitación y Sensibilización del SGCN

| Nº | Tema | Periodicidad | Dirigido a | Puntos claves del tema | Responsable |
|----|--|--------------|------------------------|--|------------------------|
| 1 | Introducción y fundamentos de las Normas ISO 22301:2019 | Solo una vez | Todos los trabajadores | ¿Qué son las normas ISO? ¿Qué es el SGCN? ¿Qué es la continuidad de negocio? Principios de Gestión de Continuidad de Negocio | Alta Dirección |
| 2 | Misión, Visión, Política de CN y Objetivos y Riesgos de CN | Semestral | Todos los trabajadores | Misión, Visión, Política de CN, Objetivos y Riesgos de CN | Alta Dirección |
| 3 | Requisitos de la Norma ISO 22301:2019 | Anual | Todos los trabajadores | Charlas/Talleres para comprender los requisitos y cómo se cumplirá cada requisito en la empresa | Alta Dirección |
| 4 | Manejo de registros y documentos | Anual | Todos los trabajadores | Uso y manejo adecuado de registros y documentos que se utilizan en la empresa | Alta Dirección |
| 5 | Programa de ejercicios | Anual | Todos los trabajadores | ¿Qué son los programas de ejercicio y por qué son necesarios? | Alta Dirección |
| 6 | Auditorías de Continuidad de Negocio | Anual | Todos los trabajadores | Tips de cómo contestar y dar evidencias al ser auditados. | Alta Dirección |
| 7 | Manejo de mercancías peligrosas y perecibles. | Anual | Todos los trabajadores | ¿Qué se entiende por mercancía peligrosa y perecedera? Factores relevantes: tiempo, aislamiento y temperatura de conservación Pasos a seguir para el manejo adecuado de mercancía peligrosa: Clasificar. Identificar, Embalar, Marca y etiqueta, Documentación de mercancía peligrosa y Manipularlos de forma adecuada. | Gerente de operaciones |
| 8 | Relación de Talma y IATA con Ravmar | Anual | Todos los trabajadores | ¿Qué son IATA y Talma? ¿Por qué son importantes para nuestro giro de negocio? | Gerente de operaciones |

| | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONCIENTIZACIÓN | Código: PLN-GCN-002 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO M4: Plan de Concientización

INTRODUCCIÓN:

El Plan de Concientización de Continuidad de Negocio de la agencia de carga internacional Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020 se encuentra en este documento, el cual especifica de forma detallada el marco, actividades y objetivos por alcanzar.

OBJETIVOS:

Los objetivos principales del plan de concientización son:

1. Lograr que todos los miembros que integran la organización entiendan y se comprometan con todos los aspectos relacionados con la Continuidad de Negocio.
2. Crear una cultura respecto a la efectividad de los recursos necesarios para la Continuidad de Negocio.
3. Concientizar a los colaboradores sobre los riesgos que se puedan presentar para la organización, afectando la reputación institucional.
4. Fortalecer las capacidades de la organización para prevenir y dar respuesta a eventos o incidentes disruptivos de Continuidad de Negocio.
5. Difundir las políticas y procedimientos de Continuidad de Negocio.
6. Explicar de forma simple los controles dispuestos por la organización para evitar eventos que paralicen la Continuidad de Negocio.

Estos objetivos se lograrán:

1. Edificando una sólida presencia de la Continuidad de Negocio en la organización.
2. Fomentando y desarrollando un programa de concientización integral.

ALCANCE

El Plan de Concientización logra beneficiar a los trabajadores de Ravmar Freight Logistics S.A.C. y sus partes interesadas pertinentes, dado que se obtiene el conocimiento integral y correcto acerca de cómo llevar a cabo la Continuidad de Negocio.

| | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONCIENTIZACIÓN | Código: PLN-GCN-002 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

METAS DEL PLAN

El Plan de Concientización en Continuidad de Negocio tiene como metas principales:

1. Difundir a todos los trabajadores de la organización las políticas y procedimientos de Continuidad de Negocio.
2. Fomentar la cultura de Continuidad de Negocio.
3. Explicar de manera sencilla las normativas que soportan la Continuidad de Negocio.
4. Dar a conocer los principales riesgos de Continuidad de Negocio.
5. Explicar de manera sencilla en qué consisten los diversos eventos disruptivos que paralizan la Continuidad de Negocio y cómo controlarlos.
6. Explicar los mecanismos de control dispuestos por la organización para evitar eventos disruptivos.
7. Explicar el uso responsable de los planes de acción frente a eventos disruptivos que paralizan la Continuidad de Negocio a través de recomendaciones y buenas prácticas.

AUDIENCIA OBJETIVO

- Personal Operativo de la empresa.
- Personal Administrativo de la empresa.

TEMAS PRINCIPALES

- Política de Continuidad de Negocio.
- Contribución del personal a la eficacia del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio.
- Implicancias tras incumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio.
- Rol y responsabilidades del personal antes, durante y después de las interrupciones.

TEMÁTICA DEL PLAN DE CONCIENTIZACIÓN

LEMA Y PERSONAJE DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO

El lema “Reanudando y restaurando juntos” está diseñado con la finalidad de dar a entender que todos deben encontrarse comprometidos con la Continuidad de Negocio. Asimismo, “Ravmarcito” hace referencia al personaje que, por medio de sus características transmite la

| | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONCIENTIZACIÓN | Código: PLN-GCN-002 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

consideración de cumplir con lo estipulado dentro de los planes de acción para hacer frente a eventos disruptivos que puedan paralizar la Continuidad de Negocio y, que se encuentran al alcance y compartidos con los trabajadores

CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO

El objetivo es informar las directrices a seguir por parte de la organización para ejecutar de manera correcta la Continuidad de Negocio. En esa línea, los recursos necesarios para efectuar el cumplimiento de este, tales como las personas, la tecnología necesaria, el ambiente de desarrollo y los medios utilizados para garantizar el seguimiento del sistema en mención, todo ello frente a amenazas externas o internas, deliberadas o accidentales, con la finalidad de asegurar la integridad y disponibilidad de los recursos necesarios.

REGULACIÓN EN MATERIA DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO

Es necesario estar en cumplimiento con las regulaciones aplicables a la organización en materia de Continuidad de Negocio:

- Reglamento para la Gestión de la Continuidad del Negocio (RESOLUCIÓN SBS N° 877-2020).

ACTIVIDADES DE CONCIENTIZACIÓN PROGRAMADAS

- Comunicaciones (Boletín y Tips)

MATERIALES Y RECURSOS

- Elementos de oficina con mensajes alusivos.
- Mensajes por correo con mensajes alusivos.
- Infografías en las redes sociales de la empresa con mensajes alusivos.
- Material para la inducción a los nuevos ingresantes.
- Coordinar y ejecutar la actualización del material de difusión de concientización a los nuevos trabajadores sobre Continuidad de Negocio.

| | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONCIENTIZACIÓN | Código: PLN-GCN-002 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ATAQUES DIRIGIDOS CONTROLADOS

1. Gestión y Alta Dirección.

MEDIOS DE DIFUSIÓN

- Correo electrónico.
- Publicación en redes sociales.
- Publicación de afiches alusivos en el local.

DETALLE DE TEMÁTICAS

CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTINUIDAD

DE NEGOCIO

Política de Continuidad de Negocio

El propósito de la difusión de las políticas y procedimientos de Continuidad de Negocio es que el personal administrativo y operativo de Ravmar Freight Logistics S.A.C. adopten una cultura en Continuidad de Negocio.

Figura 5: Afiche para difusión



| | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONCIENTIZACIÓN | Código: PLN-GCN-002 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

REGULACIÓN EN MATERIA DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO

- Reglamento para la Gestión de la Continuidad del Negocio (RESOLUCIÓN SBS N° 877-2020).

Figura 6: Resolución SBS



Fuente: El Peruano (2020).

COMUNICACIONES

- Boletín

| | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONCIENTIZACIÓN | Código: PLN-GCN-002 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

Figura 7: Boletín de Continuidad de Negocios



- Establecer el cronograma de comunicaciones.

| | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONCIENTIZACIÓN | Código: PLN-GCN-002 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

Figura 8: Calendario del cronograma de comunicaciones.

| 2020 | | Octubre | | | | | Continuidad de Negocio | |
|-------|--------|----------|--------|---------|--------|---------|------------------------|--|
| LUNES | MARTES | MÉRCOLES | JUEVES | VIERNES | SÁBADO | DOMINGO | | |
| 28 | 29 | 30 | 01 | 02 | 03 | 04 | BOLETÍN SCGN | |
| 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | BOLETÍN SCGN | |
| 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | BOLETÍN SCGN | |
| 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | BOLETÍN SCGN | |
| 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 01 | BOLETÍN SCGN | |
| 02 | 03 | | | | | | Notas: | |

| 2020 | | Noviembre | | | | | Continuidad de Negocio | |
|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|------------------------|--|
| LUNES | MARTES | MÉRCOLES | JUEVES | VIERNES | SÁBADO | DOMINGO | | |
| 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 01 | | |
| 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | BOLETÍN SCGN | |
| 09 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | BOLETÍN SCGN | |
| 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | BOLETÍN SCGN | |
| 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | BOLETÍN SCGN | |
| 30 | 01 | | | | | | Notas: | |

| 2020 | | Diciembre | | | | | Continuidad de Negocio | |
|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|------------------------|--|
| LUNES | MARTES | MÉRCOLES | JUEVES | VIERNES | SÁBADO | DOMINGO | | |
| 30 | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | | |
| 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 13 | BOLETÍN SCGN | |
| 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | BOLETÍN SCGN | |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | BOLETÍN SCGN | |
| 28 | 29 | 30 | 31 | 01 | 02 | 03 | BOLETÍN SCGN | |
| 04 | 05 | | | | | | Notas: | |

| | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONCIENTIZACIÓN | Código: PLN-GCN-002 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ATAQUES DIRIGIDOS CONTROLADOS

Gestión y Alta Dirección

La Alta Dirección de la empresa debe concientizar a los trabajadores operativos y administrativos sobre las consecuencias positivas y negativas en el caso de probabilidad de ocurrencia de eventos disruptivos que afecten la Continuidad de Negocio.

CRONOGRAMA

Tabla 25: Cronograma de comunicaciones

| Actividades | Estado | Octubre | Noviembre | Diciembre | Responsable |
|---|-------------|---------|-----------|-----------|----------------------------------|
| Regulación en Materia de Continuidad de Negocio | | | | | |
| Reglamento para la Gestión de la Continuidad del Negocio | Planificado | | | | Gerente General y Senior Manager |
| Campana Personaje | Planificado | | | | Gerente General y Senior Manager |
| Comunicaciones | | | | | |
| Política de Continuidad de Negocio | Planificado | 30-Oct | | | Gerente General y Senior Manager |
| Contribución del personal a la eficacia del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio | Planificado | | 15-Nov | | Gerente General y Senior Manager |
| Implicancias tras incumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio | Planificado | | 30-Nov | | Gerente General y Senior Manager |
| Video de Concientización sobre ISO 22301 | Planificado | | | 15-Dic | Gerente General y Senior Manager |
| Rol y responsabilidades del personal antes, durante y después de las disrupciones | Planificado | | | 15-Dic | Gerente General y Senior Manager |
| Pruebas trivía acerca de Continuidad de Negocio | Planificado | | | 15-Dic | Gerente General y Senior Manager |
| Pruebas Controladas de Gestión y Alta Dirección | Planificado | | 30-Nov | | Gerente General y Senior Manager |

SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA

La persona responsable de la Continuidad de Negocio; es decir, la Senior Manager para el caso de Ravmar, procede a ejecutar y brindar seguimiento a las actividades explicadas a detalle en el Plan de Concientización, agregando lo que se menciona, a continuación:

- Indicadores de medición
- Oportunidades de mejora
- Acciones correctivas

ANEXOS

Plan de concientización 2020.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE COMUNICACIÓN | Código: PLN-GCN-003 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO M5: Plan de Comunicación

INTRODUCCIÓN:

El Plan de Comunicación de Continuidad de Negocio de la agencia de carga internacional Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020 se encuentra en este documento, el cual especifica de forma detallada el marco, actividades y objetivos por alcanzar.

OBJETIVOS:

Los objetivos principales del plan de comunicación son:

- Lograr que todos los miembros que integran la organización conozcan acerca de la implementación del Sistema de Continuidad de Negocio.
- Lograr que todos los miembros de la organización conozcan acerca de los grupos de interés externos involucrados en el Sistema de Continuidad de Negocio.
- Comunicar a los miembros de la organización de cada parte del plan de Continuidad del Negocio.
- Comprobar que la comunicación ha sido efectiva.

Estos objetivos se lograrán:

- Difundiendo la implementación de la Continuidad de Negocio en la organización.
- Desarrollando y cumpliendo el plan de Comunicación propuesto.

ALCANCE

El Plan de Comunicación logra beneficiar a los trabajadores de Ravmar Freight Logistics S.A.C. y sus partes interesadas pertinentes, dado que se obtiene el conocimiento integral y correcto sobre la implementación del Sistema de Continuidad de Negocio.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE COMUNICACIÓN | Código: PLN-GCN-003 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

METAS DEL PLAN

- El Plan de Comunicación en Continuidad de Negocio tiene como metas principales:
- Lograr que todos los miembros de la organización estén informados del plan de Continuidad de Negocio.
- Lograr que todos los miembros de la organización conozcan la misión, visión y objetivos del plan de Continuidad de Negocio.
- Generar una cultura de comunicación más abierta
- Lograr trabajadores que entienden el propósito del plan de Continuidad de Negocio.
- Alinear los objetivos de los trabajadores con la organización

AUDIENCIA OBJETIVO

- Personal Operativo de la empresa.
- Personal Administrativo de la empresa.

TEMAS PRINCIPALES

- Temas regulatorios y legales concernientes al SGCN
- Información sobre los grupos de interés externos a la organización
- Plan de Acción para el Logro de Objetivos de Continuidad del Negocio
- Política de Continuidad de Negocio.
- Roles y Responsabilidades del SGCN
- Comunicación de Objetivos del SGCN
- Campañas de concientización y sensibilización en temas relacionados al SGCN
- Cumplimiento de requisitos del SGCN
- Elaboración de la matriz de Riesgos y Oportunidades del SGCN
- Temas relacionados al SGCN
- Evaluación de los Controles del SGCN

PLAN DE COMUNICACIÓN

Código: PLN-GCN-003

Primera versión

Válido desde DD/MM/AAAA

Tabla 26: Matriz de Comunicación

| Categoría de Mensaje | Interno / Externo | Información Requerida | Responsable de Elaborarlo | Responsable de Validar | Responsable de Comunicar | Público Objetivo | Método de comunicación a utilizar | Descripción de la comunicación | Frecuencia Estimada | Comentarios |
|----------------------|-------------------|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|---|--|--|---|
| Comunicación | Externo | Temas regulatorios y legales de Aduanas, SUNAT y otros organismos concernientes al SGCN | Responsables del SGCN | Responsables del SGCN | Responsables del SGCN | Toda la empresa Ravmar | 1. Reuniones virtuales 2. Correo electrónico | Eventos virtuales relacionados al SGCN | Al menos 1 vez cada 6 meses | Depende de la Variación que exista en la regulación |
| | Externo | Defensa Civil | Responsables del SGCN | Responsables del SGCN | Defensa Civil | Toda la empresa Ravmar | 1. Reuniones virtuales 2. Correo electrónico | Importancia de una gestión de la comunidad de negocios | Anual | |
| | Externo | IATA | Responsables del SGCN | Gerente General y Senior Manager | Gerente General y Senior Manager | Toda la empresa Ravmar | 1. Reuniones virtuales 2. Correo electrónico | Comunicación sobre la importancia de IATA dentro del SGCN | Anual | |
| | Interno / Externo | Plan de Acción para el Logro de Objetivos de Continuidad del Negocio | Gerente General y Senior Manager | Gerente General y Senior Manager | Gerente General y Senior Manager | Toda la empresa Ravmar | 1. Correo electrónico | Nuevas disposiciones de Gerencia, Reglas de Negocio, Información Corporativa | Al menos 1 vez cada 6 meses | Depende de la Variación que exista en el plan de acción |
| | Interno / Externo | Política del SGCN | Responsables del SGCN | Gerente General y Senior Manager | Gerente General y Senior Manager | Toda la empresa Ravmar | 1. Correo electrónico 2. Página Web de la empresa 3. Redes sociales de la empresa | Definición de la Política del Sistema de Gestión de Comunidad del Negocio | Anual | Depende de la Variación que exista en la política del SGCN |
| | Interno | Roles y Responsabilidades del SGCN | Recursos Humanos | Gerente General y Senior Manager | Gerente General y Senior Manager | Toda la empresa Ravmar | 1. Correo electrónico | Funciones que cada colaborador cumple en la empresa | Almacenamiento de la comunicación y cada 6 meses | |
| | Interno / Externo | Comunicación de Objetivos del SGCN | Responsables del SGCN | Gerente General y Senior Manager | Gerente General y Senior Manager | Toda la empresa Ravmar | 1. Reuniones virtuales 2. Correo electrónico | Comunicación de Objetivos del SGCN y medición de los mismos | Anual | |
| | Interno | Plan de Acción para el Logro de Objetivos del SGCN | Responsables del SGCN | Responsables del SGCN | Responsables del SGCN | Toda la empresa Ravmar | 1. Reuniones virtuales 2. Correo electrónico | Plan de Trabajo para alcanzar resultados | Anual | |
| | Interno / Externo | Campañas de concientización y sensibilización en temas relacionados al SGCN | Senior Manager | Gerente General y Senior Manager | Gerente General y Senior Manager | Toda la empresa Ravmar | 1. Reuniones virtuales 2. Correo electrónico | Eventos virtuales relacionados al SGCN, iniciativas del SGCN | Mensual | |
| | Interno | Cumplimiento de requisitos del SGCN | Gerente General y Senior Manager | Gerente General y Senior Manager | Gerente General y Senior Manager | Toda la empresa Ravmar | 1. Reuniones 2. Videos Informativos | Importancia de una gestión de la comunidad de negocios | Mensual | Cada vez que exista reuniones del SGCN |
| Participación | Interno | Elaboración de la matriz de Riesgos y Oportunidades del SGCN | Responsables del SGCN | Responsables del SGCN | Responsables del SGCN | Toda la empresa Ravmar | 1. Documento Escrito 2. Reunión virtual | Lévantamiento de información a través de entrevistas virtuales | Anual | |
| | Interno | Temas relacionados al SGCN | Responsables del SGCN | Responsables del SGCN | Responsables del SGCN | Toda la empresa Ravmar | 1. Reuniones virtuales 2. Llamadas Telefónicas 3. Correo electrónico | Comunidad del Negocio, interrupción gestión del riesgo. | Mensual | |
| | Interno | Evaluación de los Controles del SGCN | Responsables del SGCN | Responsables del SGCN | Responsables del SGCN | Toda la empresa Ravmar | 1. Reuniones virtuales 2. Correo 3. Llamadas Telefónicas | Evaluación de eficacia de controles del SGCN | Al menos 1 vez cada 6 meses | |
| Consulta | Interno | Encuestas online del SGCN | Senior Manager | Responsables del SGCN | Responsables del SGCN | Toda la empresa Ravmar | 1. Reuniones 2. Correo electrónico | Aceptación del SGCN, grado de conocimiento con respecto al tema. | Semestral | |
| | Interno | Evaluaciones online del SGCN | Senior Manager | Responsables del SGCN | Responsables del SGCN | Toda la empresa Ravmar | 1. Correo Electrónico | Evaluación de eficacia del SGCN, programas de ejercicios. | Semestral | |
| | Interno | Investuras online en temas del SGCN | Responsables del SGCN | Responsables del SGCN | Responsables del SGCN | Toda la empresa Ravmar | 1. Reuniones 2. Volantes 3. Afiches 4. Correo electrónico | Planes de mejora de resultado, evaluación de riesgos, etc. | Anual | En relación a la percepción de las partes interesadas del entorno al SGCN |

| | |
|--|--------------------------------|
| GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA | Código: PLN-GCN-003 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO M6: Gestión de la Información Documentada

Tabla 27: Gestión de la Información Documentada

| Proceso | | Responsable | |
|---|---|---|--|
| Gestión de la Información Documentada | | Senior Manager | |
| Misión | | | |
| Precisar las pautas para el desarrollo, aprobación, propagación y seguimiento de los documentos del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio. | | | |
| Procesos Relacionados | | Documentos Relacionados | |
| Todos los procesos en los cuales se generan documentos | | PRO-RAV-GD-01 | Procedimiento Gestión Documental |
| Actividades del Proceso | | | |
| Detallar la propuesta de documentos Revisar y validar la propuesta de documentos Levantar observaciones Aprobar la propuesta de documentos | | Establecer, modificar o suprimir documentos Modificar el listado maestro de documentos Publicar documentos actualizados | |
| Proveedores | Entradas | Salidas | Clientes |
| Senior Manager | Propuesta e iniciativa por establecer, modificar o suprimir documentos del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio | Documentos actualizados y publicados | Usuarios internos y externos que van a utilizar los documentos |
| Código | Indicador | | |
| IND-RAV-GD-01 IND-RAV-GD-02 IND-RAV-GD-03 | Cantidad de incidencias por documentos con errores Cantidad de incidencias por documentos difundidos incorrectamente Número de incidencias generales detectadas en auditorías | | |
| Código | Recursos | | |
| REC-RAV-GD-01 REC-RAV-SGCN-02 | Correo electrónico Documentos del SGCN | | |

| | |
|---|--------------------------------|
| MATRIZ DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA DEL SGCN | Código: MAT-GCN-010 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO M7: Matriz de Información Documentada del SGCN

| Documentos del SGCN | Nombre del Documento | Descripción |
|---------------------|--|--|
| MAT-GCN-001 | Matriz FODA | Matriz que otorga información sobre las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la agencia de carga Ravmar. |
| MAT-GCN-002 | Matriz de Partes Interesadas Pertinentes | Matriz que evidencia información sobre las expectativas y necesidades de las partes interesadas como proveedores, trabajadores, clientes, sociedad, estado, accionistas y competencia. |
| MAT-GCN-003 | Matriz Legal | Documento que contiene los requisitos legales y/o regulatorios que la empresa debe de cumplir. |
| DOC-GCN-001 | Documento de alcance del SGCN | Documento que menciona el nivel de cobertura del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio como servicios, procesos y partes interesadas pertinentes. |
| MAP-GCN-001 | Mapa general de procesos | Representación gráfica de la interrelación entre los procesos y subprocesos del servicio de exportación. |
| DOC-GCN-002 | Compromiso de la Alta Dirección | Documento que describe el nivel de compromiso de la Alta Dirección con la implementación del SGCN. |
| DOC-GCN-003 | Visión, Misión y Política de SGCN | Documento que describe la visión, misión y la política de Ravmar con respecto al SGCN. |
| MAN-GCN-001 | Manual de Organización y Funciones | Documento formal de la agencia de carga donde contiene las funciones y competencias de los puestos de trabajo. |
| MAT-GCN-004 | Matriz de riesgos y oportunidades | Matriz que evidencia los riesgos y oportunidades existentes con el SGCN y la agencia de carga. |
| DOC-GCN-004 | Metodología de riesgos | Documento que describe las consideraciones para identificar el riesgo, así como los criterios de análisis y evaluación del riesgo. |

ANEXO M7: Matriz de Información Documentada del SGCN (Continuación)

| Documentos del SGCN | Nombre del Documento | Descripción |
|---------------------|---|---|
| MAT-GCN-005 | Matriz de objetivos | Matriz de objetivos que evidencia los principales objetivos, las actividades, los recursos y el responsable del SGCN. |
| DOC-GCN-005 | Proceso de Determinación de Cambios | Documento que describe la planificación de cambios. |
| MAT-GCN-006 | Detalle y seguimiento de solicitudes de mejoras y/o cambios | Matriz que se establece como herramienta de seguimiento a los requerimientos de mejora o cambios. |
| DOC-GCN-006 | Gestión de Recursos | Documento que identifica, determina y otorga los recursos indispensables para la elaboración, progreso, implementación y mejora continua del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio. |
| MAT-GCN-007 | Matriz de Análisis de Capacidad y Demanda | Matriz que permite calcular la demanda del servicio de exportación ofrecido por Ravmar. |
| PLN-GCN-001 | Plan de Capacitación | Documento que detalla las habilidades donde se puede evidenciar los conocimientos y competencias que son requeridas para el puesto. |
| PLN-GCN-002 | Plan de Concientización | Documento que asegura el conocimiento integral y correcto de los trabajadores acerca de cómo llevar a cabo la Continuidad de Negocio de manera adecuada. |
| PLN-GCN-003 | Plan de Comunicación | Plan diseñado para establecer con precisión qué, cómo y cuándo se comunica. Asimismo, otorga un marco conceptual para desarrollar objetivos de comunicación alineados a la estrategia del SGCN. |
| DOC-GCN-007 | Gestión de la Información Documentada | Procedimiento en el que se incluye la lista y descripción de cada documento requerido que se adjunta al Manual de Gestión de Continuidad de Negocio. |
| MAT-GCN-010 | Matriz de Información Documentada del SGCN | Matriz que contiene el listado de los documentos adjuntos presentes en la presente tesis. |

ANEXO M7: Matriz de Información Documentada del SGCN (Continuación)

| Documentos del SGCN | Nombre del Documento | Descripción |
|---------------------|---|--|
| LIS-GCN-001 | Lista de Recursos | Lista que contiene el código, los recursos y la descripción de los mismos. Asimismo, estos recursos son los críticos para otorgar el servicio de exportación. |
| LIS-GCN-002 | Indicadores de SGCN | Lista de métricas de Continuidad de Negocio que dependiendo de la empresa, brinda requisitos para su objetivo de recuperación. |
| DOC-GCN-008 | Mapa de procesos | Figura que muestra todos los procesos críticos de Ravmar. |
| DOC-GCN-009 | Flujograma del Servicio de Exportación | Figura que representa la serie de procesos y actividades que forman parte del servicio de exportación de Ravmar. |
| DOC-GCN-010 | Matriz de análisis de Impacto del Negocio - BIA | Documento en el cual se puede observar la afectación que podría sufrir una empresa a causa de evento o desastre. |
| PLN-GCN-004 | Plan de Continuidad de Negocio | El presente plan tiene como finalidad detallar la guía de pasos a seguir frente a la ocurrencia de eventos que afecten los recursos críticos y, con ello, generen el cese de las operaciones críticas de la organización. |
| PLN-GCN-005 | Plan de Contingencia | El presente plan tiene como finalidad detallar la guía de pasos a seguir frente a la ocurrencia de contingencias que obstaculicen el desarrollo de las operaciones de la organización. |
| PLN-GCN-006 | Plan de Emergencias | El presente plan tiene como finalidad detallar los tipos de dificultades que pueden afrontar los responsables de la toma de decisiones, la forma en la que pueden prevenir y reaccionar frente a una emergencia que se pueda llegar a concretar. |
| PLN-GCN-007 | Plan de Ejercicios y Pruebas | El presente plan cuyo objetivo es ejercer y poner a prueba los procedimientos del plan de continuidad del negocio para asegurar el correcto funcionamiento y verificar que cumplan con los objetivos planteados en dicho plan. |
| DOC-GCN-004 | Metodología de riesgos | Documento que describe las consideraciones para identificar el riesgo, así como los criterios de análisis y evaluación del riesgo. |

ANEXO M7: Matriz de Información Documentada del SGCN (Continuación)

| Documentos del SGCN | Nombre del Documento | Descripción |
|---------------------|---|---|
| PLN-GCN-00 | Plan de Recuperación de Desastres | El presente plan tiene como finalidad definir políticas y procedimientos, así como servir como una guía para el correcto restablecimiento de los servicios informáticos críticos de la empresa Ravmar. |
| PRO-GCN-001 | Programa de ejercicios | Programa que detalla los tiempos a considerar por plan establecido, asimismo, indicadores principales por escenario. |
| MAT-GCN-011 | Matriz de Matriz de Monitoreo, Medición, Análisis y Evaluación del SGCN | Cuadro de Mando Integral que contiene las perspectivas financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento en relación al Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, asimismo, los objetivos, indicadores de resultados, metas, planes de acción y responsables respectivos. |
| PRO-GCN-002 | Programa Anual de Auditorías | Documento que contiene la tabla a completar por la Senior Manager en función a los procesos a ser auditados, clasificación del tipo de auditoría, período y observaciones adicionales. |
| MAT-GCN-012 | Matriz de Evaluación de Riesgos del Programa Anual de Auditorías | Matriz que contiene la plantilla a completar por la Senior Manager en función a los procesos a auditar, posibles fallas, consecuencias, severidad, probabilidad, nivel de riesgo y controles a aplicar en el Programa Anual de Auditorías. |
| LIS-GCN-003 | Plantilla de Auditores Internos | Lista que contiene la tabla a completar por parte de la Senior Manager con respecto a los auditores a participar en los respectivos procesos de SGCN. |
| DOC-GCN-011 | Competencias del Auditor | Documento que contiene las características y competencias de los auditores necesarios según su clasificación: Auditores Internos, Líderes o Externos. |
| MAT-GCN-013 | Matriz de Evaluación de Auditores | Matriz que es revisada por los auditores líderes, internos y externos sobre la adecuada aplicación del Sistema de Continuidad de Negocio. |

ANEXO M7: Matriz de Información Documentada del SGCN (Continuación)

| Documentos del SGCN | Nombre del Documento | Descripción |
|---------------------|---|--|
| MAT-GCN-004 | Matriz de riesgos y oportunidades | Matriz que evidencia los riesgos y oportunidades existentes con el SGCN y la agencia de carga. |
| DOC-GCN-004 | Metodología de riesgos | Documento que describe las consideraciones para identificar el riesgo, así como los criterios de análisis y evaluación del riesgo. |
| PLN-GCN-009 | Plan de Auditoría Interna | Plan que contiene la estructura a seguir por la Senior Manager en función al equipo auditor, los datos del mismo, los procesos y requisitos que revisan los miembros del mismo y consideraciones adicionales. |
| DOC-GCN-012 | Informe de Auditoría | Documento que contiene la base a completar por el equipo auditor en función a las fortalezas y debilidades encontradas, así también, los hallazgos y las conclusiones respectivas. |
| DOC-GCN-013 | Acta de reunión de apertura y cierre de auditoría | Documento que contiene la guía para la reunión de apertura y cierre de auditoría; así también, la lista de asistencia a la reunión a ser completada por la Alta Dirección. |
| DOC-GCN-014 | Acta de sesión | Documento que contiene la guía a completar por parte de la Senior Manager con los acuerdos, plazos, responsables y status de los acuerdos tras las sesiones que se puedan llevar a cabo. |
| DOC-GCN-015 | Procedimiento de la Revisión por la Gerencia | Documento que contiene las pautas y obligaciones que corresponden a la Alta Dirección de Ravmar Freight Logistics S.A.C. en relación con el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio. |
| MAT-GCN-014 | Matriz de Mejora Continua | Matriz que contiene la base a completar por parte de la Senior Manager en función al área, proceso, hallazgo, incumplimiento, causa-raíz del mismo, corrección, fecha límite para poder solucionar el inconveniente y su respectivo responsable. |

ANEXO M7: Matriz de Información Documentada del SGCN (Continuación)

| Documentos del SGCN | Nombre del Documento | Descripción |
|---------------------|---|---|
| DOC-GCN-016 | Procedimiento de Acciones Correctivas o de Mejora | Documento que sirve para identificar, dimensionar, analizar y eliminar las causas de las no conformidades del SGCN. |
| MAT-GCN-013 | Matriz de Evaluación de Auditores | Matriz que es revisada por los auditores líderes, internos y externos sobre la adecuada aplicación del Sistema de Continuidad de Negocio. |
| MAT-GCN-004 | Matriz de riesgos y oportunidades | Matriz que evidencia los riesgos y oportunidades existentes con el SGCN y la agencia de carga. |
| DOC-GCN-004 | Metodología de riesgos | Documento que describe las consideraciones para identificar el riesgo, así como los criterios de análisis y evaluación del riesgo. |

| | |
|--------------------------|--------------------------------|
| RECURSOS CRÍTICOS | Código: LIS-GCN-001 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO M8: Recursos críticos

| N° | Nombre del Recurso | Código | Tipo Recurso | Descripción |
|-----------|---------------------------|---------------|---------------------|---|
| 1 | Agua | REC-RAV-001 | Materiales | Agua de grifo. |
| 2 | Luz | REC-RAV-002 | Materiales | Enel. |
| 3 | Internet | REC-RAV-003 | Materiales | De 60 Mbps. |
| 4 | Guía DUA[1] [2] | REC-RAV-004 | Materiales | |
| 5 | Lapicero | REC-RAV-005 | Materiales | Tinta azul. |
| 6 | Computadora | REC-RAV-006 | Materiales | Dell |
| 7 | Impresora | REC-RAV-007 | Materiales | HP |
| 8 | Hoja bond | REC-RAV-008 | Materiales | A4 |
| 9 | Sello | REC-RAV-009 | Materiales | Para el corte de guía para entrega a la aerolínea. |
| 10 | Mostrador | REC-RAV-010 | Materiales | |
| 11 | Celular | REC-RAV-011 | Materiales | Samsung - Plan Empresas |
| 12 | Folios | REC-RAV-012 | Materiales | Para expedientes de cada embarque y para documentar cada operación. |
| 13 | Etiquetas | REC-RAV-013 | Materiales | Para etiquetar las cajas al momento de ingresar una carga al almacén aeroportuario. |
| 14 | Organizadores de madera | REC-RAV-014 | Materiales | Para diferenciar tipos de documentos, guías físicas de algunas aerolíneas, poner files palanca. |
| 15 | Engrapador | REC-RAV-015 | Materiales | Para juntar documentos de un mismo tipo. |
| 16 | Sobres | REC-RAV-016 | Materiales | Para enviar documentos en físico a la aerolínea. |

Anexo M8: Recursos críticos (Continuación)

| N° | Nombre del Recurso | Código | Tipo Recurso | Descripción |
|----|---|-------------|--------------|--|
| 17 | File palanca | REC-RAV-017 | Materiales | Para documentos legales, guías aéreas pasadas, estados de cuenta y facturas físicas de compra. |
| 18 | Sillas giratorias | REC-RAV-018 | Materiales | Para uso del personal y practicidad para reuniones. |
| 19 | Zapatos caterpillar | REC-RAV-019 | Materiales | Para el ingreso del personal al almacén. |
| 20 | Casco | REC-RAV-020 | Materiales | Para el ingreso del personal al almacén. |
| 21 | Fotocheck | REC-RAV-021 | Materiales | Para documentar a cada trabajador. |
| 22 | Pizarra | REC-RAV-022 | Materiales | Para reuniones y anotación de pendientes. |
| 23 | Panel de caucho | REC-RAV-023 | Materiales | Para colocar con chinchas hojas importantes o números de cuenta. |
| 24 | Teléfono fijo | REC-RAV-024 | Materiales | Para llamadas del extranjero directas a la oficina. |
| 25 | Calculadoras | REC-RAV-025 | Materiales | Para cotizaciones con clientes presentes. |
| 26 | Stretch film | REC-RAV-026 | Materiales | Para embalaje en caso alguna caja se dañe en el interín. |
| 27 | Sistema de facturación Easy fact | REC-RAV-027 | Materiales | Para la facturación de las ventas a clientes, IATA y proveedores. |
| 28 | Sistema contable | REC-RAV-028 | Materiales | Para declaraciones anuales ante SUNAT. |
| 29 | Conocimientos aduaneros, sobre logística, negocios internacionales y flete marítimo y aéreo | REC-RAV-029 | Materiales | Para cotizaciones, operaciones y atención al cliente. |
| 30 | Paquete Office 365 (Outlook) | REC-RAV-030 | Materiales | Para la recepción de correo de clientes y el envío de correos mediante el mismo personal. |

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| INDICADORES DE SGCN | Código: LIS-GCN-002 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO N: Operación

ANEXO N1: Matriz de indicadores de SGCN

| RECURSO CRÍTICO | FUENTE | ESCENARIO | RTO | UNIDAD | MTPD | UNIDAD |
|-------------------|---------------|---|-----|--------|------|--------|
| Energía eléctrica | Sismos | Corte de fluido eléctrico por sismos de gran magnitud | 10 | MIN | 55 | MIN |
| | | Corte de fluido eléctrico por sismos de mediana magnitud | 10 | MIN | 55 | MIN |
| | Mantenimiento | Corte de fluido eléctrico por mantenimiento en la zona realizado por la empresa proveedora del servicio | 10 | MIN | 35 | MIN |
| | Atentados | Corte de fluido eléctrico por una explosión realizada a la organización o a centros aledaños | 10 | MIN | 55 | MIN |
| | Clima | Corte de fluido eléctrico por inundaciones en la zona o desborde de ríos aledaños | 10 | MIN | 55 | MIN |
| | Liquidez | Corte de fluido eléctrico por no haber podido contar con liquidez para pagar el servicio | 10 | MIN | 55 | MIN |

ANEXO N1: Matriz de indicadores de SGCN (Continuación)

| RECURSO CRÍTICO | FUENTE | ESCENARIO | RTO | UNIDAD | MTPD | UNIDAD |
|-----------------|-------------------------|--|-----|--------|------|--------|
| Internet | Sismos | Corte del servicio de internet por sismos de gran magnitud | 10 | MIN | 55 | MIN |
| | | Corte del servicio de internet por sismos de mediana magnitud | 10 | MIN | 55 | MIN |
| | Mantenimiento | Corte del servicio de internet por realización de mantenimiento por parte del proveedor del servicio | 40 | MIN | 1445 | MIN |
| | Atentados | Corte del servicio de internet por una explosión realizada a la organización o a centros aledaños | 40 | MIN | 1465 | MIN |
| | Liquidez | Corte del servicio de internet por no haber podido contar con liquidez para pagar el servicio | 40 | MIN | 1445 | MIN |
| | Intermitencia en la red | Corte del servicio de internet por problemas de conectividad intermitente | 10 | MIN | 125 | MIN |
| | Robo | Corte del servicio de internet por robo del cableado en la zona | 40 | MIN | 1445 | MIN |

ANEXO N1: Matriz de indicadores de SGCN (Continuación)

| RECURSO CRÍTICO | FUENTE | ESCENARIO | RTO | UNIDAD | MTPD | UNIDAD |
|--------------------|--|--|-----|--------|------|--------|
| Laptop | Pérdida | No poder contar con la laptop por pérdida | 40 | MIN | 2885 | MIN |
| | Robo | No poder contar con la laptop por hurto en el local | 40 | MIN | 2885 | MIN |
| Personal operativo | Enfermedad de capa compleja (insuficiencia renal, cesáreas, cirugías cardiovasculares, entre otras) Enfermedad de capa simple (infección intestinal, dermatitis, faringitis, asma, consultas pre y post natales, entre otras) | No poder contar temporalmente con el personal operativo crítico debido a que padece de enfermedad de capa compleja | 20 | MIN | 4320 | MIN |
| | | No poder contar temporalmente con el personal operativo crítico debido a que padece de enfermedad de capa simple | 20 | MIN | 4320 | MIN |
| | Accidente letal | Fallecimiento del operario | 60 | MIN | 5760 | MIN |
| | Accidente menor | Inasistencia temporal del operario | 60 | MIN | 4320 | MIN |
| | Invalidez | Incapacidad laboral del operario por invalidez que impide realizar sus funciones | 60 | MIN | 4320 | MIN |

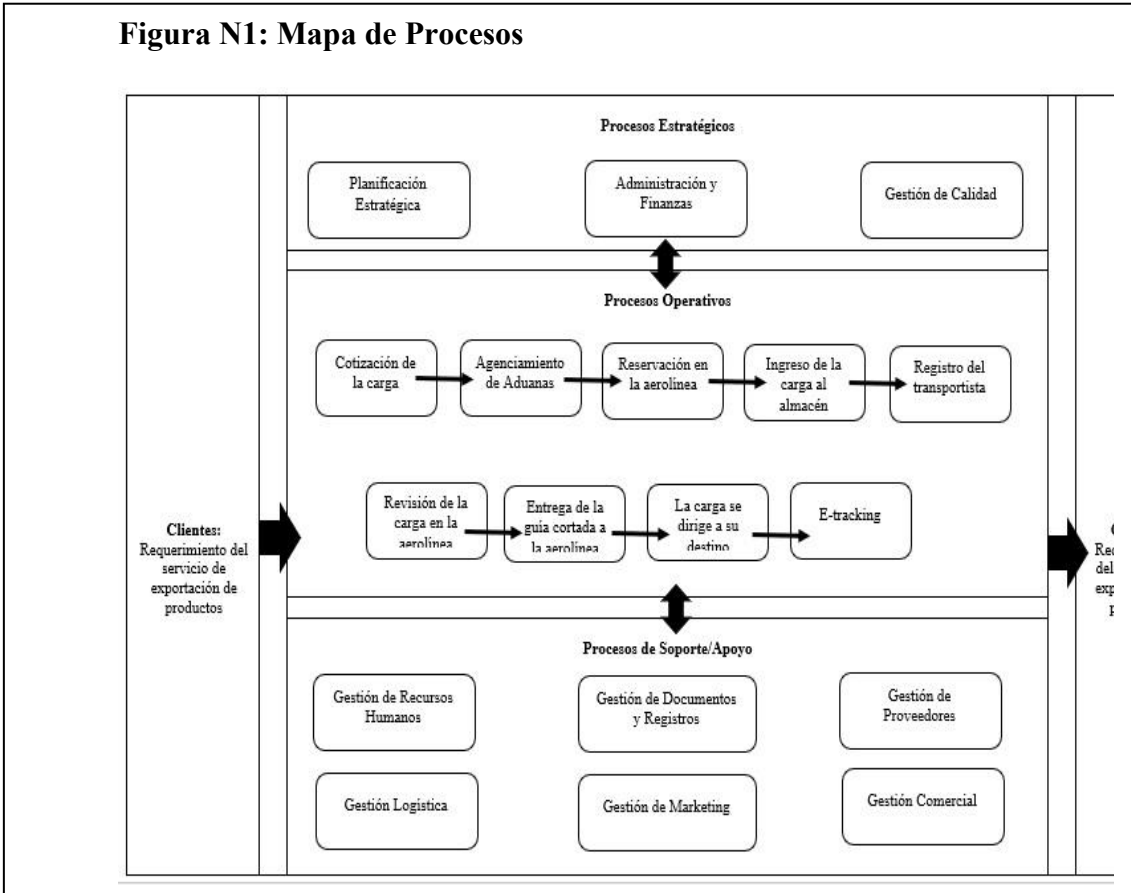
ANEXO N1: Matriz de indicadores de SGCN (Continuación)

| RECURSO CRÍTICO | FUENTE | ESCENARIO | RTO | UNIDAD | MTPD | UNIDAD |
|-------------------------|---|---|-----|--------|------|--------|
| Personal administrativo | Enfermedad de capa compleja (insuficiencia renal, cesáreas, cirugías cardiovasculares, entre otras) | No poder contar temporalmente con el personal administrativo crítico debido a que padece de enfermedad de capa compleja | 20 | MIN | 4320 | MIN |
| | Enfermedad de capa simple (infección intestinal, dermatitis, faringitis, asma, consultas pre y post natales, entre otras) | No poder contar temporalmente con el personal administrativo crítico debido a que padece de enfermedad de capa simple | 20 | MIN | 4320 | MIN |
| | Accidente letal | Fallecimiento del personal administrativo | 60 | MIN | 5760 | MIN |
| | Enfermedad de capa simple (infección intestinal, dermatitis, faringitis, asma, consultas pre y post natales, entre otras) | No poder contar temporalmente con el personal operativo crítico debido a que padece de enfermedad de capa simple | 20 | MIN | 4320 | MIN |
| | Accidente letal | Fallecimiento del operario | 60 | MIN | 5760 | MIN |
| | Accidente menor | Inasistencia temporal del operario | 60 | MIN | 4320 | MIN |
| | Invalidez | Incapacidad laboral del operario por invalidez que impide realizar sus funciones | 60 | MIN | 4320 | MIN |

| | |
|-------------------------|--------------------------------|
| MAPA DE PROCESOS | Código: DOC-GCN-008 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO N2: Mapa de Procesos

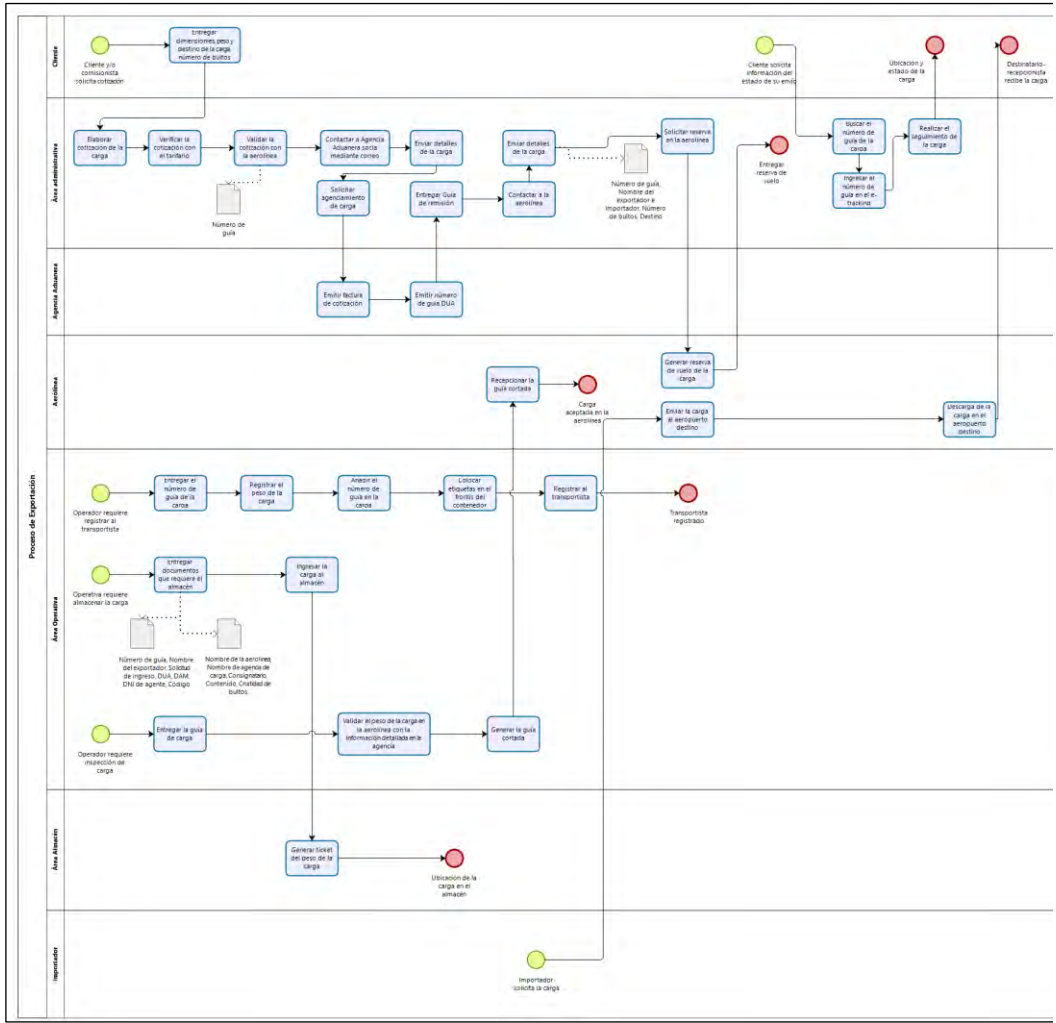
Figura N1: Mapa de Procesos



| | |
|---|--------------------------------|
| FLUJOGRAMA DEL SERVICIO DE EXPORTACIÓN | Código: DOC-GCN-009 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO N3: Flujoograma de Procesos

Figura N2: Flujoograma de Procesos



| | |
|--|--------------------------------|
| MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DEL NEGOCIO - BIA | Código: DOC-GCN-010 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO N4: Matriz de Análisis de Impacto del Negocio - BIA

| BIA ESTRATÉGICO | BIA TÁCTICO | BIA OPERACIONAL | | | | |
|--------------------|-----------------------------|---|--|---|---|------------------------|
| SERVICIO | PROCESOS | ACTIVIDADES | | | | |
| | | Agenciamiento de Aduanas | Registro del transportista | Ingreso de la carga al almacén | Entrega de la guía cortada en la aerolínea | E-tracking |
| Exportación | Cotización de la carga | | | | | |
| | Agenciamiento de Aduanas | Comunicación con las agencias socias encargadas del servicio aduanero | Registro de la cantidad de kilos de la carga | Gestión del ingreso de la carga al almacén con la información de la solicitud de ingreso, nombre de la agencia aduanera, código, nombre de la aerolínea, nombre de la agencia de carga, consignatario, contenido, cantidad de bultos, peso, DUA, DAM, exportador y DNI del agente | Otorgar la guía cortada validada a la aerolínea | Seguimiento a la carga |
| | Reservación en la aerolínea | Emisión de la factura de | Añadidura del número | | | |

| | |
|--|--------------------------------|
| MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DEL NEGOCIO - BIA | Código: DOC-GCN-010 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO N4: Matriz de Análisis de Impacto del Negocio – BIA (Continuación)

| | | | | | |
|--|--|-----------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|
| | estipulado que se dirige hacia el almacén del exportador | | | | |
| Ingreso de la carga al almacén | RECURSOS CRÍTICOS POR ACTIVIDADES | | | | |
| Revisión de la carga en la aerolínea | Energía eléctrica | Energía eléctrica | Energía eléctrica | Guía de la carga | Energía eléctrica |
| Entrega de la guía cortada en la aerolínea | Internet | Internet | Internet | Personal operativo (1) | Internet |
| La carta se dirige a su destino | Laptop | Guía de la carga | Personal operativo (4) | | Personal administrativo (1) |
| E-tracking | Celular | Personal operativo (1) | Personal administrativo (1) | | |
| | Personal administrativo (1) | Personal administrativo (1) | | | |

| | |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO | Código: PLN-GCN-004 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO N5: Plan de Continuidad de Negocio

ANEXO N5 SUB1: Plan de Continuidad de Negocio de Energía Eléctrica

INTRODUCCIÓN:

El presente documento es el Plan de Continuidad de Negocio de la agencia de carga Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020.

PROPÓSITO:

El presente plan tiene como finalidad preparar a la organización en caso suceda el cese de las operaciones críticas del servicio de exportación tras un desastre, otorgando alternativas de solución previamente definidas y estrategias de recuperación que cumplan con los tiempos establecidos según los requerimientos y necesidades.

ALCANCE:

El presente Plan de Continuidad de Negocio proporciona conocimiento integral y correcto a los trabajadores involucrados con el Sistema de Continuidad de Negocio de Ravmar Freight Logistics S.A.C. y sus respectivas partes interesadas pertinentes.

OBJETIVOS:

- Ofrecer una guía de orientación para los trabajadores en caso de que se presente algún evento disruptivo que frene las operaciones críticas de la empresa.
- Asegurar que la estructura a seguir resulte entendible para los trabajadores involucrados y que se cumpla con lo que se detalla en el presente documento.
- Lograr el compromiso de los trabajadores correspondientes al Sistema de Continuidad de Negocio para poder proceder con lo que el presente documento otorga como solución frente a los eventos disruptivos que frenan las operaciones críticas de la empresa.
- Fortalecer las capacidades de los trabajadores para dar respuesta a eventos o incidentes disruptivos de Continuidad de Negocio.

| | |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO | Código: PLN-GCN-004 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

FUENTES DE ESCENARIOS DE RIESGOS:

1. SISMOS

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- Team Gestión de CN: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la pérdida de energía eléctrica a causa de un sismo.

2. Declarar el desastre

El *team* Continuidad de Negocio es el responsable de notificar la ocurrencia del desastre.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia del desastre, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

| | |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO | Código: PLN-GCN-004 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- La Senior Manager enciende la alarma del sistema de alerta sísmica que se debe instaurar en el local (1 minuto).
- La Senior Manager comunica a los trabajadores que se encuentran a una distancia cercana dentro del local de manera directa (1 minuto).
- A continuación, la Senior Manager procede a enviar mensajes de texto al resto del personal ubicado en el almacén o fuera del local con la finalidad de informarles acerca del acontecimiento (2 minutos).
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y activa el Plan de Comunicaciones.
- Se accede a las comunicaciones creadas anteriormente y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).
- Se activa un canal de consultas en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min).

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar según corresponda con base a la magnitud del sismo:

En el caso de que ocurra un sismo de mediana magnitud

- La Gerente General activa el Plan de Emergencia (5 minutos).
- El Gerente de operaciones activa el UPS (7 minutos).
- Una vez que el impacto negativo de dicho desastre haya sido mitigado o restringido a niveles aceptables por la organización, la Gerente General comienza el proceso de desactivación del Plan de Emergencia (5 minutos).

En el caso de que ocurra un sismo de gran magnitud

| | |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO | Código: PLN-GCN-004 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- La Gerenta General activa el Plan de Emergencias (5 minutos).
- La Gerente General dispone y comunica a los trabajadores que retornen a sus respectivos hogares (5 minutos).
- Una vez que el impacto negativo de dicho desastre haya sido mitigado o restringido a niveles aceptables por la organización, la Gerente General comienza el proceso de desactivación del Plan de Emergencia (10 minutos).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Continuidad de Negocio debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.



| | |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO | Código: PLN-GCN-004 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO N5 SUB2: Plan de Continuidad de Negocio de Internet

INTRODUCCIÓN:

El presente documento es el Plan de Continuidad de Negocio de la agencia de carga Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020.

PROPÓSITO:

El presente plan tiene como finalidad preparar a la organización en caso suceda el cese de las operaciones críticas del servicio de exportación tras un desastre, otorgando alternativas de solución previamente definidas y estrategias de recuperación que cumplan con los tiempos establecidos según los requerimientos y necesidades.

ALCANCE:

El Plan de Continuidad de Negocio proporciona conocimiento integral y correcto a los trabajadores involucrados con el Sistema de Continuidad de Negocio de Ravmar Freight Logistics S.A.C. y sus respectivas partes interesadas pertinentes.

OBJETIVOS:

- Ofrecer una guía de orientación para los trabajadores en caso de que se presente algún evento disruptivo que frene las operaciones críticas de la empresa.
- Asegurar que la estructura a seguir resulte entendible para los trabajadores involucrados y que se cumpla con lo que se detalla en el presente documento.
- Lograr el compromiso de los trabajadores correspondientes al Sistema de Continuidad de Negocio para poder proceder con lo que el presente documento otorga como solución frente a los eventos disruptivos que frenan las operaciones críticas de la empresa.
- Fortalecer las capacidades de los trabajadores para dar respuesta a eventos o incidentes disruptivos de Continuidad de Negocio.

FUENTES DE ESCENARIOS DE RIESGOS:

1. SISMOS

| | |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO | Código: PLN-GCN-004 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- Team Gestión de CN: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la pérdida de internet a causa de un sismo.

2. Declarar el desastre

El *team* Continuidad de Negocio es el responsable de notificar la ocurrencia del desastre.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia del desastre, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

- La Senior Manager enciende la alarma del sistema de alerta sísmica que se debe instaurar en el local (1 minuto).
- La Senior Manager comunica a los trabajadores que se encuentran a una distancia cercana dentro del local de manera directa (1 minuto).

| | |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO | Código: PLN-GCN-004 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- A continuación, la Senior Manager procede a enviar mensajes de texto al resto del personal ubicado en el almacén o fuera del local, con la finalidad de informarles acerca del acontecimiento (2 minutos).
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y activa el Plan de Comunicaciones.
- Se accede a las comunicaciones creadas anteriormente y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).
- Se activa un canal de consultas en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min).

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar según corresponda con base a la magnitud del sismo:

En el caso de que ocurra un sismo de mediana magnitud

- La Gerente General activa el Plan de Emergencia (5 minutos).
- El Gerente de operaciones activa el UPS (7 minutos).
- La Senior Manager procede a activar el paquete de datos móviles (3 minutos).
- Una vez que el impacto negativo de dicho desastre haya sido mitigado o restringido a niveles aceptables por la organización, la Gerente General comienza el proceso de desactivación del Plan de Emergencia (5 minutos).

En el caso de que ocurra un sismo de gran magnitud

- La Gerente General activa el Plan de Emergencias (5 minutos).
- La Gerente General dispone y comunica a los trabajadores que retornen a sus respectivos hogares (5 minutos).

| | |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO | Código: PLN-GCN-004 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- Una vez que el impacto negativo de dicho desastre haya sido mitigado o restringido a niveles aceptables por la organización, la Gerente General comienza el proceso de desactivación del Plan de Emergencia (10 minutos).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Continuidad de Negocio debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.



| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO N6: Plan de Contingencia

ANEXO N6 SUB1: Plan de Contingencia de Energía Eléctrica

INTRODUCCIÓN:

El presente documento es el Plan de Contingencia de la agencia de carga Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020.

PROPÓSITO:

El presente plan tiene como finalidad detallar la guía de pasos a seguir frente a la ocurrencia de contingencias que obstaculicen el adecuado y continuo desarrollo de las operaciones de la organización.

ALCANCE:

El presente Plan de Contingencia proporciona conocimiento integral y correcto a los trabajadores involucrados con el Sistema de Continuidad de Negocio de Ravmar Freight Logistics S.A.C. y sus respectivas partes interesadas pertinentes.

OBJETIVOS:

- Ofrecer una guía de orientación para los trabajadores en caso de que se presente algún evento disruptivo que frene las operaciones críticas de la empresa.
- Asegurar que la estructura a seguir resulte entendible para los trabajadores involucrados y que se cumpla con lo que se detalla en el presente documento.
- Lograr el compromiso de los trabajadores correspondientes al Sistema de Continuidad de Negocio para poder proceder con lo que el presente documento otorga como solución frente a los eventos disruptivos que frenan las operaciones críticas de la empresa.
- Fortalecer las capacidades de los trabajadores para dar respuesta a eventos o incidentes disruptivos de Continuidad de Negocio.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

FUENTES DE ESCENARIOS DE RIESGOS:

1. MANTENIMIENTO

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la pérdida de energía eléctrica a causa del mantenimiento realizado por el proveedor del servicio de energía eléctrica en la zona en donde se encuentra ubicada la organización.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

- La Senior Manager comunica a los trabajadores que se encuentran a una distancia cercana dentro del local de manera directa (1 minuto).
- A continuación, la Senior Manager procede a enviar mensajes de texto al resto del personal ubicado en el almacén o fuera del local, con la finalidad de informarles acerca del acontecimiento (5 minutos).
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y activa el Plan de Comunicaciones.
- Se accede a las comunicaciones creadas anteriormente y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).
- Se activa un canal de consultas en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min).

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

- El Gerente de Operaciones procede a activar el UPS para así poder continuar con las actividades críticas del negocio en el menor tiempo posible (8 minutos).
- Una vez que el impacto negativo de dicho desastre haya sido mitigado o restringido a niveles aceptables por la organización, la Gerente General dispone e informa de manera personal a los trabajadores reanudar actividades (3 minutos).

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Continuidad de Negocio debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

2. ATENTADOS

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la pérdida de energía eléctrica a causa de una explosión realizada contra la organización o a centros aledaños.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

- La Senior Manager se comunica mediante mensajes de texto al personal ubicado en el local, el almacén o fuera del mismo, con la finalidad de informarles acerca del acontecimiento (2 minutos).
- Asimismo, de inmediato, el Gerente de Operaciones procede a contactar por teléfono a las FFCCEE -Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado- y, de manera directa, al Personal de Seguridad del local (4 minutos).
- A su vez, la Senior Manager -de preferencia- o cualquier persona del local, debe utilizar la aplicación móvil AlertCops para enviar una alerta con su ubicación geográfica a los entes policiales más cercanos y que, de esa forma, se pueda establecer una comunicación mediante *chat* o teléfono (4 minutos).
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y activa el Plan de Comunicaciones.
- Se accede a las comunicaciones creadas anteriormente y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).
- Se activa un canal de consultas en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min).

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

- El Gerente de Operaciones activa el Plan de Emergencia (2 minutos).
- La Gerente General decreta el trabajo remoto con lo cual, los trabajadores podrán continuar sus actividades administrativas desde casa (4 minutos).
- La Senior Manager otorga una laptop a cada colaborador que le corresponda el trabajo administrativo remoto y, a su vez, les hace firmar por el activo (4 minutos).
- Una vez que el impacto negativo de dicho evento ha sido mitigado o restringido a niveles aceptables por la organización, el Gerente de Operaciones comienza el proceso de desactivación del Plan de Emergencia (3 minutos).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencia debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

3. CLIMA

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la pérdida de energía eléctrica a causa de inundaciones en la zona o desborde de ríos aledaños.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

- La Senior Manager activa la alarma del sistema de alerta de desastres naturales que se debe instaurar en el local (1 minuto).
- La Senior Manager informa de la contingencia de manera directa a los trabajadores que se encuentran a una distancia cercana (1 minuto).
- El Gerente de Operaciones procede a enviar mensajes de texto al resto del personal ubicado en el almacén o fuera del local, con la finalidad de informarles acerca del acontecimiento (3 minutos).
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y activa el Plan de Comunicaciones.
- Se accede a las comunicaciones creadas anteriormente y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- Se activa un canal de consultas en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min).

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

En el caso de que ocurra un corte de fluido eléctrico debido a una inundación cercana a la zona donde se ubica Ravmar

- El Gerente de Operaciones activa el Plan de Emergencia (2 minutos).
- El Gerente de Operaciones procede a activar el UPS.

En el caso de que ocurra un corte de fluido eléctrico debido a inundaciones fuertes que afecten de manera directa el local de Ravmar

- La Gerente General decreta el trabajo remoto con lo cual, los trabajadores podrán continuar sus actividades administrativas desde casa (4 minutos).
- La Senior Manager otorga una laptop a cada colaborador que le corresponda el trabajo administrativo remoto y, a su vez, les hace firmar por el activo (10 minutos).
- Una vez que el impacto negativo de dicho evento ha sido mitigado o restringido a niveles aceptables por la organización, el Gerente de Operaciones comienza el proceso de desactivación del Plan de Emergencia (5 minutos).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencias debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

4. LIQUIDEZ

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la pérdida de energía eléctrica a causa de no efectuarse el pago del servicio de energía eléctrica por no contar con recursos suficientes.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- La Gerente General separa un espacio en la agenda del Gerente de Operaciones y la Senior Manager para tener una reunión presencial o virtual a través de plataformas virtuales como *Meet*, *Zoom* o *Microsoft Teams* con el área Contable y Financiera (2 minutos).
- La Gerente General comunica lo acontecido en la sesión virtual/presencial (6 minutos).
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y activa el Plan de Comunicaciones.
- Se accede a las comunicaciones creadas anteriormente y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).
- Se activa un canal de consultas en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min).

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

- La Gerente General dispone la utilización del Fondo destinado para los servicios básicos-críticos-necesarios para el desarrollo de las principales actividades de Ravmar -aquel fondo debe estar presupuestado, analizado y constituido, previamente, por la Gerencia General y el área Contable-Financiera (2 minutos).
- El Gerente de Operaciones procede a activar el UPS para así poder continuar con las actividades críticas del negocio en el menor tiempo posible (10 minutos).

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El presente Plan de Contingencia debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.



| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO N6 SUB2: Plan de Contingencia de Internet

INTRODUCCIÓN:

El presente documento es el Plan de Contingencia de la agencia de carga Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020.

PROPÓSITO:

El presente plan tiene como finalidad detallar la guía de pasos a seguir frente a la ocurrencia de contingencias que obstaculicen el adecuado y continuo desarrollo de las operaciones de la organización.

ALCANCE:

El presente Plan de Contingencia proporciona conocimiento integral y correcto a los trabajadores involucrados con el Sistema de Continuidad de Negocio de Ravmar Freight Logistics S.A.C. y sus respectivas partes interesadas pertinentes.

OBJETIVOS:

Ofrecer una guía de orientación para los trabajadores en caso de que se presente algún evento disruptivo que frene las operaciones críticas de la empresa.

Asegurar que la estructura a seguir resulte entendible para los trabajadores involucrados y que se cumpla con lo que se detalla en el presente documento.

Lograr el compromiso de los trabajadores correspondientes al Sistema de Continuidad de Negocio para poder proceder con lo que el presente documento otorga como solución frente a los eventos disruptivos que frenan las operaciones críticas de la empresa.

Fortalecer las capacidades de los trabajadores para dar respuesta a eventos o incidentes disruptivos de Continuidad de Negocio.

FUENTES DE ESCENARIOS DE RIESGOS:

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

1. MANTENIMIENTO

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la pérdida del servicio de internet a causa del mantenimiento realizado por el proveedor del servicio de internet en la zona en donde se encuentra ubicada la organización.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- La Senior Manager comunica a los trabajadores que se encuentran a una distancia cercana dentro del local de manera directa (1 minuto).
- A continuación, la Senior Manager procede a enviar mensajes de texto al resto del personal ubicado en el almacén o fuera del local, con la finalidad de informarles acerca del acontecimiento (5 minutos).
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y activa el Plan de Comunicaciones.
- Se accede a las comunicaciones creadas anteriormente y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).
- Se activa un canal de consultas en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min).

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

- La Senior Manager dispone activar el paquete de datos de internet móvil (2 minutos).
- El Gerente de Operaciones revisa de manera personal que las computadoras funcionen correctamente con los datos activados (2 minutos).
- En caso de que las fallas permanezcan, la Gerente General informa de manera personal que los trabajadores realicen el trabajo remoto en sus respectivas casas (4 minutos).
- La Senior Manager procede a otorgar las laptops a los trabajadores que se dirigen a continuar sus labores desde casa (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones hace firmar a cada trabajador por el activo que disponen a llevar a sus respectivas casas (5 minutos).
- Si se siguen presentando fallas de conectividad, la Gerente General se dispone el trabajo remoto hasta el día siguiente (23 horas).

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Continuidad de Negocio debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

2. ATENTADOS

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la pérdida de internet a causa de una explosión realizada contra la organización o a centros aledaños.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

- La Senior Manager se comunica mediante mensajes de texto al personal ubicado en el local, el almacén o fuera del mismo, con la finalidad de informarles acerca del acontecimiento (2 minutos).
- Asimismo, de inmediato, el Gerente de Operaciones procede a contactar por teléfono a las FFCCEE -Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado- y, de manera directa, al Personal de Seguridad del local (4 minutos).
- A su vez, la Senior Manager -de preferencia- o cualquier persona del local, debe utilizar la aplicación móvil AlertCops para enviar una alerta con su ubicación geográfica a los entes policiales más cercanos y que, de esa forma, se pueda establecer una comunicación mediante *chat* o teléfono (4 minutos).
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y activa el Plan de Comunicaciones.
- Se accede a las comunicaciones creadas anteriormente y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).
- Se activa un canal de consultas en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min).

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

- El Gerente de Operaciones activa el Plan de Emergencia (2 minutos).

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- La Gerente General decreta el trabajo remoto con lo cual, los trabajadores podrán continuar sus actividades administrativas desde casa (4 minutos).
- La Senior Manager otorga una laptop a cada colaborador que le corresponda el trabajo administrativo remoto y, a su vez, les hace firmar por el activo (4 minutos).
- Una vez que el impacto negativo de dicho evento ha sido mitigado o restringido a niveles aceptables por la organización, el Gerente de Operaciones comienza el proceso de desactivación del Plan de Emergencia (3 minutos).
- En caso de que las fallas permanezcan, la Gerente General informa de manera personal que los trabajadores realicen el trabajo remoto en sus respectivas casas (5 minutos).
- La Senior Manager procede a otorgar las laptops a los trabajadores que se dirigen a continuar sus labores desde casa (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones hace firmar a cada trabajador por el activo que disponen a llevar a sus respectivas casas (3 minutos).
- Si se siguen presentando fallas de conectividad, la Gerente General se dispone el trabajo remoto hasta el día siguiente (22 horas).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencia debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

3. LIQUIDEZ

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA:

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan ante la pérdida de internet a causa de no efectuarse el pago del servicio de internet por no contar con recursos suficientes.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- La Gerente General separa un espacio en la agenda del Gerente de Operaciones y la Senior Manager para tener una reunión presencial o virtual a través de plataformas virtuales como *Meet* o *Zoom* o *Microsoft Teams* con el área Contable y Financiera (2 minutos).
- La Gerente General comunica lo acontecido en la sesión virtual/presencial (6 minutos).
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y activa el Plan de Comunicaciones.
- Se accede a las comunicaciones creadas anteriormente y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).
- Se activa un canal de consultas en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min).

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

- La Gerente General dispone la utilización del Fondo destinado para los servicios básicos-críticos-necesarios para el desarrollo de las principales actividades de Ravmar -aquel fondo debe estar presupuestado, analizado y constituido, previamente, por la Gerencia General y el área Contable-Financiera (2 minutos).
- El Gerente de Operaciones procede a activar el UPS.
- La Senior Manager activa el paquete de datos móviles (5 minutos).
- En caso de que las fallas permanezcan, la Gerente General informa de manera personal que los trabajadores realicen el trabajo remoto en sus respectivas casas (5 minutos).

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- La Senior Manager procede a otorgar las laptops a los trabajadores que se dirigen a continuar sus labores desde casa (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones hace firmar a cada trabajador por el activo que disponen a llevar a sus respectivas casas (3 minutos).
- Si se siguen presentando fallas de conectividad, la Gerente General se dispone el trabajo remoto hasta el día siguiente (23 horas).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencia debe ser adecuadamente actualizado y revisado por lo menos una vez al año, teniendo en consideración que cumpla con los lineamientos de la empresa y regulatorios.

4. INTERMITENCIA EN LA RED

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

El presente plan se hace efectivo ante la pérdida de internet debido a problemas de conectividad intermitente.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

- La Senior Manager informa de manera directa en el local a los trabajadores la contingencia (2 minutos).
- La Senior Manager procede a enviar mensajes de texto al resto del personal ubicado en el almacén o fuera del local, con la finalidad de informarles acerca del acontecimiento (2 minutos).
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y activa el Plan de Comunicaciones.
- Se accede a las comunicaciones creadas anteriormente y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).
- Se activa un canal de consultas en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min).

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

- La Senior Manager activa el paquete de datos móviles (5 minutos).
- En caso de que las fallas permanezcan, la Gerente General informa de manera personal que los trabajadores realicen el trabajo remoto en sus respectivas casas (5 minutos).
- La Senior Manager procede a otorgar las laptops a los trabajadores que se dirigen a continuar sus labores desde casa (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones hace firmar a cada trabajador por el activo que disponen a llevar a sus respectivas casas (5 minutos).
- Si se siguen presentando fallas de conectividad, la Gerente General se dispone el trabajo remoto hasta el día siguiente (23 horas).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencia debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

5. ROBO

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la pérdida de internet a causa de robo de cableado en la zona.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

- La Senior Manager informa de manera directa en el local a los trabajadores la contingencia (2 minutos).
- La Senior Manager procede a enviar mensajes de texto al resto del personal ubicado en el almacén o fuera del local, con la finalidad de informarles acerca del acontecimiento (2 minutos).
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y activa el Plan de Comunicaciones.
- Se accede a las comunicaciones creadas anteriormente y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- Se activa un canal de consultas en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min).

4. Comunicar a entidades de ayuda

En esta etapa, se activa el **Plan de Comunicaciones. (6 minutos).**

5. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

- La Senior Manager activa el paquete de datos móviles (5 minutos).
- En caso de que las fallas permanezcan, la Gerente General informa de manera personal que los trabajadores realicen el trabajo remoto en sus respectivas casas (5 minutos).
- La Senior Manager procede a otorgar las laptops a los trabajadores que se dirigen a continuar sus labores desde casa (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones hace firmar a cada trabajador por el activo que disponen a llevar a sus respectivas casas (5 minutos).
- Si se siguen presentando fallas de conectividad, la Gerente General se dispone el trabajo remoto hasta el día siguiente (23 horas).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencia debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO N6 SUB3: Plan de Contingencia de Laptop

INTRODUCCIÓN:

El presente documento es el Plan de Contingencia de la agencia de carga Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020.

PROPÓSITO:

El presente plan tiene como finalidad detallar la guía de pasos a seguir frente a la ocurrencia de contingencias que obstaculicen el adecuado y continuo desarrollo de las operaciones de la organización.

ALCANCE:

El presente Plan de Contingencia proporciona conocimiento integral y correcto a los trabajadores involucrados con el Sistema de Continuidad de Negocio de Ravmar Freight Logistics S.A.C. y sus respectivas partes interesadas pertinentes.

OBJETIVOS:

- Ofrecer una guía de orientación para los trabajadores en caso de que se presente algún evento disruptivo que frene las operaciones críticas de la empresa.
- Asegurar que la estructura a seguir resulte entendible para los trabajadores involucrados y que se cumpla con lo que se detalla en el presente documento.
- Lograr el compromiso de los trabajadores correspondientes al Sistema de Continuidad de Negocio para poder proceder con lo que el presente documento otorga como solución frente a los eventos disruptivos que frenan las operaciones críticas de la empresa.
- Fortalecer las capacidades de los trabajadores para dar respuesta a eventos o incidentes disruptivos de Continuidad de Negocio.

FUENTES DE ESCENARIOS DE RIESGOS:

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

1. PÉRDIDA

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

GUÍA DE PASOS PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la ocurrencia de pérdida de activo al personal de Ravmar.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- El trabajador informa la pérdida de la laptop de manera **directa** o por medio de **llamada telefónica, mensaje de texto o correo electrónico** a la Senior Manager (**5 minutos**).
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y **activa el Plan de Comunicaciones**.
- Se **accede a las comunicaciones creadas anteriormente** y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se **difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min)**.
- Se **activa un canal de consultas** en redes sociales para poder **esclarecer dudas a los clientes** que resulten afectados por la pérdida de dicho activo (**3 min**).

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente estructura:

- La Senior Manager procede a contactar por teléfono o por celular a la empresa proveedora del servicio de seguro para poder gestionar la contingencia del activo perdido (10 minutos).
- La Gerente General contacta por teléfono a una empresa proveedora del activo para realizar la compra del mismo con el presupuesto destinado del Fondo para activos vinculados a contingencias. Esta coordinación se realiza con el área Contable-Financiera y la Gerente General (20 minutos).
- La Gerente General realiza el pago del activo y espera la recepción del mismo (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones dispone del activo en el lugar de trabajo (siguientes 47 horas).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencia debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

2. ROBO

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

GUÍA DE PASOS PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la ocurrencia de robo de activo al personal de Ravmar.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- El trabajador informa de manera **directa** o por medio de **llamada telefónica, mensaje de texto o correo electrónico** en el transcurso del día a la Senior Manager (**5 minutos**).
- La Senior Manager o el Gerente de Operaciones **procede a contactar por teléfono a la policía local (5 minutos)**.
- El Gerente de Operaciones **cierra el local en su totalidad y se debe mantener la línea telefónica libre hasta que llegue la policía (5 minutos)**.
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y **activa el Plan de Comunicaciones**.
- Se **accede a las comunicaciones creadas anteriormente** y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se **difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min)**.
- Se **activa un canal de consultas** en redes sociales para poder **esclarecer dudas a los clientes** que resulten afectados por el robo de dicho activo (**3 min**).

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

- La Gerente General activa el Plan de Emergencia (2 minutos).
- La Gerente General informa de manera personal que los trabajadores deben dirigirse a sus respectivas casas (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones contacta por teléfono o por celular con la empresa proveedora del servicio de seguro para poder gestionar la contingencia y el activo robado (10 minutos).
- La Gerente General contacta por teléfono a una empresa proveedora del activo para realizar la compra del mismo con el presupuesto destinado del Fondo para activos vinculados a contingencias. Esta coordinación se realiza con el área Contable-Financiera y la Gerente General (20 minutos).

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- La Gerente General realiza el pago del activo y espera la recepción del mismo (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones dispone del activo en el lugar de trabajo (siguientes 46 horas).
- Una vez que el impacto negativo de dicho evento ha sido mitigado o restringido a niveles aceptables por la organización, la Gerente General comienza el proceso de desactivación del Plan de Emergencia (5 minutos).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencia debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO N6 SUB4: Plan de Contingencia de Personal Operativo

INTRODUCCIÓN:

El presente documento es el Plan de Contingencia de la agencia de carga Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020.

PROPÓSITO:

El presente plan tiene como finalidad detallar la guía de pasos a seguir frente a la ocurrencia de contingencias que obstaculicen el adecuado y continuo desarrollo de las operaciones de la organización.

ALCANCE:

El presente Plan de Contingencia proporciona conocimiento integral y correcto a los trabajadores involucrados con el Sistema de Continuidad de Negocio de Ravmar Freight Logistics S.A.C. y sus respectivas partes interesadas pertinentes.

OBJETIVOS:

- Ofrecer una guía de orientación para los trabajadores en caso de que se presente algún evento disruptivo que frene las operaciones críticas de la empresa.
- Asegurar que la estructura a seguir resulte entendible para los trabajadores involucrados y que se cumpla con lo que se detalla en el presente documento.
- Lograr el compromiso de los trabajadores correspondientes al Sistema de Continuidad de Negocio para poder proceder con lo que el presente documento otorga como solución frente a los eventos disruptivos que frenan las operaciones críticas de la empresa.
- Fortalecer las capacidades de los trabajadores para dar respuesta a eventos o incidentes disruptivos de Continuidad de Negocio.

FUENTES DE ESCENARIOS DE RIESGOS:

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

1. ENFERMEDAD DE CAPA COMPLEJA

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

GUÍA DE PASOS PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la ocurrencia de no poder contar con el personal operativo, debido a una enfermedad de capa compleja.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

- Los familiares cercanos o alguna persona de confianza del trabajador debe informar a la Gerencia y a la Senior Manager lo acontecido.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- **La comunicación puede ser de manera directa hacia las personas mencionadas (20 minutos).**
- Puede ser por otros medios, tales como **un correo electrónico indicando lo acontecido con las evidencias médicas o por un mensaje de WhatsApp con el mismo contenido (5 minutos).**
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y **activa el Plan de Comunicaciones.**
- Se **accede a las comunicaciones creadas anteriormente** y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se **difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).**
- Se **activa un canal de consultas** en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder **esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min).**

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

Búsqueda de personal de reemplazo por parte del Team Gestión de Contingencias

- El Gerente de Operaciones busca y revisa el Manual de Funciones del puesto operativo en cuestión (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones procede a comunicar de manera telefónica e inmediata las tareas adicionales que les corresponde a las personas de puestos operativos presentes. Las personas deben acatar aquellas tareas adicionales, adicionalmente, se les informa que es temporal; no obstante, no se recurre a tiempo extra (10 minutos).
- La Senior Manager debe evaluar los candidatos que se almacenaron en la base de datos como aptos para el puesto de trabajo al cual se busca un reemplazo.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- Asimismo, debe aceptar referencias de los contactos más cercanos, dada la necesidad de contar con el personal a disposición inmediata (30 minutos).
- La Senior Manager procede a revisar los CVs de los candidatos, opta por los 8 más calificados, procede a contactarlos vía telefónica (1 día).
- La Senior Manager concreta una dinámica grupal, a partir de la misma, se excluyen candidatos y se toman pruebas de conocimientos y físicas (1 día).
- La Senior Manager gestiona la entrevista con el Gerente de Operaciones, el cual decide por el candidato óptimo para los puestos operativos (1 hora).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencias debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

2. ENFERMEDAD DE CAPA SIMPLE

ESTRUCTURA PARA LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

GUÍA DE PASOS PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la ocurrencia de no poder contar con el personal operativo, debido a una enfermedad de capa simple.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

- Los familiares cercanos o alguna persona de confianza del trabajador deben informar a la Gerencia y a la Senior Manager lo acontecido.
 - **La comunicación puede ser de manera directa hacia las personas mencionadas (20 minutos).**
 - Puede ser por otros medios, tales como **un correo electrónico indicando lo acontecido con las evidencias médicas o por un mensaje de whatsApp con el mismo contenido (5 minutos).**
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y **activa el Plan de Comunicaciones.**
- Se **accede a las comunicaciones creadas anteriormente** y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se **difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).**

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- Se **activa un canal de consultas** en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder **esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min)**.

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

Distribución de funciones entre el personal operativo presente

- El Gerente de Operaciones busca y revisa el Manual de Funciones del puesto operativo en cuestión (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones procede a comunicar de manera telefónica e inmediata las tareas adicionales que les corresponde a las personas de puestos operativos presentes. Las personas deben acatar aquellas tareas adicionales, adicionalmente, se les informa que es temporal; no obstante, no se recurre a tiempo extra (10 minutos).
- El Gerente de Operaciones enfatiza que se distribuirán las funciones de manera permanente hasta que la persona ausente regrese a su puesto de trabajo, cuyo diagnóstico ha estimado un plazo máximo de 3 días (3 días).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencia debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

3. ACCIDENTE LETAL

ESTRUCTURA PARA LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

GUÍA DE PASOS PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la ocurrencia de no poder contar con el personal operativo, debido a un accidente letal.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

- Los familiares cercanos o alguna persona de confianza del trabajador deben informar a la Gerencia y a la Senior Manager lo acontecido.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- **La comunicación puede ser de manera directa hacia las personas mencionadas (20 minutos).**
- Puede ser por otros medios, tales como **un correo electrónico indicando lo acontecido con las evidencias médicas o por un mensaje de whatsApp con el mismo contenido (5 minutos).**
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y **activa el Plan de Comunicaciones.**
- Se **accede a las comunicaciones creadas anteriormente** y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se **difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).**
- Se **activa un canal de consultas** en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder **esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min).**

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

Búsqueda de personal de reemplazo por parte del Team Gestión de Contingencias

- El Gerente de Operaciones busca y revisa el Manual de Funciones del puesto operativo cuyo trabajador se encuentra ausente (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones procede a comunicar de manera telefónica e inmediata las tareas adicionales que les corresponde a las personas de puestos operativos presentes. Las personas deben acatar aquellas tareas adicionales, adicionalmente, se les informa que es temporal; no obstante, no se recurre a tiempo extra (10 minutos).
- La Senior Manager debe evaluar los candidatos que se almacenaron en la base de datos como aptos para el puesto de trabajo al cual se busca un reemplazo. Asimismo, debe aceptar referencias de los contactos más cercanos, dada la necesidad de contar con el personal a disposición inmediata (30 minutos).

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- La Senior Manager procede a revisar los CVs de los candidatos, opta por los 8 más calificados, procede a contactarlos vía telefónica (1 día).
- La Senior Manager concreta una dinámica grupal, a partir de la misma, se excluyen candidatos y se toman pruebas de conocimientos y físicas (1 día).
- La Senior Manager gestiona la entrevista con el Gerente de Operaciones, el cual decide por el candidato óptimo para los puestos operativos (1 hora).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencia debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

4. ACCIDENTE MENOR

ESTRUCTURA PARA LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

GUÍA DE PASOS PARA EL USO DEL PLAN

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan ante la ocurrencia de no poder contar con el personal operativo, debido a un accidente menor.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

- Los familiares cercanos o alguna persona de confianza del trabajador deben informar a la Gerencia y a la Senior Manager lo acontecido.
 - **La comunicación puede ser de manera directa hacia las personas mencionadas (20 minutos).**
 - Puede ser por otros medios, tales como **un correo electrónico indicando lo acontecido con las evidencias médicas o por un mensaje de whatsApp con el mismo contenido (5 minutos).**
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y **activa el Plan de Comunicaciones.**
- Se **accede a las comunicaciones creadas anteriormente** y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se **difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).**
- Se **activa un canal de consultas** en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder **esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min).**

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

Distribución de funciones entre el personal operativo presente

- El Gerente de Operaciones busca y revisa el Manual de Funciones del puesto operativo cuyo trabajador se encuentra ausente (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones procede a comunicar de manera telefónica e inmediata las tareas adicionales que les corresponde a las personas de puestos operativos presentes. Las personas deben acatar aquellas tareas adicionales, adicionalmente, se les informa que es temporal; no obstante, no se recurre a tiempo extra (10 minutos).
- El Gerente de Operaciones enfatiza que se distribuirán las funciones de manera permanente hasta que la persona ausente regrese a su puesto de trabajo, cuyo diagnóstico ha estimado un plazo máximo de 3 días (3 días).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencia debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

5. INVALIDEZ

ESTRUCTURA PARA LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

GUÍA DE PASOS PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la ocurrencia de no poder contar con el personal operativo, debido a invalidez.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

- Los familiares cercanos o alguna persona de confianza del trabajador deben informar a la Gerencia y a la Senior Manager lo acontecido.
 - **La comunicación puede ser de manera directa hacia las personas mencionadas (20 minutos).**
 - Puede ser por otros medios, tales como **un correo electrónico indicando lo acontecido con las evidencias médicas o por un mensaje de whatsApp con el mismo contenido (5 minutos).**

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y **activa el Plan de Comunicaciones**.
- Se **accede a las comunicaciones creadas anteriormente** y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se **difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min)**.
- Se **activa un canal de consultas** en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder **esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min)**.

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

Búsqueda de personal de reemplazo por parte del Team Gestión de Contingencias

- El Gerente de Operaciones busca y revisa el Manual de Funciones del puesto operativo cuyo trabajador se encuentra ausente (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones procede a comunicar de manera telefónica e inmediata las tareas adicionales que les corresponde a las personas de puestos operativos presentes. Las personas deben acatar aquellas tareas adicionales, adicionalmente, se les informa que es temporal; no obstante, no se recurre a tiempo extra (10 minutos).
- La Senior Manager debe evaluar los candidatos que se almacenaron en la base de datos como aptos para el puesto de trabajo al cual se busca un reemplazo. Asimismo, debe aceptar referencias de los contactos más cercanos, dada la necesidad de contar con el personal a disposición inmediata (30 minutos).
- La Senior Manager procede a revisar los CVs de los candidatos, opta por los 8 más calificados, procede a contactarlos vía telefónica (1 día).
- La Senior Manager concreta una dinámica grupal, a partir de la misma, se excluyen candidatos y se toman pruebas de conocimientos y físicas (1 día).

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- La Senior Manager gestiona la entrevista con el Gerente de Operaciones, el cual decide por el candidato óptimo para los puestos operativos (1 hora).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencia debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.



| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO N6 SUB5: Plan de Contingencia de Personal Administrativo

INTRODUCCIÓN:

El documento es el Plan de Contingencia de la agencia de carga Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020.

PROPÓSITO:

El presente plan tiene como finalidad detallar la guía de pasos a seguir frente a la ocurrencia de contingencias que obstaculicen el adecuado y continuo desarrollo de las operaciones de la organización.

ALCANCE:

El presente Plan de Contingencia proporciona conocimiento integral y correcto a los trabajadores involucrados con el Sistema de Continuidad de Negocio de Ravmar Freight Logistics S.A.C. y sus respectivas partes interesadas pertinentes.

OBJETIVOS:

- Ofrecer una guía de orientación para los trabajadores en caso de que se presente algún evento disruptivo que frene las operaciones críticas de la empresa.
- Asegurar que la estructura a seguir resulte entendible para los trabajadores involucrados y que se cumpla con lo que se detalla en el presente documento.
- Lograr el compromiso de los trabajadores correspondientes al Sistema de Continuidad de Negocio para poder proceder con lo que el presente documento otorga como solución frente a los eventos disruptivos que frenan las operaciones críticas de la empresa.
- Fortalecer las capacidades de los trabajadores para dar respuesta a eventos o incidentes disruptivos de Continuidad de Negocio.

FUENTES DE ESCENARIOS DE RIESGOS:

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

1. ENFERMEDAD DE CAPA COMPLEJA

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la ocurrencia de no poder contar con el personal administrativo, debido a una enfermedad de capa compleja.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- Los familiares cercanos o alguna persona de confianza del trabajador deben informar a la Gerencia y a la Senior Manager lo acontecido.
 - **La comunicación puede ser de manera directa hacia las personas mencionadas (20 minutos).**
 - Puede ser por otros medios, tales como **un correo electrónico indicando lo acontecido con las evidencias médicas o por un mensaje de whatsApp con el mismo contenido (5 minutos).**
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y **activa el Plan de Comunicaciones.**
- **Se accede a las comunicaciones creadas anteriormente** y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. **Se difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).**
- **Se activa un canal de consultas** en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder **esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min).**

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

Búsqueda de personal de reemplazo por parte del Team Gestión de Contingencias

- El Gerente de Operaciones busca y revisa el Manual de Funciones del puesto administrativo cuyo trabajador se encuentra ausente (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones procede a comunicar de manera telefónica e inmediata las tareas adicionales que les corresponde a las personas de puestos administrativos presentes. Las personas deben acatar aquellas tareas adicionales, adicionalmente, se les informa que es temporal; no obstante, no se recurre a tiempo extra (10 minutos).

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- La Senior Manager debe evaluar los candidatos que se almacenaron en la base de datos como aptos para el puesto de trabajo al cual se busca un reemplazo. Asimismo, debe aceptar referencias de los contactos más cercanos, dada la necesidad de contar con el personal a disposición inmediata (30 minutos).
- La Senior Manager procede a revisar los CVs de los candidatos, opta por los 8 más calificados, procede a contactarlos vía telefónica (1 día).
- La Senior Manager concreta una dinámica grupal, a partir de la misma, se excluyen candidatos y se toman pruebas de conocimientos y físicas (1 día).
- La Senior Manager gestiona la entrevista con la Gerente General, la cual decide por el candidato óptimo para los puestos administrativos (1 hora).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencia debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

2. ENFERMEDAD DE CAPA SIMPLE

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

GUÍA DE PASOS PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la ocurrencia de no poder contar con el personal operativo, debido a una enfermedad de capa simple.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

- Los familiares cercanos o alguna persona de confianza del trabajador deben informar a la Gerencia y a la Senior Manager lo acontecido.
 - **La comunicación puede ser de manera directa hacia las personas mencionadas (20 minutos).**
 - Puede ser por otros medios, tales como **un correo electrónico indicando lo acontecido con las evidencias médicas o por un mensaje de whatsApp con el mismo contenido (5 minutos).**
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y **activa el Plan de Comunicaciones.**
- Se **accede a las comunicaciones creadas anteriormente** y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se **difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).**

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- Se **activa un canal de consultas** en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder **esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min)**.

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

Distribución de funciones entre el personal administrativo presente

- El Gerente de Operaciones busca y revisa el Manual de Funciones del puesto operativo cuyo trabajador se encuentra ausente (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones procede a comunicar de manera telefónica e inmediata las tareas adicionales que les corresponde a las personas de puestos administrativos presentes. Las personas deben acatar aquellas tareas adicionales, adicionalmente, se les informa que es temporal; no obstante, no se recurre a tiempo extra (10 minutos).
- El Gerente de Operaciones enfatiza que se distribuirán las funciones de manera permanente hasta que la persona ausente regrese a su puesto de trabajo, cuyo diagnóstico ha estimado un plazo máximo de 3 días (3 días).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencia debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

3. ACCIDENTE LETAL

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- *Team* Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

GUÍA DE PASOS PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la ocurrencia de no poder contar con el personal administrativo, debido a un accidente letal.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

- Los familiares cercanos o alguna persona de confianza del trabajador deben informar a la Gerencia y a la Senior Manager lo acontecido.
 - **La comunicación puede ser de manera directa hacia las personas mencionadas (20 minutos).**
 - Puede ser por otros medios, tales como **un correo electrónico indicando lo acontecido con las evidencias médicas o por un mensaje de whatsApp con el mismo contenido (5 minutos).**

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y **activa el Plan de Comunicaciones**.
- Se **accede a las comunicaciones creadas anteriormente** y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se **difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min)**.
- Se **activa un canal de consultas** en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder **esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min)**.

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente estructura:

Búsqueda de personal de reemplazo por parte del Team Gestión de Contingencias

- El Gerente de Operaciones busca y revisa el Manual de Funciones del puesto administrativo cuyo trabajador se encuentra ausente (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones procede a comunicar de manera telefónica e inmediata las tareas adicionales que les corresponde a las personas de puestos administrativos presentes. Las personas deben acatar aquellas tareas adicionales, adicionalmente, se les informa que es temporal; no obstante, no se recurre a tiempo extra (10 minutos).
- La Senior Manager debe evaluar los candidatos que se almacenaron en la base de datos como aptos para el puesto de trabajo al cual se busca un reemplazo. Asimismo, debe aceptar referencias de los contactos más cercanos, dada la necesidad de contar con el personal a disposición inmediata (30 minutos).
- La Senior Manager procede a revisar los CVs de los candidatos, opta por los 8 más calificados, procede a contactarlos vía telefónica (1 día).
- La Senior Manager concreta una dinámica grupal, a partir de la misma, se excluyen candidatos y se toman pruebas de conocimientos y físicas (1 día).

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- La Senior Manager gestiona la entrevista con la Gerente General, la cual decide por el candidato óptimo para los puestos administrativos (1 hora).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencia debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

4. ACCIDENTE MENOR

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.
- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

GUÍA DE PASOS PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la ocurrencia de no poder contar con el personal operativo, debido a un accidente menor.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

- Los familiares cercanos o alguna persona de confianza del trabajador deben informar a la Gerencia y a la Senior Manager lo acontecido.
 - **La comunicación puede ser de manera directa hacia las personas mencionadas (20 minutos).**
 - Puede ser por otros medios, tales como **un correo electrónico indicando lo acontecido con las evidencias médicas o por un mensaje de whatsApp con el mismo contenido (5 minutos).**
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y **activa el Plan de Comunicaciones.**
- Se **accede a las comunicaciones creadas anteriormente** y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se **difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).**
- Se **activa un canal de consultas** en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder **esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min).**

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

Distribución de funciones entre el personal administrativo presente

- El Gerente de Operaciones busca y revisa el Manual de Funciones del puesto operativo cuyo trabajador se encuentra ausente (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones procede a comunicar de manera telefónica e inmediata las tareas adicionales que les corresponde a las personas de puestos administrativos presentes. Las personas deben acatar aquellas tareas adicionales, adicionalmente, se les informa que es temporal; no obstante, no se recurre a tiempo extra (10 minutos).
- El Gerente de Operaciones enfatiza que se distribuirán las funciones de manera permanente hasta que la persona ausente regrese a su puesto de trabajo, cuyo diagnóstico ha estimado un plazo máximo de 3 días (3 días).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencia debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

5. INVALIDEZ

ESTRUCTURA PARA LA CONTINGENCIA

- Team Gestión de Contingencias: Está conformado por la Gerente General, la Senior Manager y el Gerente de Operaciones, quienes son las personas encargadas de las áreas claves de la organización y pueden asumir la responsabilidad de la toma de decisiones frente a las adversidades y contingencias que puedan presentarse.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar y definir las estrategias y políticas.
- Distribuir y asignar los recursos a utilizar en una contingencia.
- Estimar el efecto y las consecuencias de una contingencia.
- Aprobar cualquier cambio operacional y/o táctico solicitado.
- Comunicar regularmente al dueño de la empresa y/o entidades concernientes.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- Controlar y revisar el progreso de las respuestas.

GUÍA DE PASOS PARA EL USO DEL PLAN

1. Invocar el plan

Se hace efectivo, el presente plan, ante la ocurrencia de no poder contar con el personal administrativo, debido a invalidez.

2. Declarar la contingencia

El *team* Gestión de Contingencias es el responsable de notificar la ocurrencia de la contingencia.

3. Notificar

En esta etapa, el *team* establecido informa la ocurrencia de la contingencia, la cual se ejecuta de la siguiente forma:

- Los familiares cercanos o alguna persona de confianza del trabajador deben informar a la Gerencia y a la Senior Manager lo acontecido.
 - **La comunicación puede ser de manera directa hacia las personas mencionadas (20 minutos).**
 - Puede ser por otros medios, tales como **un correo electrónico indicando lo acontecido con las evidencias médicas o por un mensaje de whatsApp con el mismo contenido (5 minutos).**
- La Senior Manager es designada como portavoz de las comunicaciones a las partes interesadas pertinentes (trabajadores, alta dirección, clientes, público en general, etc.) y **activa el Plan de Comunicaciones.**
- Se **accede a las comunicaciones creadas anteriormente** y se adapta según sea el caso, esta adaptación debe contemplar un lenguaje fácil de comprender, no debe usar en demasía un lenguaje técnico. Se **difunde el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación (3 min).**

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE CONTINGENCIA | Código: PLN-GCN-005 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- Se **activa un canal de consultas** en redes sociales y en el chat grupal de *WhatsApp* de los trabajadores para poder **esclarecer dudas a las partes interesadas pertinentes (3 min)**.

4. Respuesta

En esta etapa, el *team* procede a actuar siguiendo la siguiente esta estructura:

Búsqueda de personal de reemplazo por parte del Team Gestión de Contingencias

- El Gerente de Operaciones busca y revisa el Manual de Funciones del puesto administrativo cuyo trabajador se encuentra ausente (5 minutos).
- El Gerente de Operaciones procede a comunicar de manera telefónica e inmediata las tareas adicionales que les corresponde a las personas de puestos administrativos presentes. Las personas deben acatar aquellas tareas adicionales, adicionalmente, se les informa que es temporal; no obstante, no se recurre a tiempo extra (10 minutos).
- La Senior Manager debe evaluar los candidatos que se almacenaron en la base de datos como aptos para el puesto de trabajo al cual se busca un reemplazo. Asimismo, debe aceptar referencias de los contactos más cercanos, dada la necesidad de contar con el personal a disposición inmediata (30 minutos).
- La Senior Manager procede a revisar los CVs de los candidatos, opta por los 8 más calificados, procede a contactarlos vía telefónica (1 día).
- La Senior Manager concreta una dinámica grupal, a partir de la misma, se excluyen candidatos y se toman pruebas de conocimientos y físicas (1 día).
- La Senior Manager gestiona la entrevista con la Gerente General, la cual decide por el candidato óptimo para los puestos administrativos (1 hora).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Contingencia debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE EMERGENCIAS | Código: PLN-GCN-006 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO N7: Plan de Emergencias

ANEXO N7 SUB1: Plan de Emergencias de Energía Eléctrica

INTRODUCCIÓN:

El presente documento es el Plan de Emergencias de la agencia de carga Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020.

PROPÓSITO:

El presente plan tiene como finalidad detallar los tipos de dificultades que pueden afrontar los integrantes de la Alta Dirección, así como la manera en la que pueden prevenir y reaccionar frente a una emergencia que se pueda llegar a concretar.

ALCANCE:

El Plan de Emergencias proporciona conocimiento integral y correcto a los trabajadores involucrados con el Sistema de Continuidad de Negocio de Ravmar Freight Logistics S.A.C. y sus respectivas partes interesadas pertinentes.

OBJETIVOS:

Ofrecer una guía de orientación para los trabajadores en caso de que se presente alguna emergencia que comprometa el desarrollo de sus actividades laborales.

Asegurar que los trabajadores involucrados entiendan las prioridades de la emergencia.

Asignar responsabilidades a los trabajadores respecto a los pasos a seguir en caso de que se presente una emergencia.

Fortalecer las capacidades de los trabajadores para dar respuesta a emergencias.

FUENTES DE ESCENARIOS DE RIESGOS:

1. SISMOS

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE EMERGENCIAS | Código: PLN-GCN-006 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ESTRUCTURA PARA LA EMERGENCIA

- Team Gestión de Emergencias: Está conformado por la Senior Manager y el Analista de Operaciones, quienes son responsables de monitorear alertas de incidentes y fallas en el servicio ofrecido de exportación; así también, proporciona una adecuada respuesta ante la ocurrencia de una emergencia.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Servir de apoyo de primer nivel para transferir el incidente o emergencia a expertos.
- En el caso que ocurra esta transferencia, dar seguimiento al estado del mismo.
- Asistir la respuesta ante la ocurrencia de una emergencia y salvaguardar la reputación de la agencia de carga ante los distintos medios de comunicación.
- Facilitar el acceso a provisiones y atención médica a los trabajadores que lo precisen.

ESTRATEGIAS DE RESPUESTA A EMERGENCIA

- **Etapa 1: Antes**

- *Infraestructura*

El Gerente de Operaciones debe establecer la adecuada señalización dentro del local **(20 minutos)**.

La Gerente General debe realizar mantenimiento a las alarmas sísmicas que se encuentran dentro del local **(trimestral)**.

El Gerente de Operaciones y la Gerente General deben establecer la zona de evacuación en caso de sismo **(20 minutos)**.

La Gerente General debe solicitar la Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil a INDECI **(anual)**.

- *Recursos*

La Senior Manager debe establecer el contenido del botiquín de emergencia **(10 minutos)**.

La Gerente General debe proveer los productos necesarios en el botiquín de emergencia **(15 minutos)**.

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE EMERGENCIAS | Código: PLN-GCN-006 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

El Gerente de Operaciones debe revisar el contenido del botiquín de emergencia de manera mensual (**10 minutos**).

La Gerente General debe contar en su lista de contactos con las personas de confianza/principal contacto de los trabajadores (**5 minutos**).

- **Etapa 2: Durante**

- El Gerente de Operaciones debe indicar con un megáfono que los trabajadores se deben alejar de las ventanas y que no deben trasladar bultos ni objetos pesados que puedan originar accidentes (**1 minuto**).
- El Gerente de Operaciones debe evacuar a los trabajadores de Ravmar hacia la zona segura establecida con anterioridad, en el caso de que se habilite un ascensor, utilizar la escalera (**3 minutos**).
- La Senior Manager debe trasladar el botiquín de emergencia hacia la zona de evacuación establecida (**3 minutos**).

- **Etapa 3: Después**

- *Infraestructura*

El Gerente de Operaciones se debe asegurar de que los espacios dentro del local se encuentren aptos para poder aceptar el retorno de los trabajadores a sus puestos (**8 minutos**).

- *Recursos*

Recolocar recursos materiales necesarios para que los trabajadores de Ravmar puedan continuar con la ejecución de sus respectivas funciones (**8 minutos**).

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Emergencias debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE EMERGENCIAS | Código: PLN-GCN-006 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

2. ATENTADO

ESTRUCTURA PARA LA EMERGENCIA

- Team Gestión de Emergencias: Está conformado por la Senior Manager y el Analista de Operaciones, quienes son responsables de monitorear alertas de incidentes y fallas en el servicio ofrecido de exportación; así también, proporciona una adecuada respuesta ante la ocurrencia de una emergencia.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Servir de apoyo de primer nivel para transferir el incidente o emergencia a expertos.
- En el caso que ocurra esta transferencia, dar seguimiento al estado del mismo.
- Asistir la respuesta ante la ocurrencia de una emergencia y salvaguardar la reputación de la agencia de carga ante los distintos medios de comunicación.
- Facilitar el acceso a provisiones y atención médica a los trabajadores que lo precisen.

ESTRATEGIAS DE RESPUESTA A EMERGENCIA

- **Etapa 1: Antes**

- *Infraestructura*

El Gerente de Operaciones debe establecer la adecuada señalización dentro del local **(20 minutos)**.

La Gerente General debe realizar mantenimiento a las alarmas sísmicas que se encuentran dentro del local **(trimestral)**.

El Gerente de Operaciones y la Gerente General deben establecer la zona de evacuación en caso de atentado **(20 minutos)**.

La Gerente General debe solicitar la Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil a INDECI **(anual)**.

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE EMERGENCIAS | Código: PLN-GCN-006 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- *Recursos*

La Senior Manager debe establecer el contenido del botiquín de emergencia **(10 minutos)**.

La Gerente General debe proveer los productos necesarios en el botiquín de emergencia **(15 minutos)**.

El Gerente de Operaciones debe revisar el contenido del botiquín de emergencia de manera mensual **(15 minutos)**.

La Gerente General debe contar en su lista de contactos con las personas de confianza/principal contacto de los trabajadores **(5 minutos)**.

- **Etapa 2: Durante**

- El Gerente de Operaciones debe indicar con un megáfono que los trabajadores se deben alejar de las ventanas y que no deben trasladar bultos ni objetos pesados que puedan originar accidentes **(1 minuto)**.

- El Gerente de Operaciones debe evacuar a los trabajadores de Ravmar hacia la zona segura establecida con anterioridad, en el caso de que se habilite un ascensor, utilizar la escalera **(3 minutos)**.

- La Senior Manager debe trasladar el botiquín de emergencia hacia la zona de evacuación establecida **(3 minutos)**.

- **Etapa 3: Después**

- *Infraestructura*

El Gerente de Operaciones se debe asegurar de que los espacios dentro del local se encuentren aptos para poder aceptar el retorno de los trabajadores a sus puestos **(8 minutos)**.

- *Recursos*

El Gerente de Operaciones debe recolocar los recursos materiales necesarios para que los trabajadores de Ravmar puedan continuar con la ejecución de sus respectivas funciones **(8 minutos)**.

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE EMERGENCIAS | Código: PLN-GCN-006 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

La Gerente General debe coordinar el traslado de los trabajadores heridos al hospital Luis Negreiros Vega, el cual es el más cercano, que se encuentra en la av. Tomás Valle **(10 minutos)**.

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Emergencias debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

3. CLIMA

ESTRUCTURA PARA LA EMERGENCIA

- Team Gestión de Emergencias: Está conformado por la Senior Manager y el Analista de Operaciones, quienes son responsables de monitorear alertas de incidentes y fallas en el servicio ofrecido de exportación; así también, proporciona una adecuada respuesta ante la ocurrencia de una emergencia.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Servir de apoyo de primer nivel para transferir el incidente o emergencia a expertos.
- En el caso que ocurra esta transferencia, dar seguimiento al estado del mismo.
- Asistir la respuesta ante la ocurrencia de una emergencia y salvaguardar la reputación de la agencia de carga ante los distintos medios de comunicación.
- Facilitar el acceso a provisiones y atención médica a los trabajadores que lo precisen.

ESTRATEGIAS DE RESPUESTA A EMERGENCIA

- **Etapa 1: Antes**

- *Infraestructura*

El Gerente de Operaciones debe establecer la adecuada señalización dentro del local **(20 minutos)**.

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE EMERGENCIAS | Código: PLN-GCN-006 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

La Gerente General debe realizar mantenimiento a las alarmas sísmicas que se encuentran dentro del local (**trimestral**).

El Gerente de Operaciones y la Gerente General deben establecer la zona de evacuación en caso de sismo (**20 minutos**).

La Gerente General debe solicitar la Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil a INDECI (**anual**).

○ *Recursos*

La Senior Manager debe establecer el contenido del botiquín de emergencia (**10 minutos**).

La Gerente General debe proveer los productos necesarios en el botiquín de emergencia (**12 minutos**).

El Gerente de Operaciones debe revisar el contenido del botiquín de emergencia de manera mensual (**12 minutos**).

La Gerente General debe contar en su lista de contactos con las personas de confianza/principal contacto de los trabajadores (**4 minutos**).

La Senior Manager debe guardar documentos importantes en una bolsa de plástico para prevalecer su integridad (**8 minutos**).

La Senior Manager debe colocar una linterna con pilas al alcance de las oficinas (**4 minutos**).

● **Etapa 2: Durante**

○ El Gerente de Operaciones debe indicar con un megáfono que los trabajadores se deben alejar de las ventanas y que no deben trasladar bultos ni objetos pesados que puedan originar accidentes (**1 minuto**).

○ El Gerente de Operaciones debe evacuar a los trabajadores de Ravmar hacia la zona segura establecida con anterioridad, en el caso de que se habilite un ascensor, utilizar la escalera (**3 minutos**).

○ La Senior Manager debe trasladar el botiquín de emergencia hacia la zona de evacuación establecida (**3 minutos**).

○ La Senior Manager y el Gerente de Operaciones deben advertir al personal el no tocar ni acercarse a los cables (**15 minutos**).

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE EMERGENCIAS | Código: PLN-GCN-006 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- **Etapa 3: Después**

- *Infraestructura*

La Gerente General comunica al personal el hecho de no volver al local hasta que los entes pertinentes indiquen la autorización **(5 minutos)**.

El Gerente de Operaciones se debe asegurar de que los espacios dentro del local se encuentren aptos para poder aceptar el retorno de los trabajadores a sus puestos **(8 minutos)**.

La Gerente General comunica al personal que eviten contacto con construcciones posibles de derrumbarse; asimismo, con los cables eléctricos caídos **(5 minutos)**.

- *Recursos*

El Gerente de Operaciones debe recolocar los recursos materiales necesarios para que los trabajadores de Ravmar puedan continuar con la ejecución de sus respectivas funciones **(8 minutos)**.

La Gerente General debe coordinar el traslado de los trabajadores heridos al hospital Luis Negreiros Vega, el cual es el más cercano, que se encuentra en la av. Tomás Valle **(10 minutos)**.

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Emergencias debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE EMERGENCIAS | Código: PLN-GCN-006 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO N7 SUB2: Plan de Emergencias de Internet

INTRODUCCIÓN:

El presente documento es el Plan de Emergencias de la agencia de carga Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020.

PROPÓSITO:

El presente plan tiene como finalidad detallar los tipos de dificultades que pueden afrontar los integrantes de la Alta Dirección, así como la manera en la que pueden prevenir y reaccionar frente a una emergencia que se pueda llegar a concretar.

ALCANCE:

El Plan de Emergencias proporciona conocimiento integral y correcto a los trabajadores involucrados con el Sistema de Continuidad de Negocio de Ravmar Freight Logistics S.A.C. y sus respectivas partes interesadas pertinentes.

OBJETIVOS:

Ofrecer una guía de orientación para los trabajadores en caso de que se presente alguna emergencia que comprometa el desarrollo de sus actividades laborales.

Asegurar que los trabajadores involucrados entiendan las prioridades de la emergencia.

Asignar responsabilidades a los trabajadores respecto a los pasos a seguir en caso de que se presente una emergencia.

Fortalecer las capacidades de los trabajadores para dar respuesta a emergencias.

FUENTES DE ESCENARIOS DE RIESGOS:

1. SISMOS

ESTRUCTURA PARA LA EMERGENCIA

- **Team Gestión de Emergencias:** Está conformado por la Senior Manager y el Analista de Operaciones, quienes son responsables de monitorear alertas de incidentes y fallas en el

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE EMERGENCIAS | Código: PLN-GCN-006 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

servicio ofrecido de exportación; así también, proporciona una adecuada respuesta ante la ocurrencia de una emergencia.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Servir de apoyo de primer nivel para transferir el incidente o emergencia a expertos.
- En el caso que ocurra esta transferencia, dar seguimiento al estado del mismo.
- Asistir la respuesta ante la ocurrencia de una emergencia y salvaguardar la reputación de la agencia de carga ante los distintos medios de comunicación.
- Facilitar el acceso a provisiones y atención médica a los trabajadores que lo precisen.

ESTRATEGIAS DE RESPUESTA A EMERGENCIA

- **Etapa 1: Antes**

- *Infraestructura*

El Gerente de Operaciones debe establecer la adecuada señalización dentro del local **(20 minutos)**.

La Gerente General debe realizar mantenimiento a las alarmas sísmicas que se encuentran dentro del local **(trimestral)**.

El Gerente de Operaciones y la Gerente General deben establecer la zona de evacuación en caso de sismo **(20 minutos)**.

La Gerente General debe solicitar la Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil a INDECI **(anual)**.

- *Recursos*

La Senior Manager debe establecer el contenido del botiquín de emergencia **(10 minutos)**.

La Gerente General debe proveer los productos necesarios en el botiquín de emergencia **(15 minutos)**.

El Gerente de Operaciones debe revisar el contenido del botiquín de emergencia de manera mensual **(15 minutos)**.

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE EMERGENCIAS | Código: PLN-GCN-006 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

La Gerente General debe contar en su lista de contactos con las personas de confianza/principal contacto de los trabajadores **(5 minutos)**.

- **Etapa 2: Durante**

- El Gerente de Operaciones debe indicar con un megáfono que los trabajadores se deben alejar de las ventanas y que no deben trasladar bultos ni objetos pesados que puedan originar accidentes **(1 minuto)**.
- El Gerente de Operaciones debe evacuar a los trabajadores de Ravmar hacia la zona segura establecida con anterioridad, en el caso de que se habilite un ascensor, utilizar la escalera **(3 minutos)**.
- La Senior Manager debe trasladar el botiquín de emergencia hacia la zona de evacuación establecida **(3 minutos)**.

- **Etapa 3: Después**

- *Infraestructura*

El Gerente de Operaciones se debe asegurar de que los espacios dentro del local se encuentren aptos para poder aceptar el retorno de los trabajadores a sus puestos **(8 minutos)**.

- *Recursos*

El Gerente de Operaciones debe recolocar los recursos materiales necesarios para que los trabajadores de Ravmar puedan continuar con la ejecución de sus respectivas funciones **(8 minutos)**.

La Gerente General debe coordinar el traslado de los trabajadores heridos al hospital Luis Negreiros Vega, el cual es el más cercano, que se encuentra en la av. Tomás Valle **(10 minutos)**.

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Emergencias debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE EMERGENCIAS | Código: PLN-GCN-006 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

2. ATENTADO

ESTRUCTURA PARA LA EMERGENCIA

- Team Gestión de Emergencias: Está conformado por la Senior Manager y el Analista de Operaciones, quienes son responsables de monitorear alertas de incidentes y fallas en el servicio ofrecido de exportación; así también, proporciona una adecuada respuesta ante la ocurrencia de una emergencia.

Las principales responsabilidades son las siguientes:

- Servir de apoyo de primer nivel para transferir el incidente o emergencia a expertos.
- En el caso que ocurra esta transferencia, dar seguimiento al estado del mismo.
- Asistir la respuesta ante la ocurrencia de una emergencia y salvaguardar la reputación de la agencia de carga ante los distintos medios de comunicación.
- Facilitar el acceso a provisiones y atención médica a los trabajadores que lo precisen.

ESTRATEGIAS DE RESPUESTA A EMERGENCIA

- **Etapa 1: Antes**

- *Infraestructura*

El Gerente de Operaciones debe establecer la adecuada señalización dentro del local **(20 minutos)**.

La Gerente General debe realizar mantenimiento a las alarmas sísmicas que se encuentran dentro del local **(trimestral)**.

El Gerente de Operaciones y la Gerente General deben establecer la zona de evacuación en caso de atentado **(20 minutos)**.

La Gerente General debe solicitar la Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil a INDECI **(anual)**.

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE EMERGENCIAS | Código: PLN-GCN-006 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

- *Recursos*

La Senior Manager debe establecer el contenido del botiquín de emergencia **(10 minutos)**.

La Gerente General debe proveer los productos necesarios en el botiquín de emergencia **(15 minutos)**.

El Gerente de Operaciones debe revisar el contenido del botiquín de emergencia de manera mensual **(15 minutos)**.

La Gerente General debe contar en su lista de contactos con las personas de confianza/principal contacto de los trabajadores **(5 minutos)**.

- **Etapa 2: Durante**

- El Gerente de Operaciones debe indicar con un megáfono que los trabajadores se deben alejar de las ventanas y que no deben trasladar bultos ni objetos pesados que puedan originar accidentes **(1 minuto)**.

- El Gerente de Operaciones debe evacuar a los trabajadores de Ravmar hacia la zona segura establecida con anterioridad, en el caso de que se habilite un ascensor, utilizar la escalera **(3 minutos)**.

- La Senior Manager debe trasladar el botiquín de emergencia hacia la zona de evacuación establecida **(3 minutos)**.

- **Etapa 3: Después**

- *Infraestructura*

El Gerente de Operaciones se debe asegurar de que los espacios dentro del local se encuentren aptos para poder aceptar el retorno de los trabajadores a sus puestos **(8 minutos)**.

- *Recursos*

El Gerente de Operaciones debe recolocar los recursos materiales necesarios para que los trabajadores de Ravmar puedan continuar con la ejecución de sus respectivas funciones **(8 minutos)**.

La Gerente General debe coordinar el traslado de los trabajadores heridos al centro de salud más cercano **(10 minutos)**.

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE EMERGENCIAS | Código: PLN-GCN-006 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

MANTENIMIENTO DEL PLAN

El Plan de Emergencias debe ser adecuadamente actualizado y revisado una vez cada año como mínimo, teniendo en consideración que obedezca los lineamientos regulatorios y de la agencia de carga.



| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

ANEXO N8: Plan de Ejercicios y Pruebas

ANEXO N8 SUB1: Plan de Ejercicios y Pruebas de Energía Eléctrica

INTRODUCCIÓN:

El Plan de Ejercicios y Pruebas de la agencia de carga internacional Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020 se encuentra en este documento, el cual se detalla a continuación.

PROPÓSITO:

La empresa Ravmar debe ejercer y poner a prueba los procedimientos del plan de continuidad del negocio para asegurar el correcto funcionamiento y verificar que cumplan con los objetivos planteados en dicho plan.

La empresa debe llevar a cabo ejercicios y pruebas que:

- a) Sean consistentes con el alcance y los objetivos del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio.
- b) Se basan en escenarios apropiados que sean bien planteadas con fines y objetivos claramente definidos para el Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio.
- c) Validar los mecanismos de continuidad de negocio.
- d) Minimizar el riesgo de interrupción de las operaciones.
- e) Producir informes después del ejercicio que contengan resultados, las recomendaciones y acciones para la mejora continua.
- f) Sean revisados en el contexto de la mejora continua.
- g) Sean realizados en intervalos de tiempo planificados y cuando existan cambios significativos dentro de la empresa o el ambiente en el que opera

OBJETIVO: Proporcionar un plan para planear, preparar, ejecutar y dar el cierre de ejercicios y pruebas en continuidad de negocio para así mejorar la capacidad de respuesta ante alguna interrupción de la operación de la empresa.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

Etapas del Ejercicio

| Planeación | Preparación |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Definir objetivos, alcances y fechas del ejercicio. ● Definir y documentar escenarios ● Definir los recursos ● Documentar el plan del ejercicio ● Identificar y gestionar riesgos del ejercicio | <ul style="list-style-type: none"> ● Construir y preparar el material ● Confirmar los participantes ● Preparar el entrenamiento previo ● Gestionar sitios alternos ● Alistamiento de recursos en sitios alternos ● Realizar pruebas previas ● Gestionar riesgos del ejercicio |
| Ejecución | Informe de resultados |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Apertura y control del ejercicio ● Atención de necesidades y requerimientos ● Evaluación y cierre del ejercicio | <ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de los resultados ● Obtención de registros y evidencias ● Consolidación y análisis de las evaluaciones ● Construcción del informe ● Validación, revisión y aprobación del informe ● Presentación de resultados |

Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Ejercicio

El principal objetivo es establecer qué se pretende evaluar mediante la realización de este ejercicio. Se podría validar si el tiempo estimado de recuperación es correcto, si el conocimiento del personal es suficiente para lograr poner en práctica el plan de continuidad o si los recursos disponibles son los adecuados.

Recursos necesarios

Instalaciones: El ejercicio se realizará en las instalaciones de la empresa Ravmar.

Herramientas tecnológicas: Computadoras de escritorio, laptops, impresoras, routers, Wi-

Fi.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

Mobiliario y papelería: mesas, muebles, repisas, sillas, útiles de escritorio, marcadores, tableros y otras herramientas de trabajo para los participantes.

Material para el desarrollo del ejercicio: formatos, planes y otros documentos que apoyen las diferentes fases del ejercicio.

Es importante comunicar lo que se quiere lograr con la realización de este ejercicio. Un buen plan de comunicación es vital para el éxito del ejercicio.

Actualización de los Planes

Se actualizarán los planes en las siguientes situaciones:

Cambios que impacten a la empresa Ravmar

Se identifiquen oportunidades de mejora como resultado de las pruebas realizadas

Asimismo, los planes deberán ser revisados al menos una vez al año.

FUENTES DE ESCENARIOS DE RIESGOS:

1. SISMOS

ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE PRUEBAS:

El método de ejercicio será el de simulacro funcional, el que simula un “escenario específico y se permite la realización de actividades según las decisiones tomadas por los participantes. Requiere un ambiente de prueba controlado, la disponibilidad de los recursos para movilizarlos. Implica logística en un nivel moderado. Basado en operaciones. Riesgo medio.”

Luego se procederá a plantear el escenario (historia preparada para ayudar a recrear los diferentes sucesos que generan la situación de interrupción). Este escenario debe contar con la línea de sucesos que se desencadenaron a partir de la causa establecida. Asimismo, se plantea el guión de prueba, que consiste en documentar el paso a paso las actividades que seguirán los participantes según la línea de acontecimientos de la situación descrita en el escenario.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

| Resumen del escenario General | |
|-------------------------------|--|
| Evento | Sismo de 7.5 grados de magnitud en la escala de Richter. |
| Epicentro | Ica |
| Duración | 40 segundos |

Guión de prueba:

El día miércoles a las 8 am, se registra un terremoto de 7.5 grados de magnitud en la escala de Richter con epicentro en Ica y duración de 40 segundos.

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapa | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (40 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

2. MANTENIMIENTO

ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE PRUEBAS:

El método de ejercicio será el de simulacro funcional, el que simula un "escenario específico y se permite la realización de actividades según las decisiones tomadas por los participantes. Requiere un ambiente de prueba controlado, la disponibilidad de los recursos para movilizarlos. Implica logística en un nivel moderado. Basado en operaciones. Riesgo medio."

Luego se procederá a plantear el escenario (historia preparada para ayudar a recrear los diferentes sucesos que generan la situación de interrupción). Este escenario debe contar con la línea de sucesos que se desencadenaron a partir de la causa establecida. Asimismo, se plantea el guión de prueba, que consiste en documentar el paso a paso las actividades que seguirán los participantes según la línea de acontecimientos de la situación descrita en el escenario.

| Resumen del escenario General | |
|--------------------------------------|--|
| Evento | Corte de fluido eléctrico por mantenimiento en la zona |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |
| Duración | 1 día |

Guion de prueba:

El día lunes a las 9 am, se realiza el corte de fluido eléctrico por mantenimiento en la zona.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapa | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (40 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

3. ATENTADOS

ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE PRUEBAS:

El método de ejercicio será el de simulacro funcional, el que simula un “escenario específico y se permite la realización de actividades según las decisiones tomadas por los participantes. Requiere un ambiente de prueba controlado, la disponibilidad de los recursos para movilizarlos. Implica logística en un nivel moderado. Basado en operaciones. Riesgo medio.”

Luego se procederá a plantear el escenario (historia preparada para ayudar a recrear los diferentes sucesos que generan la situación de interrupción). Este escenario debe contar con la línea de sucesos que se desencadenaron a partir de la causa establecida. Asimismo, se plantea el guión de prueba, que consiste en documentar el paso a paso las actividades que seguirán los participantes según la línea de acontecimientos de la situación descrita en el escenario.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

| Resumen del escenario General | |
|-------------------------------|--|
| Evento | Bomba lanzada al Centro Aéreo del Callao |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |
| Duración | 2 minutos |

Guión de prueba:

El día viernes a las 10 am, se registra una bomba lanzada al Centro Aéreo del Perú, establecimiento en donde se encuentran las operaciones de Ravmar.

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapa | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (40 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

4. CLIMA

ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE PRUEBAS:

El método de ejercicio será el de simulacro funcional, el que simula un “escenario específico y se permite la realización de actividades según las decisiones tomadas por los participantes. Requiere un ambiente de prueba controlado, la disponibilidad de los recursos para movilizarlos. Implica logística en un nivel moderado. Basado en operaciones. Riesgo medio.”

Luego se procederá a plantear el escenario (historia preparada para ayudar a recrear los diferentes sucesos que generan la situación de interrupción). Este escenario debe contar con la línea de sucesos que se desencadenaron a partir de la causa establecida. Asimismo, se plantea el guión de prueba, que consiste en documentar el paso a paso las actividades que seguirán los participantes según la línea de acontecimientos de la situación descrita en el escenario

| Resumen del escenario General | |
|--------------------------------------|---|
| Evento | Inundaciones cerca al centro de operaciones |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |
| Duración | 1 día |

Guion de prueba:

El miércoles a las 8 am, se registra una inundación cerca a las instalaciones de la empresa, debido a esto se corta el fluido eléctrico.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapa | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (40 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

ANEXO N8 SUB2: Plan de Ejercicios y Pruebas de Internet

INTRODUCCIÓN:

El Plan de Ejercicios y Pruebas de la agencia de carga internacional Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020 se encuentra en este documento, el cual se detalla a continuación.

PROPÓSITO:

La empresa Ravmar debe ejercer y poner a prueba los procedimientos del plan de continuidad del negocio para asegurar el correcto funcionamiento y verificar que cumplan con los objetivos planteados en dicho plan.

La empresa debe llevar a cabo ejercicios y pruebas que:

- a) Sean consistentes con el alcance y los objetivos del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio
- b) Se basan en escenarios apropiados que sean bien planteadas con fines y objetivos claramente definidos para el Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio
- c) Validar los mecanismos de continuidad de negocio
- d) Minimizar el riesgo de interrupción de las operaciones
- e) Producir informes después del ejercicio que contengan resultados, las recomendaciones y acciones para la mejora continua
- f) Sean revisados en el contexto de la mejora continua
- g) Sean realizados en intervalos de tiempo planificados y cuando hayan cambios significativos dentro de la empresa o el ambiente en el que opera

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

OBJETIVO:

Proporcionar un plan para planear, preparar, ejecutar y dar el cierre de ejercicios y pruebas en continuidad de negocio para así mejorar la capacidad de respuesta ante alguna interrupción de la operación de la empresa.

Etapas del Ejercicio

| Planeación | Preparación |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Definir objetivos, alcances y fechas del ejercicio. ● Definir y documentar escenarios ● Definir los recursos ● Documentar el plan del ejercicio ● Identificar y gestionar riesgos del ejercicio | <ul style="list-style-type: none"> ● Construir y preparar el material ● Confirmar los participantes ● Preparar el entrenamiento previo ● Gestionar sitios alternos ● Alistamiento de recursos en sitios alternos ● Realizar pruebas previas ● Gestionar riesgos del ejercicio |
| Ejecución | Informe de resultados |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Apertura y control del ejercicio ● Atención de necesidades y requerimientos ● Evaluación y cierre del ejercicio | <ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de los resultados ● Obtención de registros y evidencias ● Consolidación y análisis de las evaluaciones ● Construcción del informe ● Validación, revisión y aprobación del informe ● Presentación de resultados |

Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Ejercicio

El principal objetivo es establecer qué se pretende evaluar mediante la realización de este ejercicio. Se podría validar si el tiempo estimado de recuperación es correcto, si el conocimiento del personal es suficiente para lograr poner en práctica el plan de continuidad o si los recursos disponibles son los adecuados.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

Recursos Necesarios

Instalaciones: El ejercicio se realizará en las instalaciones de la empresa Ravmar.

Herramientas tecnológicas: Computadoras de escritorio, laptops, impresoras, routers, WiFi.

Mobiliario y papelería: mesas, muebles, repisas, sillas, útiles de escritorio, marcadores, tableros y otras herramientas de trabajo para los participantes.

Material para el desarrollo del ejercicio: formatos, planes y otros documentos que apoyen las diferentes fases del ejercicio.

Es importante comunicar lo que se quiere lograr con la realización de este ejercicio. Un buen plan de comunicación es vital para el éxito del ejercicio.

Actualización de los Planes

Se actualizarán los planes en las siguientes situaciones:

Cambios que impacten a la empresa Ravmar

Se identifiquen oportunidades de mejora como resultado de las pruebas realizadas

Asimismo, los planes deberán ser revisados al menos una vez al año.

FUENTES DE ESCENARIOS DE RIESGOS:

1. SISMOS

ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE PRUEBAS:

El método de ejercicio será el de simulacro funcional, el que simula un “escenario específico y se permite la realización de actividades según las decisiones tomadas por los participantes. Requiere un ambiente de prueba controlado, la disponibilidad de los recursos para movilizarlos. Implica logística en un nivel moderado. Basado en operaciones. Riesgo medio.” Luego se procederá a plantear el escenario (historia preparada para ayudar a recrear los diferentes sucesos que generan la situación de interrupción). Este escenario debe contar con la línea de sucesos que se desencadenaron a partir de la causa establecida. Asimismo, se plantea el guión de prueba, que consiste en documentar el paso a paso las actividades que seguirán los participantes según la línea de acontecimientos de la situación descrita en el escenario.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

| Resumen del escenario General | |
|-------------------------------|--|
| Evento | Sismo de 7.5 grados de magnitud en la escala de Richter. |
| Epicentro | Ica |
| Duración | 40 segundos |

Guión de prueba:

El miércoles a las 8 am, se registra un terremoto de 7.5 grados de magnitud en la escala de Richter con epicentro en Ica y duración de 40 segundos.

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapas | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (40 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

2. MANTENIMIENTO

ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE PRUEBAS:

El método de ejercicio será el de simulacro funcional, el que simula un “escenario específico y se permite la realización de actividades según las decisiones tomadas por los participantes. Requiere un ambiente de prueba controlado, la disponibilidad de los recursos para movilizarlos. Implica logística en un nivel moderado. Basado en operaciones. Riesgo medio.”

Luego se procederá a plantear el escenario (historia preparada para ayudar a recrear los diferentes sucesos que generan la situación de interrupción). Este escenario debe contar con la línea de sucesos que se desencadenaron a partir de la causa establecida. Asimismo, se plantea el guión de prueba, que consiste en documentar el paso a paso las actividades que seguirán los participantes según la línea de acontecimientos de la situación descrita en el escenario.

| Resumen del escenario General | |
|--------------------------------------|--|
| Evento | Corte de fluido eléctrico por mantenimiento en la zona |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |
| Duración | 1 día |

Guion de prueba:

El lunes a las 9 am, se realiza el corte de fluido eléctrico por mantenimiento en la zona.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapas | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (40 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

3. ATENTADOS

ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE PRUEBAS:

El método de ejercicio será el de simulacro funcional, el que simula un “escenario específico y se permite la realización de actividades según las decisiones tomadas por los participantes. Requiere un ambiente de prueba controlado, la disponibilidad de los recursos para movilizarlos. Implica logística en un nivel moderado. Basado en operaciones. Riesgo medio.”

Luego se procederá a plantear el escenario (historia preparada para ayudar a recrear los diferentes sucesos que generan la situación de interrupción). Este escenario debe contar con la línea de sucesos que se desencadenaron a partir de la causa establecida. Asimismo, se plantea el guión de prueba, que consiste en documentar el paso a paso las actividades que seguirán los participantes según la línea de acontecimientos de la situación descrita en el escenario.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

| Resumen del escenario General | |
|-------------------------------|--|
| Evento | Bomba lanzada al Centro Aéreo del Callao |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |
| Duración | 2 minutos |

Guión de prueba:

El día viernes a las 10 am, se registra una bomba lanzada al Centro Aéreo del Perú, establecimiento en donde se encuentran las operaciones de Ravmar.

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapa | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (40 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

4. INTERMITENCIA EN LA RED

ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE PRUEBAS:

El método de ejercicio será el de simulacro funcional, el que simula un “escenario específico y se permite la realización de actividades según las decisiones tomadas por los participantes. Requiere un ambiente de prueba controlado, la disponibilidad de los recursos para movilizarlos. Implica logística en un nivel moderado. Basado en operaciones. Riesgo medio.”

Luego se procederá a plantear el escenario (historia preparada para ayudar a recrear los diferentes sucesos que generan la situación de interrupción). Este escenario debe contar con la línea de sucesos que se desencadenaron a partir de la causa establecida. Asimismo, se plantea el guión de prueba, que consiste en documentar el paso a paso las actividades que seguirán los participantes según la línea de acontecimientos de la situación descrita en el escenario.

| Resumen del escenario General | |
|--------------------------------------|---|
| Evento | Corte del servicio de internet por problemas de conectividad intermitente |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |
| Duración | 2 minutos |

Guion de prueba:

El viernes a las 10 am, se registra un Corte del servicio de internet por problemas de conectividad intermitente.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapa | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (30 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

5. ROBO

ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE PRUEBAS:

El método de ejercicio será el de simulacro funcional, el que simula un “escenario específico y se permite la realización de actividades según las decisiones tomadas por los participantes. Requiere un ambiente de prueba controlado, la disponibilidad de los recursos para movilizarlos. Implica logística en un nivel moderado. Basado en operaciones. Riesgo medio.”

Luego se procederá a plantear el escenario (historia preparada para ayudar a recrear los diferentes sucesos que generan la situación de interrupción). Este escenario debe contar con la línea de sucesos que se desencadenaron a partir de la causa establecida. Asimismo, se plantea el guión de

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

prueba, que consiste en documentar el paso a paso las actividades que seguirán los participantes según la línea de acontecimientos de la situación descrita en el escenario.

Evaluación de Resultados

Durante el desarrollo de la prueba, las personas a cargo de esta tendrán que documentar por escrito lo que ocurra a lo largo del ejercicio o prueba, para así elaborar un posterior análisis y diagnóstico que permita identificar posibles mejoras en el plan.

| Resumen del escenario General | |
|-------------------------------|---|
| Evento | Corte del servicio de internet por robo del cableado en la zona |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |
| Duración | 2 minutos |

Guión de prueba:

El viernes a las 10 am, se registra un corte del servicio de internet por robo del cableado en la zona.

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapa | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (30 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

ANEXO N8 SUB3: Plan de Ejercicios y Pruebas de Laptop

INTRODUCCIÓN:

El Plan de Ejercicios y Pruebas de la agencia de carga internacional Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020 se encuentra en este documento, el cual se detalla a continuación.

PROPÓSITO:

La empresa Ravmar debe ejercer y poner a prueba los procedimientos del plan de continuidad del negocio para asegurar el correcto funcionamiento y verificar que cumplan con los objetivos planteados en dicho plan.

La empresa debe llevar a cabo ejercicios y pruebas que:

- a) Sean consistentes con el alcance y los objetivos del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio
- b) Se basan en escenarios apropiados que sean bien planteadas con fines y objetivos claramente definidos para el Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio
- c) Validar los mecanismos de continuidad de negocio
- d) Minimizar el riesgo de interrupción de las operaciones
- e) Producir informes después del ejercicio que contengan resultados, las recomendaciones y acciones para la mejora continua
- f) Sean revisados en el contexto de la mejora continua
- g) Sean realizados en intervalos de tiempo planificados y cuando existan cambios significativos dentro de la empresa o el ambiente en el que opera

OBJETIVO:

Proporcionar un plan para planear, preparar, ejecutar y dar el cierre de ejercicios y pruebas en continuidad de negocio para así mejorar la capacidad de respuesta ante alguna interrupción de la operación de la empresa.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

Etapas del Ejercicio

| Planeación | Preparación |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Definir objetivos, alcances y fechas del ejercicio. ● Definir y documentar escenarios ● Definir los recursos ● Documentar el plan del ejercicio ● Identificar y gestionar riesgos del ejercicio | <ul style="list-style-type: none"> ● Construir y preparar el material ● Confirmar los participantes ● Preparar el entrenamiento previo ● Gestionar sitios alternos ● Alistamiento de recursos en sitios alternos ● Realizar pruebas previas ● Gestionar riesgos del ejercicio |
| Ejecución | Informe de resultados |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Apertura y control del ejercicio ● Atención de necesidades y requerimientos ● Evaluación y cierre del ejercicio | <ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de los resultados ● Obtención de registros y evidencias ● Consolidación y análisis de las evaluaciones ● Construcción del informe ● Validación, revisión y aprobación del informe ● Presentación de resultados |

Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Ejercicio

El principal objetivo es establecer qué se pretende evaluar mediante la realización de este ejercicio. Se podría validar si el tiempo estimado de recuperación es correcto, si el conocimiento del personal es suficiente para lograr poner en práctica el plan de continuidad o si los recursos disponibles son los adecuados.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

Recursos necesarios

Instalaciones: El ejercicio se realizará en las instalaciones de la empresa Ravmar.

Herramientas tecnológicas: Computadoras de escritorio, laptops, impresoras, routers, Wi-Fi.

Mobiliario y papelería: mesas, muebles, repisas, sillas, útiles de escritorio, marcadores, tableros y otras herramientas de trabajo para los participantes.

Material para el desarrollo del ejercicio: formatos, planes y otros documentos que apoyen las diferentes fases del ejercicio.

Es importante comunicar lo que se quiere lograr con la realización de este ejercicio. Un buen plan de comunicación es vital para el éxito del ejercicio.

Actualización de los Planes

Se actualizarán los planes en las siguientes situaciones:

Cambios que impacten a la empresa Ravmar

Se identifiquen oportunidades de mejora como resultado de las pruebas realizadas

Asimismo, los planes deberán ser revisados al menos una vez al año.

FUENTES DE ESCENARIOS DE RIESGOS:

1. PÉRDIDA

ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE PRUEBAS:

El método de ejercicio será el de simulación, se basa en un escenario hipotético y al alcance. Se pretende evaluar la toma de decisiones de los participantes ante un evento de interrupción bajo un ambiente totalmente controlado. El riesgo es medio.

| Resumen del escenario General | |
|--------------------------------------|---|
| Evento | No poder contar con la laptop por pérdida |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |
| Duración | 1 día |

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

Guión de prueba:

El viernes a las 10 am, se registra una pérdida de laptop.

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapa | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (20 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

2. ROBO

ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE PRUEBAS:

El método de ejercicio será el de simulacro funcional, el que simula un “escenario específico y se permite la realización de actividades según las decisiones tomadas por los participantes. Requiere un ambiente de prueba controlado, la disponibilidad de los recursos para movilizarlos. Implica logística en un nivel moderado. Basado en operaciones. Riesgo medio.”

Luego se procederá a plantear el escenario (historia preparada para ayudar a recrear los diferentes sucesos que generan la situación de interrupción). Este escenario debe contar con la línea de sucesos que se desencadenaron a partir de la causa establecida. Asimismo, se plantea el guión de prueba, que consiste en documentar el paso a paso las actividades que seguirán los participantes según la línea de acontecimientos de la situación descrita en el escenario.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

| Resumen del escenario General | |
|-------------------------------|---|
| Evento | No poder contar con la laptop por hurto en el local |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |
| Duración | 1 día |

Guión de prueba:

El día viernes a las 8 am, la Senior Manager llega a las instalaciones de Ravmar y ve que ha habido un robo de laptops.

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapa | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (40 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

ANEXO N8 SUB4: Plan de Ejercicios y Pruebas de Personal Operativo

INTRODUCCIÓN:

El Plan de Ejercicios y Pruebas de la agencia de carga internacional Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020 se encuentra en este documento, el cual se detalla a continuación.

PROPÓSITO:

La empresa Ravmar debe ejercer y poner a prueba los procedimientos del plan de continuidad del negocio para asegurar el correcto funcionamiento y verificar que cumplan con los objetivos planteados en dicho plan.

La empresa debe llevar a cabo ejercicios y pruebas que:

- a) Sean consistentes con el alcance y los objetivos del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio
- b) Se basan en escenarios apropiados que sean bien planteadas con fines y objetivos claramente definidos para el Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio
- c) Validar los mecanismos de continuidad de negocio
- d) Minimizar el riesgo de interrupción de las operaciones
- e) Producir informes después del ejercicio que contengan resultados, las recomendaciones y acciones para la mejora continua
- f) Sean revisados en el contexto de la mejora continua
- g) Sean realizados en intervalos de tiempo planificados y cuando hayan cambios significativos dentro de la empresa o el ambiente en el que opera

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

OBJETIVO:

Proporcionar un plan para planear, preparar, ejecutar y dar el cierre de ejercicios y pruebas en continuidad de negocio para así mejorar la capacidad de respuesta ante alguna interrupción de la operación de la empresa.

Etapas del Ejercicio

| Planeación | Preparación |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Definir objetivos, alcances y fechas del ejercicio. ● Definir y documentar escenarios ● Definir los recursos ● Documentar el plan del ejercicio ● Identificar y gestionar riesgos del ejercicio | <ul style="list-style-type: none"> ● Construir y preparar el material ● Confirmar los participantes ● Preparar el entrenamiento previo ● Gestionar sitios alternos ● Alistamiento de recursos en sitios alternos ● Realizar pruebas previas ● Gestionar riesgos del ejercicio |
| Ejecución | Informe de resultados |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Apertura y control del ejercicio ● Atención de necesidades y requerimientos ● Evaluación y cierre del ejercicio | <ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de los resultados ● Obtención de registros y evidencias ● Consolidación y análisis de las evaluaciones ● Construcción del informe ● Validación, revisión y aprobación del informe ● Presentación de resultados |

Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Ejercicio

El principal objetivo es establecer qué se pretende evaluar mediante la realización de este ejercicio. Se podría validar si el tiempo estimado de recuperación es correcto, si el conocimiento del personal es suficiente para lograr poner en práctica el plan de continuidad o si los recursos disponibles son los adecuados.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

Recursos necesarios.

Instalaciones: El ejercicio se realizará en las instalaciones de la empresa Ravmar.

Herramientas tecnológicas: Computadoras de escritorio, laptops, impresoras, routers, Wi-Fi.

Mobiliario y papelería: mesas, muebles, repisas, sillas, útiles de escritorio, marcadores, tableros y otras herramientas de trabajo para los participantes.

Material para el desarrollo del ejercicio: formatos, planes y otros documentos que apoyen las diferentes fases del ejercicio.

Es importante comunicar lo que se quiere lograr con la realización de este ejercicio. Un buen plan de comunicación es vital para el éxito del ejercicio.

Actualización de los Planes

Se actualizarán los planes en las siguientes situaciones:

Cambios que impacten a la empresa Ravmar

Se identifiquen oportunidades de mejora como resultado de las pruebas realizadas

Asimismo, los planes deberán ser revisados al menos una vez al año.

FUENTES DE ESCENARIOS DE RIESGOS:

1. ENFERMEDADES DE CAPA SIMPLE

El método de ejercicio será el de simulación, se basa en un escenario hipotético y al alcance. Se pretende evaluar la toma de decisiones de los participantes ante un evento de interrupción bajo un ambiente totalmente controlado. El riesgo es medio. Se pretende observar cómo responde el personal a la falta de miembros en el equipo debido a una enfermedad no grave.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

| Resumen del escenario General | |
|--------------------------------------|--|
| Evento | No poder contar temporalmente con el personal operativo crítico debido a que padece de enfermedad de capa simple |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |
| Duración | 2 días |

El viernes a las 10 am, se registra una falta de 1 operario crítico por infección intestinal.

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapa | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (30 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

2. ENFERMEDADES DE CAPA COMPLEJA

El método de ejercicio será el de simulación, se basa en un escenario hipotético y al alcance. Se pretende evaluar la toma de decisiones de los participantes ante un evento de interrupción bajo un ambiente totalmente controlado. El riesgo es medio.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

| Resumen del escenario General | |
|--------------------------------------|--|
| Evento | No poder contar temporalmente con el personal operativo crítico debido a que padece de enfermedad de capa compleja |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |
| Duración | Indeterminado |

Guión de prueba:

El viernes a las 10 am, se registra la falta de personal debido a insuficiencia renal.

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapas | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (40 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

3. ACCIDENTE LETAL

El método de ejercicio será el de simulación, se basa en un escenario hipotético y al alcance. Se pretende evaluar la toma de decisiones de los participantes ante un evento de interrupción bajo un ambiente totalmente controlado. El riesgo es medio.

Se pretende observar cómo responde y se organiza el personal a la falta de miembros en el equipo debido a un accidente letal.

| Resumen del escenario General | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| Evento | Fallecimiento de 1 personal crítico |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |

Guión de prueba:

El viernes a las 10 am, la empresa toma conocimiento del fallecimiento de un trabajador.

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapa | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (30 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

4. ACCIDENTE MENOR

El método de ejercicio será el de simulación, se basa en un escenario hipotético y al alcance. Se pretende evaluar la toma de decisiones de los participantes ante un evento de interrupción bajo un ambiente totalmente controlado. El riesgo es medio.

Se pretende observar cómo responde y se organiza el personal a la falta de miembros en el equipo debido a un accidente.

| Resumen del escenario General | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| Evento | Inasistencia temporal del operario |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |
| Duración | 2 minutos |

Guión de prueba:

El día viernes a las 10 am, un trabajador tiene un accidente y tiene descanso médico de 2 semanas.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapa | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (40 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

5. INVALIDEZ

El método de ejercicio será el de simulación, se basa en un escenario hipotético y al alcance. Se pretende evaluar la toma de decisiones de los participantes ante un evento de interrupción bajo un ambiente totalmente controlado. El riesgo es medio.

Se pretende observar cómo responde y se organiza el personal a la falta de miembros en el equipo debido a la invalidez.

ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE PRUEBAS:

El método de ejercicio será el de simulacro funcional, el que simula un “escenario específico y se permite la realización de actividades según las decisiones tomadas por los participantes. Requiere un ambiente de prueba controlado, la disponibilidad de los recursos para movilizarlos. Implica logística en un nivel moderado. Basado en operaciones. Riesgo medio.”

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

Luego se procederá a plantear el escenario (historia preparada para ayudar a recrear los diferentes sucesos que generan la situación de interrupción). Este escenario debe contar con la línea de sucesos que se desencadenaron a partir de la causa establecida. Asimismo, se plantea el guión de prueba, que consiste en documentar el paso a paso las actividades que seguirán los participantes según la línea de acontecimientos de la situación descrita en el escenario.

Evaluación de Resultados

Durante el desarrollo de la prueba, las personas a cargo de esta tendrán que documentar por escrito lo que ocurra a lo largo del ejercicio o prueba, para así elaborar un posterior análisis y diagnóstico que permita identificar si podrían haber mejoras en el plan.

| Resumen del escenario General | |
|--------------------------------------|--|
| Evento | Incapacidad laboral del operario por invalidez que impide realizar sus funciones |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |
| Duración | 2 minutos |

Guión de prueba:

El viernes a las 10 am, se registra la incapacidad laboral del operario por invalidez que impide realizar sus funciones.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapas | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (40 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

ANEXO N SUB H5: Plan de Ejercicios y Pruebas de Personal Administrativo

INTRODUCCIÓN:

El Plan de Ejercicios y Pruebas de la agencia de carga internacional Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020 se encuentra en este documento, el cual se detalla a continuación.

PROPÓSITO:

La empresa Ravmar debe ejercer y poner a prueba los procedimientos del plan de continuidad del negocio para asegurar el correcto funcionamiento y verificar que cumplan con los objetivos planteados en dicho plan.

La empresa debe llevar a cabo ejercicios y pruebas que:

- a) Sean consistentes con el alcance y los objetivos del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio
- b) Se basan en escenarios apropiados que sean bien planteadas con fines y objetivos claramente definidos para el Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio
- c) Validar los mecanismos de continuidad de negocio
- d) Minimizar el riesgo de interrupción de las operaciones
- e) Producir informes después del ejercicio que contengan resultados, las recomendaciones y acciones para la mejora continua
- f) Sean revisados en el contexto de la mejora continua
- g) Sean realizados en intervalos de tiempo planificados y cuando hayan cambios significativos dentro de la empresa o el ambiente en el que opera

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

OBJETIVO:

Proporcionar un plan para planear, preparar, ejecutar y dar el cierre de ejercicios y pruebas en continuidad de negocio para así mejorar la capacidad de respuesta ante alguna interrupción de la operación de la empresa.

Etapas del Ejercicio

| Planeación | Preparación |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Definir objetivos, alcances y fechas del ejercicio. ● Definir y documentar escenarios ● Definir los recursos ● Documentar el plan del ejercicio ● Identificar y gestionar riesgos del ejercicio | <ul style="list-style-type: none"> ● Construir y preparar el material ● Confirmar los participantes ● Preparar el entrenamiento previo ● Gestionar sitios alternos ● Alistamiento de recursos en sitios alternos ● Realizar pruebas previas ● Gestionar riesgos del ejercicio |
| Ejecución | Informe de resultados |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Apertura y control del ejercicio ● Atención de necesidades y requerimientos ● Evaluación y cierre del ejercicio | <ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de los resultados ● Obtención de registros y evidencias ● Consolidación y análisis de las evaluaciones ● Construcción del informe ● Validación, revisión y aprobación del informe ● Presentación de resultados |

Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Ejercicio

El principal objetivo es establecer qué se pretende evaluar mediante la realización de este ejercicio. Se podría validar si el tiempo estimado de recuperación es correcto, si el conocimiento del personal es suficiente para lograr poner en práctica el plan de continuidad o si los recursos disponibles son los adecuados.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

Recursos Necesarios

Instalaciones: El ejercicio se realizará en las instalaciones de la empresa Ravmar.

Herramientas tecnológicas: Computadoras de escritorio, laptops, impresoras, routers, Wi-Fi.

Mobiliario y papelería: mesas, muebles, repisas, sillas, útiles de escritorio, marcadores, tableros y otras herramientas de trabajo para los participantes.

Material para el desarrollo del ejercicio: formatos, planes y otros documentos que apoyen las diferentes fases del ejercicio.

Es importante comunicar lo que se quiere lograr con la realización de este ejercicio. Un buen plan de comunicación es vital para el éxito del ejercicio.

Actualización de los Planes

Se actualizarán los planes en las siguientes situaciones:

Cambios que impacten a la empresa Ravmar

Se identifiquen oportunidades de mejora como resultado de las pruebas realizadas

Asimismo, los planes deberán ser revisados al menos una vez al año.

FUENTES DE ESCENARIOS DE RIESGOS:

1. ENFERMEDADES DE CAPA SIMPLE

El método de ejercicio será el de simulación, se basa en un escenario hipotético y al alcance. Se pretende evaluar la toma de decisiones de los participantes ante un evento de interrupción bajo un ambiente totalmente controlado. El riesgo es medio.

Se pretende observar cómo responde el personal a la falta de miembros en el equipo debido a una enfermedad no grave.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

| Resumen del escenario General | |
|--------------------------------------|---|
| Evento | No poder contar temporalmente con el personal administrativo crítico debido a que padece de enfermedad de capa simple |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |
| Duración | 1 día |

Guión de prueba:

El viernes a las 10 am, se registra la inasistencia temporal de un personal administrativo crítico padece de enfermedad de capa simple.

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapas | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (40 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

2. ENFERMEDADES DE CAPA COMPLEJA

El método de ejercicio será el de simulación, se basa en un escenario hipotético y al alcance. Se pretende evaluar la toma de decisiones de los participantes ante un evento de interrupción bajo un ambiente totalmente controlado. El riesgo es medio.

Se pretende observar cómo responde el personal a la falta de miembros en el equipo debido a una enfermedad grave.

| Resumen del escenario General | |
|-------------------------------|---|
| Evento | No poder contar temporalmente con el personal administrativo crítico debido a que padece de enfermedad de capa compleja |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |
| Duración | 2 minutos |

Guión de prueba:

El viernes a las 10 am, se registra la inasistencia del personal administrativa crítico debido a descanso médico de 2 semanas.

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapa | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (40 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

3. ACCIDENTE LETAL

El método de ejercicio será el de simulación, se basa en un escenario hipotético y al alcance. Se pretende evaluar la toma de decisiones de los participantes ante un evento de interrupción bajo un ambiente totalmente controlado. El riesgo es medio.

Se pretende observar cómo responde y se organiza el personal a la falta de miembros en el equipo debido a un accidente letal.

| Resumen del escenario General | |
|-------------------------------|---|
| Evento | Fallecimiento del personal administrativo |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |

Guión de prueba:

El viernes a las 10 am, la empresa toma conocimiento del fallecimiento de un trabajador administrativo.

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapa | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (40 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

4. ACCIDENTE MENOR

El método de ejercicio será el de simulación, se basa en un escenario hipotético y al alcance. Se pretende evaluar la toma de decisiones de los participantes ante un evento de interrupción bajo un ambiente totalmente controlado. El riesgo es medio.

Se pretende observar cómo responde y se organiza el personal a la falta de miembros en el equipo debido a un accidente letal.

| Resumen del escenario General | |
|--------------------------------------|---|
| Evento | Inasistencia temporal del personal administrativo |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |

Guión de prueba:

El viernes a las 10 am, se registra la inasistencia del personal administrativo por accidente.

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapas | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (40 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

5. INVALIDEZ

ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE PRUEBAS:

El método de ejercicio será el de simulación, se basa en un escenario hipotético y al alcance. Se pretende evaluar la toma de decisiones de los participantes ante un evento de interrupción bajo un ambiente totalmente controlado. El riesgo es medio.

Se pretende observar cómo responde y se organiza el personal a la falta de miembros en el equipo debido a la invalidez.

Evaluación de Resultados

Durante el desarrollo de la prueba, las personas a cargo de esta tendrán que documentar por escrito lo que ocurra a lo largo del ejercicio o prueba, para así elaborar un posterior análisis y diagnóstico que permita identificar si podrían haber mejoras en el plan.

| Resumen del escenario General | |
|-------------------------------|--|
| Evento | Incapacidad laboral del operario por invalidez que impide realizar sus funciones |
| Epicentro | Callao, Callao, Perú |
| Duración | 2 minutos |

Guión de prueba:

El viernes a las 10 am, se registra la incapacidad laboral del operario por invalidez que impide realizar sus funciones.

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| PLAN DE EJERCICIOS Y PRUEBAS | Código: PLN-GCN-007 |
| | Primera versión |
| | Válido desde: DD/MM/AAAA |

| Agenda | |
|----------------------------------|---|
| Etapas | Descripción |
| Introducción | El moderador se presenta, presenta los objetivos y la descripción de la dinámica a seguir (10 minutos) |
| Presentación de escenario | Se presenta el escenario y se describen los hechos acontecidos (10 minutos) |
| Simulación | Se ejecuta el plan (40 minutos) |
| Revisión | Se tomará notas de las acciones realizadas por parte de los involucrados Se controlan los tiempos para saber si se alcanzan los indicadores establecidos. Durante todo el ejercicio |
| Evaluación y cierre | Se realizan encuestas para obtener feedback y comentarios por parte de los involucrados (10 minutos) |

| | |
|--|----------------------------------|
| PLAN DE RECUPERACIÓN DE DESASTRES | Código: PLN-GCN-008 |
| | Versión: 01 |
| | Vigente desde: 00.00.0000 |

ANEXO N9: Plan de Recuperación de Desastres

ANEXO N9 SUB1: Plan de Recuperación de Desastres de Energía Eléctrica

INTRODUCCIÓN:

El Plan de Manejo de Recuperación de Desastres de la agencia de carga internacional Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020 se encuentra en este documento, el cual se detalla a continuación.

OBJETIVOS:

El presente documento tiene como objetivo definir políticas y procedimientos, así como servir como una guía para el correcto restablecimiento de los servicios críticos de la empresa Ravmar para, de esta forma, poder restablecer también los procesos críticos.

ALCANCE:

Los servicios y aplicaciones de Sistemas involucrados en la recuperación son los siguientes:

| Nombre del Servicio y/o Aplicación | Descripción | RTO |
|---|---|------------|
| Servidor de correos | Se almacena la comunicación electrónica entre personal de Ravmar y los clientes | 40 min |
| Página web | Portal electrónico de la empresa | 40 min |
| Easy Fact | Programa de facturación electrónica | 40 min |

| | |
|--|----------------------------------|
| PLAN DE RECUPERACIÓN DE DESASTRES | Código: PLN-GCN-008 |
| | Versión: 01 |
| | Vigente desde: 00.00.0000 |

ROLES Y RESPONSABILIDADES:

| PERSONAL | RESPONSABILIDADES Y ACCIONES PARA IMPLEMENTAR SOLUCIONES |
|--------------------------------|--|
| Gerente General | <ul style="list-style-type: none"> ● Evaluar los daños y decidir si se finalizan las operaciones |
| Senior Manager | <ul style="list-style-type: none"> ● Informar al Gerente General sobre las fallas de los sistemas ● Comunicarse con el área de soporte técnico de los sistemas |
| Gerente de Operaciones | <ul style="list-style-type: none"> ● Verificar que los sistemas funcionen correctamente ● Informar al Senior Manager en caso haya una falla en los sistemas |
| Personal Administrativo | <ul style="list-style-type: none"> ● Verificar que los sistemas funcionen correctamente ● Informar al Senior Manager en caso haya una falla en los sistemas |

REQUISITOS DE RECURSOS E INFORMES:

- Fuente de energía
- Acceso a dispositivos electrónicos
- Buena conexión a internet

FUENTES DE ESCENARIOS DE RIESGOS:

1. SISMOS

En caso de sismos, luego de haber realizado los pasos en caso haya sido una emergencia, la Senior Manager será responsable de verificar si los Sistemas siguen funcionando con normalidad (10 minutos)

Si los programas no estuvieran funcionando correctamente, la Senior Manager se contactará con el proveedor para que este pueda brindar soporte técnico (5 minutos).

Mientras los programas no se encuentren disponibles se recurrirán a los medios alternativos como Whatsapp y llamadas telefónicas para poder cumplir con las funciones.

| | |
|--|----------------------------------|
| PLAN DE RECUPERACIÓN DE DESASTRES | Código: PLN-GCN-008 |
| | Versión: 01 |
| | Vigente desde: 00.00.0000 |

En vez del correo electrónico, los trabajadores se contactarán con los clientes vía telefónica. Asimismo, se usará una facturación manual.

El RPO de la empresa es de 1 día. Todas las laptops tienen copias de seguridad automáticas en el equipo y en la nube. Asimismo, semanalmente se actualizarán las copias de seguridad en un disco duro externo. El objetivo de las copias de seguridad es poder recuperar los archivos importantes en el caso de que se pierdan o se dañen. En caso suceda, se procederá a la restauración de la copia de seguridad (4 horas).

2. MANTENIMIENTO

En caso de mantenimiento, la Senior Manager deberá avisar con anticipación en caso tenga conocimiento del corte de energía eléctrica. De esa forma, todos los trabajadores podrán guardar la información antes del corte programado.

En caso no se tenga conocimiento del corte de energía eléctrica, la Senior Manager será responsable de verificar si los Sistemas siguen funcionando con normalidad (10 minutos)

Si los programas no estuvieran funcionando correctamente, la Senior Manager se contactará con el proveedor para que este pueda brindar soporte técnico (5 minutos).

Mientras los programas no se encuentren disponibles se recurrirán a los medios alternativos como Whatsapp y llamadas telefónicas para poder cumplir con las funciones.

En vez del correo electrónico, los trabajadores se contactarán con los clientes vía telefónica. Asimismo, se usará una facturación manual.

El RPO de la empresa es de 1 día. Todas las laptops tienen copias de seguridad automáticas en el equipo y en la nube. Asimismo, semanalmente se actualizarán las copias de seguridad en un disco duro externo. El objetivo de las copias de seguridad es poder recuperar los archivos importantes en el caso de que se pierdan o se dañen. En caso suceda, se procederá a la restauración de la copia de seguridad (4 horas).

| | |
|--|----------------------------------|
| PLAN DE RECUPERACIÓN DE DESASTRES | Código: PLN-GCN-008 |
| | Versión: 01 |
| | Vigente desde: 00.00.0000 |

3. ATENTADOS

En caso de atentados, luego de haber realizado los pasos en caso haya sido una emergencia, la Senior Manager será responsable de verificar si los Sistemas siguen funcionando con normalidad (10 minutos).

Si los programas no estuvieran funcionando correctamente, la Senior Manager se contactará con el proveedor para que este pueda brindar soporte técnico (5 minutos).

Mientras los programas no se encuentren disponibles se recurrirán a los medios alternativos como Whatsapp y llamadas telefónicas para poder cumplir con las funciones.

En vez del correo electrónico, los trabajadores se contactarán con los clientes vía telefónica. Asimismo, se usará una facturación manual.

El RPO de la empresa es de 1 día. Todas las laptops tienen copias de seguridad automáticas en el equipo y en la nube. Asimismo, semanalmente se actualizarán las copias de seguridad en un disco duro externo. El objetivo de las copias de seguridad es poder recuperar los archivos importantes en el caso de que se pierdan o se dañen. En caso suceda, se procederá a la restauración de la copia de seguridad (4 horas).

4. CLIMA

En caso de problemas relacionados con algún desastre climático, luego de haber realizado los pasos en caso haya sido una emergencia, la Senior Manager será responsable de verificar si los Sistemas siguen funcionando con normalidad (10 minutos).

Si los programas no estuvieran funcionando correctamente, la Senior Manager se contactará con el proveedor para que este pueda brindar soporte técnico (5 minutos).

Mientras los programas no se encuentren disponibles se recurrirán a los medios alternativos como Whatsapp y llamadas telefónicas para poder cumplir con las funciones.

| | |
|--|----------------------------------|
| PLAN DE RECUPERACIÓN DE DESASTRES | Código: PLN-GCN-008 |
| | Versión: 01 |
| | Vigente desde: 00.00.0000 |

En vez del correo electrónico, los trabajadores se contactarán con los clientes vía telefónica. Asimismo, se usará una facturación manual.

El RPO de la empresa es de 1 día. Todas las laptops tienen copias de seguridad automáticas en el equipo y en la nube. Asimismo, semanalmente se actualizarán las copias de seguridad en un disco duro externo. El objetivo de las copias de seguridad es poder recuperar los archivos importantes en el caso de que se pierdan o se dañen. En caso suceda, se procederá a la restauración de la copia de seguridad (4 horas).

5. SABOTAJE

La Senior Manager será responsable de verificar si los Sistemas siguen funcionando con normalidad (10 minutos).

Si los programas no estuvieran funcionando correctamente, la Senior Manager se contactará con el proveedor para que este pueda brindar soporte técnico (5 minutos).

Mientras los programas no se encuentren disponibles se recurrirán a los medios alternativos como Whatsapp y llamadas telefónicas para poder cumplir con las funciones.

En vez del correo electrónico, los trabajadores se contactarán con los clientes vía telefónica. Asimismo, se usará una facturación manual.

El RPO de la empresa es de 1 día. Todas las laptops tienen copias de seguridad automáticas en el equipo y en la nube. Asimismo, semanalmente se actualizarán las copias de seguridad en un disco duro externo. El objetivo de las copias de seguridad es poder recuperar los archivos importantes en el caso de que se pierdan o se dañen. En caso suceda, se procederá a la restauración de la copia de seguridad (4 horas).

| | |
|--|----------------------------------|
| PLAN DE RECUPERACIÓN DE DESASTRES | Código: PLN-GCN-008 |
| | Versión: 01 |
| | Vigente desde: 00.00.0000 |

ANEXO N9 SUB2: Plan de Recuperación de Desastres de Internet

INTRODUCCIÓN:

El Plan de Manejo de Recuperación de Desastres de la agencia de carga internacional Ravmar Freight Logistics S.A.C. durante el 2020 se encuentra en este documento, el cual se detalla a continuación.

OBJETIVOS:

El presente documento tiene como objetivo definir políticas y procedimientos, así como servir como una guía para el correcto restablecimiento de los servicios críticos de la empresa Ravmar para, de esta forma, poder restablecer también los procesos críticos.

ALCANCE:

Los servicios y aplicaciones de Sistemas involucrados en la recuperación son los siguientes:

| Nombre del Servicio y/o Aplicación | Descripción | RTO |
|---|---|------------|
| Servidor de correos | Se almacena la comunicación electrónica entre personal de Ravmar y los clientes | 40 min |
| Página web | Portal electrónico de la empresa | 40 min |
| Easy Fact | Programa de facturación electrónica | 40 min |

REQUISITOS DE RECURSOS E INFORMES:

- Fuente de energía
- Acceso a dispositivos electrónicos
- Buena conexión a internet

| | |
|--|----------------------------------|
| PLAN DE RECUPERACIÓN DE DESASTRES | Código: PLN-GCN-008 |
| | Versión: 01 |
| | Vigente desde: 00.00.0000 |

ROLES Y RESPONSABILIDADES:

| PERSONAL | RESPONSABILIDADES Y ACCIONES PARA IMPLEMENTAR SOLUCIONES |
|--------------------------------|--|
| Gerente General | <ul style="list-style-type: none"> ● Evaluar los daños y decidir si se finalizan las operaciones |
| Senior Manager | <ul style="list-style-type: none"> ● Informar al Gerente General sobre las fallas de los sistemas ● Comunicarse con el área de soporte técnico de los sistemas |
| Gerente de Operaciones | <ul style="list-style-type: none"> ● Verificar que los sistemas funcionen correctamente ● Informar al Senior Manager en caso haya una falla en los sistemas |
| Personal Administrativo | <ul style="list-style-type: none"> ● Verificar que los sistemas funcionen correctamente ● Informar al Senior Manager en caso haya una falla en los sistemas |

FUENTES DE ESCENARIOS DE RIESGOS:

1. SISMOS

En caso de sismos, luego de haber realizado los pasos en caso haya sido una emergencia, la Senior Manager será responsable de verificar si el servicio sigue funcionando con normalidad (10 minutos).

Si el servicio no estuviera funcionando correctamente, la Senior Manager se contactará con el proveedor para que este pueda brindar soporte técnico (5 minutos).

Mientras los programas no se encuentren disponibles se recurrirán a los medios alternativos como Whatsapp y llamadas telefónicas para poder cumplir con las funciones.

En vez del correo electrónico, los trabajadores se contactarán con los clientes vía telefónica. Asimismo, se usará una facturación manual.

Cada trabajador podrá usar los datos móviles de los equipos móviles que tienen asignados. En caso de no ser suficiente, la Senior Manager será responsable de permitir las solicitudes de compras de más datos móviles.

| | |
|--|----------------------------------|
| PLAN DE RECUPERACIÓN DE DESASTRES | Código: PLN-GCN-008 |
| | Versión: 01 |
| | Vigente desde: 00.00.0000 |

El RPO de la empresa es de 1 día. Todas las laptops tienen copias de seguridad automáticas en el equipo y en la nube. Asimismo, semanalmente se actualizarán las copias de seguridad en un disco duro externo. El objetivo de las copias de seguridad es poder recuperar los archivos importantes en el caso de que se pierdan o se dañen. En caso suceda, se procederá a la restauración de la copia de seguridad (4 horas).

2. MANTENIMIENTO

En caso de mantenimiento, la Senior Manager deberá avisar con anticipación en caso tenga conocimiento del corte del internet. De esa forma, todos los trabajadores podrán guardar la información antes del corte programado.

En caso no se tenga conocimiento del corte, la Senior Manager será responsable de verificar si los Sistemas siguen funcionando con normalidad. (10 minutos)

Si el servicio no estuviera funcionando correctamente, la Senior Manager se contactará con el proveedor para que este pueda brindar soporte técnico. (5 minutos).

Mientras los programas no se encuentren disponibles se recurrirán a los medios alternativos como Whatsapp y llamadas telefónicas para poder cumplir con las funciones.

En vez del correo electrónico, los trabajadores se contactarán con los clientes vía telefónica. Asimismo, se usará una facturación manual.

Cada trabajador podrá usar los datos móviles de los equipos móviles que tienen asignados. En caso de no ser suficiente, la Senior Manager será responsable de permitir las solicitudes de compras de más datos móviles.

El RPO de la empresa es de 1 día. Todas las laptops tienen copias de seguridad automáticas en el equipo y en la nube. Asimismo, semanalmente se actualizarán las copias de seguridad en un disco duro externo. El objetivo de las copias de seguridad es poder recuperar los archivos importantes en el caso de que se pierdan o se dañen. En caso suceda, se procederá a la restauración de la copia de seguridad (4 horas).

| | |
|--|----------------------------------|
| PLAN DE RECUPERACIÓN DE DESASTRES | Código: PLN-GCN-008 |
| | Versión: 01 |
| | Vigente desde: 00.00.0000 |

3. ATENTADOS

Si el servicio no estuviera funcionando correctamente, la Senior Manager se contactará con el proveedor para que este pueda brindar soporte técnico (10 minutos).

Mientras los programas no se encuentren disponibles se recurrirán a los medios alternativos como WhatsApp y llamadas telefónicas para poder cumplir con las funciones.

Cada trabajador podrá usar los datos móviles de los equipos móviles que tienen asignados. En caso de no ser suficiente, la Senior Manager será responsable de permitir las solicitudes de compras de más datos móviles.

En vez del correo electrónico, los trabajadores se contactarán con los clientes vía telefónica. Asimismo, se usará una facturación manual.

Cada trabajador podrá usar los datos móviles de los equipos móviles que tienen asignados. En caso de no ser suficiente, la Senior Manager será responsable de permitir las solicitudes de compras de más datos móviles.

El RPO de la empresa es de 1 día. Todas las laptops tienen copias de seguridad automáticas en el equipo y en la nube. Asimismo, semanalmente se actualizarán las copias de seguridad en un disco duro externo. El objetivo de las copias de seguridad es poder recuperar los archivos importantes en el caso de que se pierdan o se dañen. En caso suceda, se procederá a la restauración de la copia de seguridad (4 horas).

4. INTERMITENCIA EN LA RED

Si el servicio no estuviera funcionando correctamente, la Senior Manager se contactará con el proveedor para que este pueda brindar soporte técnico (10 minutos).

Mientras los programas no se encuentren disponibles se recurrirán a los medios alternativos como Whatsapp y llamadas telefónicas para poder cumplir con las funciones.

| | |
|--|----------------------------------|
| PLAN DE RECUPERACIÓN DE DESASTRES | Código: PLN-GCN-008 |
| | Versión: 01 |
| | Vigente desde: 00.00.0000 |

Cada trabajador podrá usar los datos móviles de los equipos móviles que tienen asignados. Si estos tampoco funcionaran correctamente, se esperará por 30 minutos hasta que el servicio vuelva. De no ser así, la Senior Manager podrá enviar a home office a los trabajadores administrativos.

En vez del correo electrónico, los trabajadores se contactarán con los clientes vía telefónica. Asimismo, se usará una facturación manual.

Si los datos móviles funcionan correctamente, cada trabajador podrá usar los datos móviles de los equipos móviles que tienen asignados. En caso de no ser suficiente, la Senior Manager será responsable de permitir las solicitudes de compras de más datos móviles.

El RPO de la empresa es de 1 día. Todas las laptops tienen copias de seguridad automáticas en el equipo y en la nube. Asimismo, semanalmente se actualizarán las copias de seguridad en un disco duro externo. El objetivo de las copias de seguridad es poder recuperar los archivos importantes en el caso de que se pierdan o se dañen. En caso suceda, se procederá a la restauración de la copia de seguridad (4 horas).

5. ROBO

Si hubiera un corte del servicio de internet por robo del cableado en la zona, la Senior Manager se contactará con el proveedor para que este pueda brindar soporte técnico (10 minutos).

Mientras los programas no se encuentren disponibles se recurrirán a los medios alternativos como WhatsApp y llamadas telefónicas para poder cumplir con las funciones.

En vez del correo electrónico, los trabajadores se contactarán con los clientes vía telefónica. Asimismo, se usará una facturación manual.

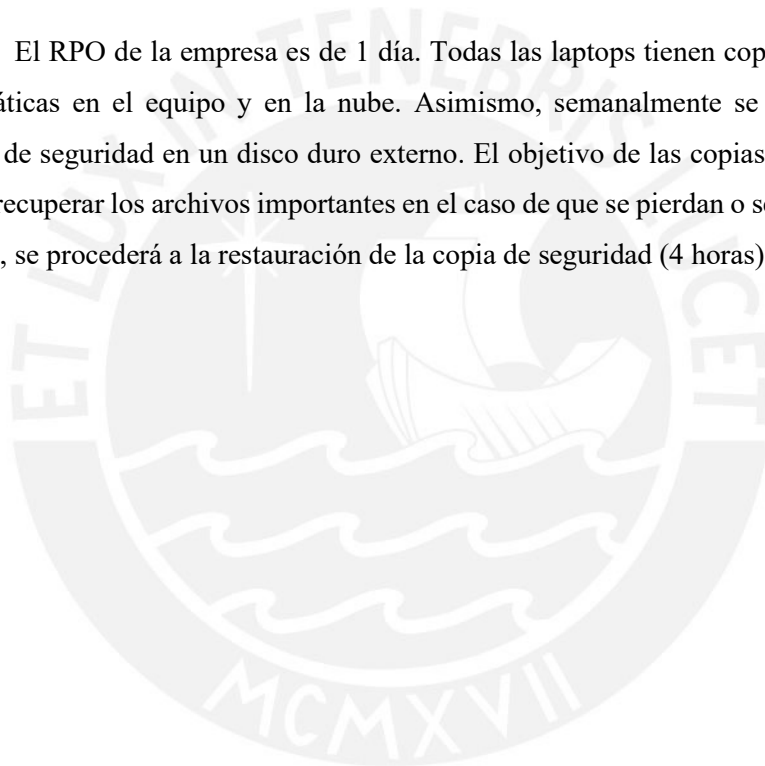
Cada trabajador podrá usar los datos móviles de los equipos móviles que tienen asignados. Si estos tampoco funcionaran correctamente, se esperará por 30 minutos hasta

| | |
|--|----------------------------------|
| PLAN DE RECUPERACIÓN DE DESASTRES | Código: PLN-GCN-008 |
| | Versión: 01 |
| | Vigente desde: 00.00.0000 |

que el servicio vuelva. De no ser así, la Senior Manager podrá enviar a home office a los trabajadores administrativos.

Si los datos móviles funcionan correctamente, cada trabajador podrá usar los datos móviles de los equipos móviles que tienen asignados. En caso de no ser suficiente, la Senior Manager será responsable de permitir las solicitudes de compras de más datos móviles.

El RPO de la empresa es de 1 día. Todas las laptops tienen copias de seguridad automáticas en el equipo y en la nube. Asimismo, semanalmente se actualizarán las copias de seguridad en un disco duro externo. El objetivo de las copias de seguridad es poder recuperar los archivos importantes en el caso de que se pierdan o se dañen. En caso suceda, se procederá a la restauración de la copia de seguridad (4 horas).



| | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| PROGRAMA DE EJERCICIOS | Código: PRO-GCN-001 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO N10: Programa de Ejercicios

1. OBJETIVO

El principal objetivo de un ejercicio es practicar el plan y exponerlo a un escenario lo más real posible a un evento disruptivo, para poder identificar oportunidades de mejora y acciones correctivas.

2. ALCANCE

Se llevarán a cabo a intervalos planificados y cuando exista cambios significativos dentro de la empresa o el ambiente en el que opera.

3. RESPONSABLES

Los especialistas en la norma ISO 22301 serán responsables de actualizar los programas de ejercicios.

4. CRONOGRAMA POR ESCENARIOS

| RECURSO CRÍTICO | FUENTE | ESCENARIO | Plan de Continuidad de Negocio | ORDE N | TIEMPO | Plan de Contingencia | ORDE N | TIEMPO | Plan de Emergencias | ORDE N | TIEMPO | Plan de Ejercicios y Pruebas | ORDE N | TIEMPO | Plan de Recuperación de Datos | ORDE N | TIEMPO | ETO | MTPD 1.0 | UNIDAD | MTPD 1.0 | UNIDAD |
|-------------------------|-------------------------|---|--------------------------------|--------|--------|----------------------|--------|--------|---------------------|--------|--------|------------------------------|--------|--------|-------------------------------|--------|--------|-----|----------|--------|----------|--------|
| Energía eléctrica | Sismos | Corte de fluido eléctrico por sismos de gran magnitud | X | 3 | 30 | | | | X | 1 | 20 | X | 4 | 30 | X | 2 | 5 | 10 | 30 | MIN | 55 | MIN |
| | | Corte de fluido eléctrico por sismos de mediana magnitud | X | 3 | 30 | | | | X | 1 | 20 | X | 4 | 30 | X | 2 | 5 | 10 | 30 | MIN | 55 | MIN |
| | Mantenimiento | Corte de fluido eléctrico por mantenimiento en la zona realizado por la empresa proveedora del servicio | | | | X | 1 | 30 | | | | X | 3 | 30 | X | 2 | 5 | 10 | 30 | MIN | 35 | MIN |
| | Atentados | Corte de fluido eléctrico por una explosión realizada a la organización o a centros aledaños | | | | X | 2 | 30 | X | 1 | 20 | X | 4 | 30 | X | 3 | 5 | 10 | 30 | MIN | 55 | MIN |
| | Clima | Corte de fluido eléctrico por inundaciones en la zona o desborde de ríos aledaños | | | | X | 2 | 30 | X | 1 | 20 | X | 4 | 30 | X | 3 | 5 | 10 | 30 | MIN | 55 | MIN |
| | Liquidez | Corte de fluido eléctrico por no haber podido contar con liquidez para pagar el servicio | | | | X | 1 | 30 | | | 20 | | | | | | 5 | 10 | 30 | MIN | 55 | MIN |
| Internet | Sismos | Corte del servicio de internet por sismos de gran magnitud | X | 3 | 30 | | | | X | 1 | 20 | X | 4 | 30 | X | 2 | 5 | 10 | 30 | MIN | 55 | MIN |
| | | Corte del servicio de internet por sismos de mediana magnitud | X | 3 | 30 | | | | X | 1 | 20 | X | 4 | 30 | X | 2 | 5 | 10 | 30 | MIN | 55 | MIN |
| | Mantenimiento | Corte del servicio de internet por realización de mantenimiento por parte del proveedor del servicio | | | | X | 1 | 1440 | | | | X | 3 | 1440 | X | 2 | 5 | 40 | 1440 | MIN | 1445 | MIN |
| | Atentados | Corte del servicio de internet por una explosión realizada a la organización o a centros aledaños | | | | X | 2 | 1440 | X | 1 | 20 | X | 4 | 1440 | X | 3 | 5 | 40 | 1440 | MIN | 1465 | MIN |
| | Liquidez | liquidez para pagar el servicio | | | | X | 1 | 1440 | | | | X | | 1440 | X | | 5 | 40 | 1440 | MIN | 1445 | MIN |
| | Intermitencia en la red | Corte del servicio de internet por problemas de conectividad intermitente | | | | X | 2 | 120 | | | | X | 3 | 120 | X | 1 | 5 | 10 | 120 | MIN | 125 | MIN |
| Laptop | Robo | Corte del servicio de internet por robo del cableado en la zona | | | | X | 1 | 1440 | | | | X | 3 | 1440 | X | 2 | 5 | 40 | 1440 | MIN | 1445 | MIN |
| | Pérdida | No poder contar con la laptop por pérdida | | | | X | 1 | 2880 | | | | X | | 2880 | X | 2 | 5 | 40 | 2880 | MIN | 2885 | MIN |
| Personal operativo | Robo | No poder contar con la laptop por hurto en el local | | | | X | 1 | 2880 | | | | X | | 2880 | X | 2 | 5 | 40 | 2880 | MIN | 2885 | MIN |
| | Enfermedad de | crítico debido a que padece de enfermedad de capa compleja | | | | X | 1 | 4320 | | | | X | 2 | 4320 | | | | 20 | 4320 | MIN | 4320 | MIN |
| | Enfermedad de | crítico debido a que padece de enfermedad de capa simple | | | | X | 1 | 4320 | | | | X | 2 | 4320 | | | | 20 | 4320 | MIN | 4320 | MIN |
| | Accidente letal | Fallecimiento del operario | | | | X | 1 | 5760 | | | | X | 2 | 5760 | | | | 60 | 5760 | MIN | 5760 | MIN |
| | Accidente menor | Inasistencia temporal del operario | | | | X | 1 | 4320 | | | | X | 2 | 4320 | | | | 60 | 4320 | MIN | 4320 | MIN |
| | Invalidez | realizar sus funciones | | | | X | 1 | 4320 | | | | X | 2 | 4320 | | | | 60 | 4320 | MIN | 4320 | MIN |
| Personal administrativo | Enfermedad de | crítico debido a que padece de enfermedad de capa compleja | | | | X | 1 | 4320 | | | | X | 2 | 4320 | | | | 20 | 4320 | MIN | 4320 | MIN |
| | Enfermedad de | crítico debido a que padece de enfermedad de capa simple | | | | X | 1 | 4320 | | | | X | 2 | 4320 | | | | 20 | 4320 | MIN | 4320 | MIN |
| | Accidente letal | Fallecimiento del personal administrativo | | | | X | 1 | 5760 | | | | X | 2 | 5760 | | | | 60 | 5760 | MIN | 5760 | MIN |
| | Accidente menor | Inasistencia temporal del personal administrativo | | | | X | 1 | 4320 | | | | X | 2 | 4320 | | | | 60 | 4320 | MIN | 4320 | MIN |
| | Invalidez | que impide realizar sus funciones | | | | X | 1 | 4320 | | | | X | 2 | 4320 | | | | 60 | 4320 | MIN | 4320 | MIN |

| | |
|--|--------------------------------|
| MATRIZ DE MONITOREO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL SGCN | Código: MAT-GCN-011 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO O: Evaluación de desempeño

ANEXO O1: Matriz de Monitoreo, Medición, Análisis y Evaluación del SGCN

| PERSPECTIVA | OBJETIVO | INDICADOR DE RESULTADOS | METAS | INICIATIVA O PLANES DE ACCIÓN | RESPONSABLE |
|---------------------------|---|--|-------|--|------------------------|
| FINANCIERA | Evitar pérdidas económicas tras contingencias. | Ingresos reales vs. Ingresos tras contingencias | 100% | Utilizar racionalmente los recursos críticos. | Analista Contable |
| | | | | Establecer un Fondo Económico destinado específicamente para las contingencias que puedan presentarse. | |
| CLIENTES | Seguir brindando un óptimo servicio de exportación. | ANS (Acuerdo de Nivel de Servicio) | 1 día | Activar el Plan de Recuperación de Desastres | Senior Manager |
| PROCESOS | Mejorar la capacidad de respuesta frente a contingencias. | Tiempo en pruebas vs. tiempo de recuperación | 100 % | Realizar simulacros periódicos según el Plan de Ejercicios y Prueba. | Gerente de Operaciones |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Incrementar el conocimiento del SGCN de los trabajadores pertenecientes al sistema. | Cantidad de simulacros realizados en el año | 2 | Realizar simulacros y seguir las pautas conforme a lo estipulado en el Plan de Ejercicios y Pruebas. | Senior Manager |
| | | Puntaje obtenido en un examen de conocimientos sobre el SGCN de los empleados. | 20 | Capacitar a los trabajadores en Plan de Continuidad de Negocio e Implementación de la ISO 22301:2019. | |

| | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍAS | Código: PRO-GCN-002 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO O2: Programa anual de auditorías

| |
|-------------------|
| Objetivos: |
| Alcance: |
| Recursos: |

| | Procesos a ser auditados | Tipo de auditoría | Período | | | | | | | | | | | | | Observación | |
|--|--------------------------|-------------------|---------|----|----|----|----|----|----|--------|--------|--------|--------|----|--|-------------|--|
| | | | N | EB | AR | BR | AY | UN | UL | G O | E P | C T | O V | IC | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|------------------------------|-----------------------|--------------------------------|----------------------------|
| Elaborado por: | | Aprobado por: | |
| Firma: | | Firma: | |
| Fecha de elaboración: | | Fecha de aprobación: | |
| Tipo de auditoría: | AI: Auditoría Interna | AC: Auditoría de Certificación | AS: Auditoría de Seguridad |

| | |
|---|--------------------------------|
| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍAS | Código: MAT-GCN-012 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO O3: Matriz de Evaluación de Riesgos del Programa Anual de Auditorías

| | |
|------------|--|
| AÑO | |
|------------|--|

| Procesos a auditar | Posibles fallas | Consecuencias | Severidad | Probabilidad | Nivel de riesgo | Controles |
|--------------------|-----------------|---------------|-----------|--------------|-----------------|-----------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| | | | |
|------------------------------|-----------------------|--------------------------------|----------------------------|
| Elaborado por: | | Aprobado por: | |
| Firma: | | Firma: | |
| Fecha de elaboración: | | Fecha de aprobación: | |
| Tipo de auditoría: | AI: Auditoría Interna | AC: Auditoría de Certificación | AS: Auditoría de Seguridad |

| CONSIDERACIONES | | | | | |
|--|---------------------------|----------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| Para Severidad y Probabilidad, considerar | Muy Baja = 1 | Baja = 2 | Moderada = 3 | Alta = 4 | Muy alta = 5 |
| Para Nivel de Riesgo, considerar | Bajo = $1 \leq VR \leq 5$ | | Medio = $5 < VR \leq 12$ | Alto = $12 < VR \leq 25$ | |

| | |
|--|--------------------------------|
| PLANTILLA DE AUDITORES INTERNOS | Código: LIS-GCN-003 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO O4: Plantilla de Auditores Internos

| o | Proceso | Apellidos y Nombres | Auditor ISO 22301 | |
|---|---------|---------------------|-------------------|---------|
| | | | Líder | Interno |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| COMPETENCIAS DEL AUDITOR | Código: DOC-GCN-011 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO 05: Competencias del Auditor

1. **Audidores Internos:** Las competencias de los auditores internos que participan en las auditorías del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio son las que se indican, a continuación:
 - Conocimientos
 - 1 año de experiencia en Ravmar Freight Logistics S.A.C.
 - Capacitaciones
 - Curso: Interpretación de la norma ISO 22301:2019 y Elaboración de un Plan de Continuidad de Negocio.
 - Entrenamiento en auditorías
 - Mínimo 4 auditorías como observador.

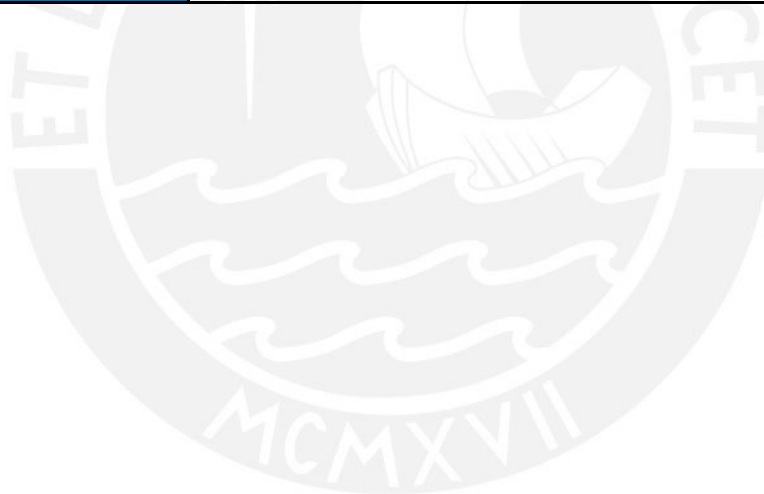
2. **Audidores Líderes:** Las competencias de los auditores líderes que participan en las auditorías del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio son las que se indican, a continuación:
 - Conocimientos
 - Capacidad de liderazgo y organización del equipo de auditores internos.
 - Uso eficiente de los recursos disponibles durante el proceso de auditoría.
 - Planificación con anticipación de la auditoría.
 - Adjudicarse el rol de representante en las comunicaciones.
 - Orientación al equipo con la finalidad de obtener conclusiones sólidas con base al resultado de la auditoría.
 - Capacitaciones
 - Curso: Auditor líder de la norma ISO 22301:2019.
 - Entrenamiento en auditorías
 - Mínimo 6 auditorías como observador.

3. **Audidores Externos:** Las competencias de los auditores externos que participan en las auditorías del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio se estipulan en los términos del contrato pactado entre la organización y el auditor.

| | |
|--|--------------------------------|
| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE AUDITORES | Código: MAT-GCN-013 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO O6: Matriz de Evaluación de Auditores

| | |
|---|--|
| Fecha: | |
| Nombre del Auditor para evaluar: | |
| Nombre del Evaluador: | |
| Categoría del Auditor: | <input type="checkbox"/> Auditor Líder <input type="checkbox"/> Auditor Interno <input type="checkbox"/> Auditor Externo |
| Criterios de Calificación: | 1 = Muy Malo 2 = Malo 3 = Regular 4 = Bueno 5 = Muy Bueno |



| | |
|--|--------------------------------|
| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE AUDITORES | Código: MAT-GCN-013 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

| | Auditor Interno | Calificación | | | | |
|--|---|--------------|-----|---|-------------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Criterio y aplicabilidad de la norma. | | | | | |
| | Conocimiento del proceso a auditar según el Programa de Auditoría. | | | | | |
| | Facilidad y claridad para comunicarse con el auditado. | | | | | |
| | Cumplimiento de plazos establecidos en el Plan de Auditoría. | | | | | |
| | Cumplimiento del objetivo de la auditoría. | | | | | |
| | Capacidad de análisis y observación de los procesos auditados. | | | | | |
| | Explicación concreta de los descubrimientos y conclusiones de la auditoría. | | | | | |
| | Redacción clara de los descubrimientos/hallazgos. | | | | | |
| | Puntaje obtenido | | | | | |
| | Puntaje total | | | | | |
| | Criterios de calificación | Aprobado | >20 | | Desaprobado | <=20 |

| | |
|--|--------------------------------|
| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE AUDITORES | Código: MAT-GCN-013 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

| o | Auditor Líder | Calificación | | | | |
|----------------------------------|---|------------------|-----|---|-------------------------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Criterio y aplicabilidad de la norma. | | | | | |
| | Conocimiento del proceso a auditar según el Programa de Auditoría. | | | | | |
| | Facilidad y claridad para comunicarse con el auditado. | | | | | |
| | Cumplimiento de plazos establecidos en el Plan de Auditoría. | | | | | |
| | Cumplimiento del objetivo de la auditoría. | | | | | |
| | Capacidad de análisis y observación de los procesos auditados. | | | | | |
| | Explicación concreta de los descubrimientos y conclusiones de la auditoría. | | | | | |
| | Redacción clara de los descubrimientos/hallazgos. | | | | | |
| | Comunicación clara durante la sesión de apertura y cierre de la auditoría. | | | | | |
| | Resolución de dudas y consultas respecto a la auditoría. | | | | | |
| | Orientación y dirección del equipo de auditores. | | | | | |
| | Prevención y solución de conflictos durante la auditoría. | | | | | |
| Puntaje obtenido | | | | | | |
| Puntaje total | | | | | | |
| Criterios de calificación | | Apr oba do | >20 | | Des apro bad o | <=20 |

OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS:



| | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| PLAN DE AUDITORÍA INTERNA | Código: PLN-GCN-009 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO 07: Plan de auditoría interna

| | |
|-------------------------------|--|
| Auditoría interna N° | |
| Objetivo: | |
| Alcance: | |
| Criterio de auditoría: | |
| Lugar de auditoría: | |

| | Nombre y apellido | Función | Abreviatura |
|-----------------------|-------------------|---------|-------------|
| Equipo Auditor | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| Fecha | Horario | Auditor | Proceso | Requisito | Auditor |
|-------|---------|---------|---------|-----------|---------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| |
|-------------------------|
| Consideraciones: |
|-------------------------|

| | | | | | |
|-----------------------|--|----------------------|--|----------------------|--|
| Elaborado por: | | Revisado por: | | Aprobado por: | |
| Firma: | | Firma: | | Firma: | |

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| INFORME DE AUDITORÍA | Código: DOC-GCN-012 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO O8: Informe de Auditoría

| | |
|-------------------------------|----------------------------|
| Objetivo de auditoría: | Fecha de auditoría: |
| Alcance | |
| Criterios | |

| N° | Equipo auditor |
|----|----------------|
| | |
| | |
| | |
| | |

| Fortalezas y Debilidades encontradas |
|--------------------------------------|
| <u>Fortalezas</u> |
| |
| <u>Debilidades</u> |
| |

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| INFORME DE AUDITORÍA | Código: DOC-GCN-012 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

| Hallazgos encontrados | | |
|-----------------------------|--------------|--------------------|
| DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS | CALIFICACIÓN | REQUISITO AFECTADO |
| Incumplimiento Evidencia | | |
| Incumplimiento Evidencia | | |
| Incumplimiento Evidencia | | |

| Conclusión |
|------------|
| |

| | | | | | |
|-----------------------|--|----------------------|--|----------------------|--|
| Elaborado por: | | Revisado por: | | Aprobado por: | |
| Firma: | | Firma: | | Firma: | |
| Fecha: | | Fecha: | | Fecha: | |

| | |
|--|--------------------------------|
| ACTA DE REUNIÓN DE APERTURA Y CIERRE DE AUDITORÍA | Código: DOC-GCN-013 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO 09: Acta de reunión de apertura y cierre de auditoría

| | |
|---------------|--|
| Fecha: | |
| Hora: | |

| | |
|------------------|--|
| Apertura: | |
| Cierre: | |

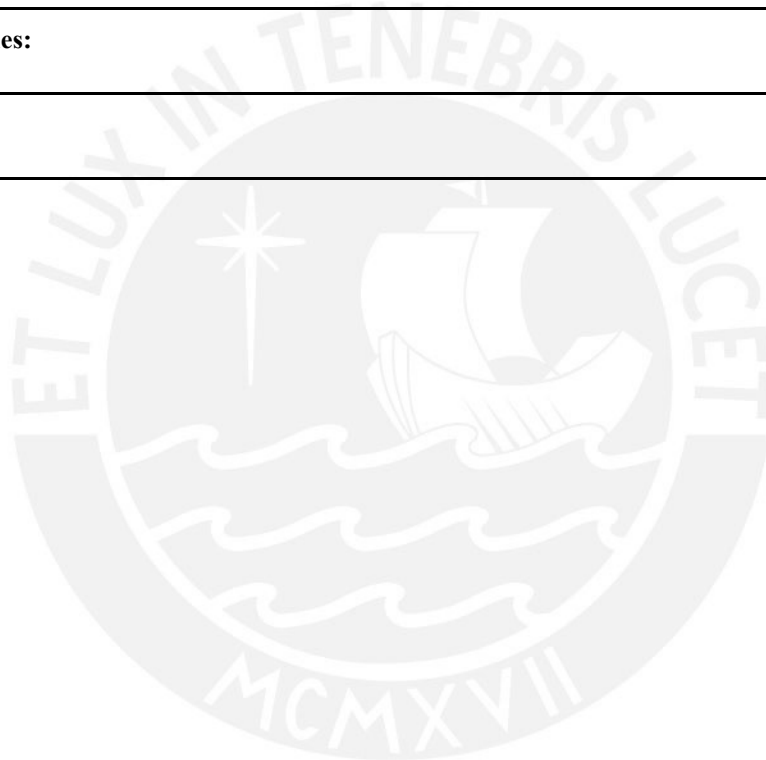
| Guía para la reunión de apertura | |
|---|--|
| Presentación del equipo auditor | |
| Confirmación del alcance de la auditoría | |
| Explicación del método a aplicarse durante la auditoría | |
| Confirmación del plan de auditoría | |
| Fecha y hora de la reunión de cierre | |
| Firma de la lista de asistencia | |

| Guía para la reunión de cierre | |
|--|--|
| Ratificación del propósito, alcance de la auditoría y resumen de las actividades desarrolladas | |
| Presentación general de los hallazgos | |
| Información sobre la fecha de entrega del informe de auditoría | |
| Información sobre la fecha de entrega de las propuestas de acciones correctivas y plazos para su ejecución | |

| | |
|--|--------------------------------|
| ACTA DE REUNIÓN DE APERTURA Y CIERRE DE AUDITORÍA | Código: DOC-GCN-013 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

| Lista de asistencia a la reunión | | |
|----------------------------------|----------------------|-------|
| Nombres y apellidos | Proceso/Organización | Firma |
| | | |

| |
|-----------------------|
| Observaciones: |
| |



| | |
|-----------------------|--------------------------------|
| ACTA DE SESIÓN | Código: DOC-GCN-014 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO O10: Acta de sesión

| | |
|---------------------|--|
| Fecha: | |
| Hora inicio: | |
| Hora fin: | |

| Acta de sesión | | | |
|----------------|-------|-------------|------------|
| Acuerdos | Plazo | Responsable | Status |
| | | | INICIADO |
| | | | EN PROCESO |
| | | | FINALIZADO |

| |
|-----------------------|
| Observaciones: |
| |

| | |
|--|-------------------------|
| PROCEDIMIENTO DE LA REVISIÓN POR LA GERENCIA | Código: DOC-GCN-015 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO O11: Procedimiento de la Revisión por la Gerencia

1. OBJETIVO

Decretar las pautas y obligaciones que corresponden a la Alta Dirección de Ravmar Freight Logistics S.A.C. en relación al Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (SGCN), tales como:

Detallar los requisitos para la planificación, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGCN.

Establecer los controles necesarios para proceder con las evaluaciones integrales de la eficacia del SGCN, así como de todas las obligaciones de cumplimiento del mismo.

Determinar los riesgos y decisiones que mantengan la integridad del SGCN.

Asignar de manera eficiente los recursos que corresponden al personal, infraestructura y ambiente de trabajo en el cual se desarrolla el SGCN.

Establecer las obligaciones de las autoridades responsables de las actividades que corresponden al SGCN.

Precisar las actividades para la Revisión por la Gerencia del SGCN.

2. ALCANCE

La aplicabilidad del presente documento comprende desde la planificación hasta la ejecución y mantenimiento de la información documentada de la Revisión por la Gerencia.

3. REFERENCIA NORMATIVA

- Norma ISO 22301:2019
- NTP-ISO 22301:2020

4. DEFINICIONES

a. Revisión por la Alta Dirección

Revisión del SGCN por parte de la Alta Dirección de la organización con la finalidad de garantizar su continuidad, adecuación y efectividad. ¹

| | |
|---|--------------------------------|
| PROCEDIMIENTO DE LA REVISIÓN POR LA GERENCIA | Código: DOC-GCN-015 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

b. Mejora Continua

Actividad recurrente para lograr una mejoría en el desempeño.²

c. Eficacia

Extensión en que se realizan las actividades mapeadas y se cumplen con los resultados planificados.³

d. Eficiencia

Correspondencia entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.⁴

5. ROLES Y FUNCIONES

a. La Alta Dirección de Ravmar, debe:

- i. Planificar, implementar, mantener y mejorar el SGCN.
- ii. Garantizar que se establezcan, implementen y se mantengan los procesos elementales para el SGCN.
- iii. Realizar el seguimiento del status del SGCN.
- iv. Validar que los requerimientos del SGCN establecido se encuentren alineados de acuerdo al marco normativo aplicable.
- v. Realizar el seguimiento al cumplimiento de los objetivos establecidos en el SGCN.
- vi. Ejecutar la revisión por la Gerencia.

b. Responsable/Dueño del proceso, debe:

- i. Monitorear el ciclo de la documentación.
- ii. Capacitar al personal respecto a las actividades relacionadas a la información documentada.
- iii. Verificar que los recursos utilizados para poder cumplir con el marco integral normativo no se encuentren obsoletos.
- iv. Suscitar la toma de conciencia de los procesos.
- v. Garantizar el cumplimiento de las actividades estipuladas en el cronograma.
- vi. Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y mejoras de los procesos.
- vii. Formar parte de las auditorías del SGCN a realizarse.

| | |
|---|--------------------------------|
| PROCEDIMIENTO DE LA REVISIÓN POR LA GERENCIA | Código: DOC-GCN-015 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

6. DESCRIPCIÓN

a. Frecuencia

La Alta Dirección de Ravmar Freight Logistics S.A.C. se compromete a realizar la revisión del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio semestralmente, con la finalidad de garantizar su eficacia y mejora continua.

b. Planificación para la Revisión por la Dirección

| N° | Responsable | Descripción de la actividad |
|----|--|--|
| 1 | Alta dirección de Ravmar Freight Logistics SAC | En coordinación con la Senior Manager del SGCN, se planifica la revisión por la dirección y se comunica a todos los responsables/dueños de los procesos y al personal involucrado que consideren pertinente. |
| 2 | Senior Manager de Ravmar Freight Logistics SAC | <p>Prepara el informe de revisión por la dirección, teniendo en cuenta lo siguiente 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El estado de las acciones de las Revisiones por la Dirección previa; b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinente para el SGCN; c) la información sobre el desempeño y la eficacia del SGCN, incluidas las tendencias concernientes a: <ul style="list-style-type: none"> - no conformidades y acciones correctivas; - resultados de evaluación del seguimiento y medición; - resultados de la auditoría; d) retroalimentación de las partes interesadas; e) la necesidad de cambios en el SGCN, incluyendo la política y los objetivos; f) procedimientos y recursos que podrían usarse en la organización para mejorar el desempeño y efectividad del SGCN; g) información del análisis de impacto en el negocio y evaluación de riesgos; h) resultado de la evaluación de la documentación y capacidades de continuidad del negocio (véase subcapítulo 8.6); i) riesgos o cuestiones no abordados adecuadamente en cualquier evaluación de riesgos previa; j) lecciones aprendidas y acciones derivadas de cuasi-accidentes y disrupciones; y k) oportunidades para la mejora continua. |

| | |
|---|--------------------------------|
| PROCEDIMIENTO DE LA REVISIÓN POR LA GERENCIA | Código: DOC-GCN-015 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

c. Desarrollo de la Revisión por la Dirección

| N° | Responsable | Descripción de la actividad |
|----|--|---|
| 1 | Senior Manager/Dueños de los procesos | <p>Exponen a la Alta Dirección y a los participantes el informe de la revisión por la dirección, las estrategias, "compromisos adquiridos, y las decisiones y acciones relativas al:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) las oportunidades de mejora; b) cualquier necesidad de cambio en el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio; c) las necesidades de recursos. <p>Y cualquier información relevante de la revisión por la dirección, quedarán registrados en el documento DOC-GCN-015 "Acta de revisión del SGCN".</p> <p>Mantiene la información de la revisión por la dirección actualizada incluyendo las propuestas de mejora y/o acuerdos de la revisión por la dirección.</p> <p>Difunde la información a todos los dueños de los procesos y a todo el personal de Ravmar Freight Logistics SAC, para que implementen las acciones de mejora producto de la revisión por la dirección.</p> |
| 2 | Alta Dirección de Ravmar Freight Logistics SAC | <p>Junto a los asistentes analiza la información del SGCN y definen nuevas estrategias y acciones para la mejora de la eficacia del sistema de gestión de continuidad de negocio.</p> <p>En esta etapa se puede evaluar la posibilidad de reformular la misión, visión, política y/o objetivos de continuidad de negocio y las cambiantes necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes.</p> <p>Aprueba y firma el documento DOC-GCN-015 "Acta de revisión del SGCN" en coordinación con la Senior Manager.</p> |

7. CONTROL DE CAMBIOS

| FECHA DEL CAMBIO | VERSIÓN | DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO |
|------------------|---------|------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

| | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| MATRIZ DE MEJORA CONTINUA | Código: MAT-GCN-014 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO P: Mejora

ANEXO P1: Matriz de mejora continua

| CÓDIGO | FECHA | UNIDAD ORGANIZACIONAL | PROCESO | TIPO DE HALLAZGO | INCUMPLIMIENTO | DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO | CAUSA RAÍZ | CORRECCIÓN | FECHA LÍMITE | RESPONSABLE | OBSERVACIONES |
|--------|-------|-----------------------|---------|------------------|----------------|--------------------------|------------|------------|--------------|-------------|---------------|
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

| | |
|--|--------------------------------|
| PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS O DE MEJORA | Código: DOC-GCN-016 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

ANEXO P2: Procedimiento de Acciones Correctivas o de Mejora

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos y el procedimiento para identificar, dimensionar, analizar y eliminar las causas de las no conformidades reales del SGCN mediante la adopción de acciones correctivas apropiadas y que, tras su implantación, resulten eficaces para prevenir que no vuelvan a ocurrir.

2. ALCANCE

El procedimiento se inicia cuando se identifica y registra una no conformidad, y termina con la revisión del estado de las acciones correctivas detectadas.

3. REFERENCIA NORMATIVA

Norma ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad.

Norma ISO/IEC 27001:2013 Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información.

Norma ISO/IEC 22301:2020 Sistemas de Gestión de Continuidad del Negocio

4. TERMINOLOGÍA Y DEFINICIONES

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad y evitar que ésta vuelva a ocurrir.

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria

5. RESPONSABLES

En general, todo el personal de Ravmar, involucrado en el SGCN puede identificar una No Conformidad, teniendo la obligación de comunicársela al responsable del proceso en el cual la No Conformidad se presente, quien evaluará si procede, y generará una solicitud de acción correctiva de ser el caso.

| | |
|--|--------------------------------|
| PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS O DE MEJORA | Código: DOC-GCN-016 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

Adicionalmente, las No Conformidades, podrán también ser detectadas por los auditores externos durante las auditorías internas o externas.

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

| Solicitud de Acción Correctiva N° | | | |
|--|------------------------------|--------------------|---------------|
| Fuente | Auditoría Externa () | Otros _____ | |
| | Personal () | | |
| I. Descripción de la No Conformidad | | | |
| | | | |
| Proceso Asociado: | | | |
| Informado por: | | | |
| Responsable: | | Fecha: | |
| II. Análisis de las Causas | | | |
| | | | |
| Responsable: | | Fecha: | |
| III. Plan de Acción | | | |
| 3.1 Acciones Inmediatas | | | |
| N° | Acciones | Responsable | Tiempo |
| 3.2 Acciones Correctivas | | | |
| N° | Acciones | Responsable | Tiempo |

| | | | |
|--|--|-----------------------------|--|
| | | | |
| | | | |
| Responsable: | | Fecha: | |
| IV. Verificación | | | |
| 4.1 Verificación de la implementación | | | |
| Se implementó () | | No se implementó () | |
| Evidencias (Adjuntar, si aplica) | | | |
| | | | |
| Responsable: | | Fecha de revisión: | |
| 4.2 Verificación de la eficacia | | | |
| Eficaz () | | No eficaz () | |
| Evidencias (Adjuntar, si aplica) | | | |
| | | | |
| Responsable: | | Fecha de revisión: | |

7. METODOLOGÍA

Se utilizarán distintas herramientas para analizar las principales causas de las no conformidades.

Herramientas como el diagrama Causa-Efecto, diagrama de Pareto, técnica de los 5 porqués, entre otras herramientas pertinentes para este análisis.

| | |
|--|--------------------------------|
| PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS O DE MEJORA | Código: DOC-GCN-016 |
| | Primera versión |
| | Válido desde DD/MM/AAAA |

8. CONTROL DE CAMBIOS

| Nº de Versión | Fecha | Capítulo | Modificación |
|---------------|-------|----------|--------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y efectividad del SGCN, con base en medidas cualitativas y cuantitativas.

La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y los resultados de la revisión por la gerencia, para determinar si hay necesidades u oportunidades, relacionadas con el negocio, o con el SGCN, que deben ser abordadas como parte de la mejora continua.

