

“ANÁLISIS DEL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO PARA UNA ENTIDAD BANCARIA, EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y RIESGO INTEGRAL PARA EL PRODUCTO COMERCIAL FACTORING PARA EL AÑO 2009.”

Liliana Barbecho B.
Andrea Montero Guevara
Instituto de Ciencias Matemáticas
Escuela Superior Politécnica del Litoral
Campus “Gustavo Galindo V.” Km 30.5 Vía Perimetral, Guayaquil, Ecuador
lbarbech@espol.edu.ec; amontero@espol.edu.ec

Resumen

Toda organización empresarial busca el éxito y lograr cumplir sus metas con el cliente y sus productos ofreciendo calidad y eficiencia, pero ninguna compañía está libre de riesgos, perder sus productos por un incendio, paralizar sus operaciones por atentados, entre otros; ante estos eventos ¿Cree que la compañía podrá mantenerse líder en el mercado?, ¿Perdería la fidelidad de sus clientes?, ¿La imagen del negocio resulta afectada? Estas y muchas interrogantes tienen respuesta ante cualquier desastre natural o humano, del cual sólo dependerá de las proyecciones de la compañía en invertir y aplicar un Plan de Continuidad del Negocio (BCP).

El objetivo de este trabajo consiste en el analizar, buscar y presentar las alternativas más factibles para la mejora proactiva de la resistencia de la organización frente a contingencias. Por otra parte, proporcionar mecanismos para restaurar los productos y/o servicios claves a un nivel aceptable y dentro de un marco temporal limitado, protegiendo la reputación corporativa de la institución. Por lo tanto daremos a conocer la importancia y necesidad de implementar un BCP, sus ventajas y desventajas mediante el análisis de impacto del negocio, además de reflejar los resultados para la eficiente y eficaz recuperación de operaciones. Mediante un análisis de costo-beneficio se buscarán evaluarán las alternativas de solución que sean convenientes para la compañía y finalmente se darán las respectivas conclusiones y recomendaciones para evitar que situaciones pasadas se vuelvan a repetir.

Palabras Claves: BCP, riesgo, alternativas, prevención, factoring, probabilidades, desastre, análisis de impacto del negocio, Alternativas de Solución, Mantenimiento del Plan de Continuidad del Negocio.

Abstract

Every company looks for the successful and to carry out its goals with the client and products. It can be possible with the quality and efficiency, but any company it's not free from risks. It means to lose its products for a fire or stop their normal activities for attempts. So it's important to ask to manager: Do you think that your company can always be leader on the market?, Do you think that your company can't never lose your principal clients?. These questions and others have an answer: If a company wants to maintenance their normal activities when an interruption occurs, it needs a business continuity plan.

The objectives of this thesis are: Showing the important of a business continuity plan in a company; and analyzing, looking for and showing alternatives to a company for executing when an interruption occurs. through an analysis Cost-benefit evaluation will seek alternative solutions that are convenient for the company and finally give the respective findings and recommendations to avoid past situations will recur.

Keywords: BCP, risk, choices, prevention, factoring, probabilities, disaster, business impact analysis, Alternative Dispute Resolution, Maintaining Business Continuity Plan .

1.Introducción

El Plan de Continuidad del Negocio, es esencial para la continuidad de las actividades críticas del negocio, en el caso de que se presentara un evento inesperado que pudiera comprometer los procesos y actividades importantes de la operación de la compañía.

Cada vez más, las empresas recurren a este método para ajustar sus objetivos y disminuir el costo que representa para la empresa constituir un fuerte departamento de factoring que, además de un buen servicio al cliente, obtenga un buen resultado frente a esos clientes perezosos a la hora de afrontar el pago de sus cuentas.

Es importante mencionar que un plan de continuidad de negocio, no se basa únicamente en recuperar los servicios e infraestructuras de Tecnologías de la Información.

El objetivo de este trabajo consiste en realizar un análisis profundo de los impactos financieros y operativos generados, evaluar los posibles resultados del proceso, proveer alternativas de solución para evitar que estos eventos se repitan en el futuro y analizar los beneficios que se obtendría.

1.1.Marco teórico

En esta sección se presentará las bases conceptuales para el entendimiento, desarrollo e implementación del Plan de Continuidad de Negocio del nuevo segmento comercial de la Institución Financiera: “Banco Cashse S.A”, denominado: Factoring.

1.1.1 Riesgos y Desastre

Definición de Riesgo.- El riesgo es la probabilidad de que una amenaza se convierta en una interrupción o desastre. La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, no representan un peligro. Pero si se juntan, se convierten en un riesgo, es decir, en la probabilidad de que ocurra un desastre o una interrupción.

Definición de Interrupción.- La suspensión del flujo normal de las operaciones normales del negocio, durante un período tiempo, provocadas por factores humanos y operativos.

Definición de Desastre.- Cualquier evento accidental, malicioso o natural que amenace o rompa con el flujo normal de las operaciones o servicios críticos de negocio, por suficiente tiempo como para afectar

financieramente a la compañía que podría afectar la continuidad del negocio.

1.1.2 Tipos de Riesgo.- Los tipos de riesgos identificados en el desarrollo del Plan de Continuidad de Negocio son los siguientes:

- 1 Riesgo Operativo
- 2 Riesgo Económico
- 3 Riesgo Natural
- 4 Riesgo Político.

Definición de Riesgo Operativo.- Es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información de información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos.

Definición de Riesgo Económico.- Se define como aquellos que directamente amenazan la situación económica de la empresa. Un riesgo económico tiene tres componentes básicos:

- El costo y la disponibilidad del capital de trabajo.
- La capacidad de satisfacer de manera oportuna las necesidades del flujo de fondos.
- La capacidad de mantener y aumentar el patrimonio o los fondos propios.

Definición de Riesgo Natural.- Se define como riesgo natural a aquellos que están asociados con factores del ambiente.

Los riesgos naturales pueden ser clasificados en:

a. *Riesgos Geológicos.-* Este tipo de riesgo comprende erupciones volcánicas, terremotos, sismos, tsunamis, maremotos, entre otros.

b. *Riesgos Climatológico.-* Este tipo de riesgo comprende todo lo relacionado con el clima: Lluvias, tormentas, olas de frío o calor, nieve, entre otros.

Riesgos Biológicos.- Este tipo de riesgo comprende plagas y epidemias,

Definición de Riesgo Político.- Se define como riesgo político a aquel que está asociado con las decisiones o disposiciones que tomen los diferentes poderes del Estado, y que puedan afectar al manejo de una compañía.

Plan de Continuidad de Negocio

Definición de Continuidad de Negocio (BCP).- El Plan de Continuidad de Negocio es un conjunto de acciones que una organización debe realizar en caso que un determinado tipo de desastre, interrupción o contingencia se materialice e impida su normal funcionamiento. Estas acciones deben asegurar la

recuperación a la mayor brevedad posible las operaciones que ha definido como críticas (Vitales) para el negocio.

Alcance del Plan de Continuidad de Negocio.- El BCP puede ser desarrollado para toda la compañía, un área o un proceso crítico de la compañía.

El Plan de Continuidad de Negocio busca desarrollar estrategias y procedimientos para asegurar los recursos humanos y operaciones, de modo que el impacto sea mínimo ante una contingencia.

Objetivo del Plan de Continuidad de Negocio

Los objetivos del Plan de un BCP son los siguientes:

- ✚ Proteger al Personal y a los activos de la compañía
- ✚ Asegurar la continuidad de las operaciones
- ✚ Minimizar el tiempo de recuperación de las operaciones de la compañía ante una interrupción o desastre
- ✚ Minimizar la pérdida financiera de la compañía cuando se produzca un desastre o interrupción
- ✚ Minimizar el proceso de toma de decisiones durante una contingencia.

“El Objetivo de un BCP es establecer las estrategias y procedimientos que deben ser implementados por un equipo de individuos que provee direccionamiento, soporte, equipamiento, metodologías y estándares para garantizar la continuidad de las operaciones del negocio”.

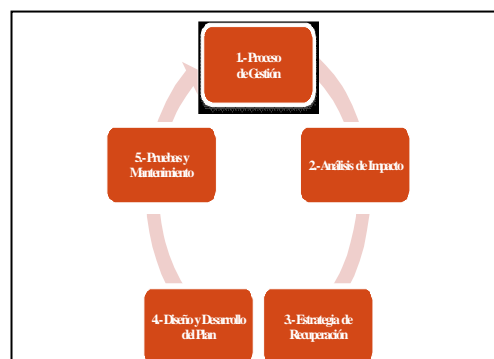
Beneficios por la Implementación de un Plan de Continuidad de Negocio:

- Ahorro de tiempo y dinero para afrontar los desastres, interrupciones y contingencia.
- Mejora la imagen y revalorización de la confianza en la empresa por parte de los accionistas, inversores, empleados, proveedores y clientes al mostrarles que se toman medidas diarias para garantizar la continuidad del negocio.

Fases del Plan de Continuidad de Negocio

La elaboración de un Plan de Continuidad de Negocio comprende las siguientes etapas, que se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Fases del Plan de Continuidad de Negocio



Fuente: Libro Business Continuity Planning Methodology

Identificación y Cuantificación de Riesgos

En esta etapa, se identifica los riesgos asociados a los cuales la organización, área o proceso críticos se encuentran expuestos.

Los riesgos identificados son evaluados, para obtener la cuantificación del Riesgo:

Se define como probabilidad de Ocurrencia, a la frecuencia a la que está expuesta la compañía por un determinado riesgo.

Se define como vulnerabilidad, el grado de pérdida a la que está expuesta la compañía como resultado de la ocurrencia de la contingencia, interrupción o desastre.

1.2.2.1 Análisis del BIA

El análisis de impacto sobre el negocio (BIA, Business Impact Analysis) es la primera acción a realizar para el desarrollo de un plan de continuidad del negocio. La cantidad de recursos y tiempo necesario para realizar el BIA dependerá del tamaño y complejidad de la compañía.

Es una de las fases más importantes del BCP, pues en esta etapa los riesgos identificados en las funciones críticas del negocio, área o procesos; son priorizados de acuerdo a su impacto para posteriormente establecer las estrategias de recuperación, mediante la determinación de los tiempos de recuperación.

“El BIA nos permite identificar el impacto operativo y financiero de los riesgos identificados”.

Estrategia de Recuperación

La elaboración de las estrategias de recuperación depende de los resultados obtenidos en el BIA. Una estrategia de recuperación es una combinación de medidas preventivas y correctivas con el objetivo de minimizar el impacto ante una posible interrupción o desastre. Se deben contemplar los siguientes elementos para el desarrollo de la estrategia: costo, recursos humano necesario, tiempo requerido para la implementación (acción preventiva) y de recuperación (acción correctiva, cuando ocurrió la interrupción y desastre.)

Una vez que se han establecido las estrategias de recuperación, éstas deberán ser evaluadas con el objetivo de seleccionar la alternativa de recuperación más viable.

Diseño y Desarrollo del Plan

El objetivo de un Plan de Continuidad de Negocio es recuperar los procesos críticos dentro de un período de tiempo.

Basado en la información del BIA y la estrategia de recuperación seleccionada procederá a la elaboración del Plan de Continuidad del Negocio.

No existe una estructura para el Plan de Continuidad de Negocio, porque hay diferentes tipos de negocio. Un plan de Continuidad de Negocio debe tener las siguientes características: Comprensivo y actualizados.

En el gráfico que se muestra a continuación se presenta las fases de ejecución de plan de continuidad de negocio, una vez que se presenta el desastre o la Interrupción del flujo de Operaciones Normales:

Pruebas y Mantenimiento

Prueba del Plan de Continuidad de Negocio

El objetivo del probar el Plan de Continuidad de Negocio es validar: estrategia, supuestos, actividades, procedimientos y las directrices especificadas en el Plan de Continuidad de Negocio contra los posibles escenarios de interrupción; e identificar alguna debilidad en el plan. Es altamente preferible encontrar debilidades durante la prueba antes que en la crisis real.

Hay varios métodos para probar el plan de Continuidad de negocio, entre ellos se encuentran los siguientes: Lista de Chequeo (Checklist test), Prueba de Recorrido (Walkthrough test), Simulación, Interrupción Total, Prueba Paralela, entre otros.

Nuestro Plan de BCP fue probado mediante los métodos: Lista de Chequeo (Checklist test) y Prueba de Recorrido (Walkthrough Test)

Lista de Chequeo (Checklist Test).- Es el más básico tipo de prueba, y es muy utilizado antes de los otros tipos de prueba más complejos. En este tipo de prueba, el equipo de Plan de Continuidad de Negocio revisa las actividades de Recuperación y los recursos necesarios para ejecutarlas.

Prueba de Recorrido (Walkthrough Test).- Este tipo de prueba es también denominado Tabletop testing. Este método es usado previo la prueba de simulación. Este método no genera costos. Esta prueba permite a los miembros del equipo estar más familiarizado con el BCP, recursos de recuperación y a los otros miembros del equipo.

Mantenimiento del Plan de Continuidad de Negocio.- El objetivo de esta etapa es que el plan se encuentre actualizado, completo y listo para ejecutarse en cualquier momento.

En este capítulo se describe el rol de esos procedimientos y la conclusión sobre las directrices para el mantenimiento del BCP

2. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

2.1 Descripción de la Institución Financiera

La Institución Financiera objeto de estudio es un banco comercial de tamaño pequeño, focalizado en su gestión en algunos tipos o nichos de negocio tanto en el ámbito comercial como en el ámbito financiero.

El Banco inició sus operaciones en el año de 1975 y opera bajo el amparo de las leyes ecuatorianas, por lo que está sujeto a la regulación y supervisión bancaria de los Organismos de Control como: Superintendencia de Bancos y Seguros, Servicios de Rentas Internas entre otros. Actualmente, el banco opera en la totalidad de los servicios bancarios y de oferta pública de productos establecidos en Ecuador.

Durante el presente trabajo nos referiremos a este banco como: “Banco Cashse S.A”.

2.2 “FACTORING”

2.2.1 Inicio del factoring

A partir del tercer semestre del 2007, Banco Cashse S.A puso en vigencia este nuevo financiero con el debido plan de implementación y puesta en marcha desde el punto de vista del negocio, mercadeo, operacional, tecnológico y legal. Banco Cashse firmó un contrato con un importante Banco de Inversión de Chile para iniciar su financiamiento a través de un fondo fiduciario constituido en el Ecuador “Fiducashse”. Adicionalmente, el banco

contrató el seguro de Coface para cubrir siniestros de impago de las facturas.

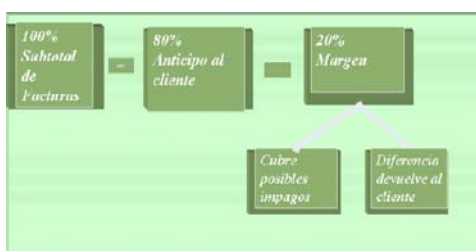
2.2.2 Factoring

El factoring o factoraje es una alternativa de financiamiento que se orienta de preferencia a pequeñas y medianas empresas y consiste en un contrato mediante el cual una empresa traspasa el servicio de cobranza futura de los créditos y facturas existentes a su favor y a cambio obtiene de manera inmediata el dinero a que esas operaciones se refiere, aunque con un descuento. Por tanto, el factoring es una alternativa de financiamiento que le permite a la MIPYMES obtener liquidez.

2.2.3 Mecanismo de Financiamiento

- Se efectúa el análisis de la situación del cliente dueño de las facturas y de los deudores responsables del pago.
- Se efectúa en 24 horas un desembolso como anticipo del 80% que es el porcentaje de monto máximo que otorga el Banco sobre sus cuentas por cobrar a través de la venta de facturas, valor que se entrega al cliente.
- El 20% margen servirá para cubrir eventuales atrasos en el pago de las facturas.
- Al cancelar la operación se realiza la liquidación final y se calcula los valores a devolver al cliente.

Gráfico 2: Mecanismo de Financiamiento Factoring



Fuente: Departamento de Crédito y Riesgo Integral-Banco Cashse S.A

2.2.4 Requisitos para el procesamiento de Factoring

- Facturas cedidas y notificadas a favor de Banco Cashes S.A., trámite bajo la responsabilidad de Cliente con el texto proporcionado por el Banco.
- Archivo con detalle de cartera de facturas bajo formato establecido por el Banco.

- Clientes que apliquen a una operación de Factoring deben tener una cuenta de ahorros o corriente.

3. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL NEGOCIO

3.1 Análisis del Riesgo de Negocio

Para la determinación del riesgo en el proceso de Factoring consideramos realizar un análisis mediante los flujogramas del proceso general y de los subprocesos para efectuar posteriormente nuestro análisis de impacto y cuantificar el riesgo. Por tal motivo hemos agrupado los principales riesgos con.

Los posibles eventos a suscitarse determinando a nuestro criterio profesional y por el grado de conocimiento de la empresa la probabilidad y grado de vulnerabilidad al cual está expuesto nuestro proceso de estudio e implementación.

En el proceso de factoring intervienen varias áreas departamentales, para los cuales mediante el siguiente flujo de entradas y salidas del proceso se determinaran los subprocesos que a nuestro criterio consideramos de alto riesgo para las operaciones de la entidad financiera Cashse S.A. Para ver los diagramas de los subprocesos 4

3.2 Criterio de análisis de la Matriz de Riesgo

A nuestro criterio profesional hemos evaluado y determinado mediante la matriz de riesgo los siguientes factores, tanto causas como consecuencias que nuestra entidad bancaria Cashse S.A. puede verse afectada ante algún siniestro de cualquier naturaleza y magnitud, para lo cual hemos categorizado los mismos para su efectiva evaluación, el presente análisis será enfocado solo en la Matriz Principal Guayaquil, debido que la documentación relacionada a Factoring reposa en las bóvedas de esta agencia:

1. Operativos

- a. Incorrecta Calificación de la cartera por parte del Personal de Crédito
- b. Ingreso incompleto de la información facturas de factoring en el Sistema
- c. Pérdida del Dinero Recaudado

2. Naturales y/o Políticos

- a. Pérdida de las facturas de factoring y del contrato de factoring.

b. Pérdida/Sabotaje de la información de la aplicación de factoring.

3. Políticos y/o Económicos.

a. Inestabilidad Política y económica en Ecuador.

b. Inestabilidad Económica en Bancos de Estados Únicos.

4. DESARROLLO, IMPLEMENTACIÓN Y PRUEBA DEL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO (BCP).

ETAPA 1

4.1 BUSINESS IMPACT ANALYSIS

En el presente capítulo damos a conocer la aplicación del BIA, determinación de los objetivos, alcance, FODA del Factoring, cuantificación de las operaciones entre otros puntos primordiales en nuestro estudio.

4.1.1 OBJETIVO DEL BIA, SCOPE, ASUMPTION

Objetivos BIA:

1. El principal objetivo para la implementación de un BCP, es mantener la integridad, confiabilidad y seguridad de la documentación concerniente a la compra y venta de cartera, así como de la base de datos concernientes a la actividad de factoring.

2. Disminuir el alto riesgo por la adquisición de una cartera inferior a la calificación AAA.

SCOPE: (Alcance de Aplicación de BCP): Para el proceso de **FACTORING** hemos considerado conveniente analizar la descripción del proceso del segmento de estudio para identificar en qué parte del proceso me puede afectar al implementar o mejorar mi producto mediante un **Business Continuity Planning BCP** para asegurar la cobrabilidad de la cartera.

ASUMPTIONS: FODA DEL FACTORING.- En este punto damos a conocer un análisis del producto mediante el FODA, pues así se considerará un enfoque más amplio de lo que el área necesita para mitigar los riesgos y evitar detener sus operaciones.

4.2 IDENTIFICACION DE PROCESOS DEL NEGOCIO

Para el desarrollo del BIA debemos identificar en nuestro proceso de Factoring que proceso lo consideraríamos crítico debido que Cashse S.A. es una entidad de pequeña magnitud, sin embargo se encuentra dividido los procesos según las áreas que intervienen, así como también los principales responsables del mismo.

Para cada segmento comercial la entidad financiera ha dividido sus áreas de acuerdo a las necesidades de atención al cliente manteniendo una división estratégica que apuntan a una estructura de alta especialización y vocación de servicio

Cada función establecida entre las personas que intervienen en los procesos se encuentra claramente definida en el Manual de la Entidad, además el rol de cada persona se encuentra totalmente segregado para que no surjan conflictos de intereses, ni alteración de lineamientos a seguir en los diversos procedimientos en cada área de la entidad financiera

4.3 ANÁLISIS OPERATIVO FINANCIERO

En este punto hemos considerado realizar las respectivas valoraciones de la parte operativa, como financiera de la entidad bancaria. Primordialmente hemos considerado una valoración de alto impacto en el aspecto financiero debido por la naturaleza de nuestra institución financiera al poseer obligaciones con el público, pues las operaciones y el dinero que el banco maneja, no es de su propiedad sino dinero de sus clientes que debe responder ante las autoridades competentes de nuestro país.

A continuación damos a conocer los análisis operativos y financieros de la institución:

4.3.1 Análisis Operativo.-

En el análisis operativo se procederá a medir los impactos negativos resultantes de la ocurrencia de un evento que llegare a interrumpir el proceso de factoring en las diversas áreas que se encuentran involucradas:

La ponderación considerada para el análisis operativo de la entidad se basa directamente al grado de magnitud de impacto que afectaría en la proyección como: Flujo de Efectivo, Participación de Mercado, Competitividad, satisfacción del Cliente.

4.3.2 Análisis Financiero.-

Para categorizar cada área interviniente del factoring así como en la parte financiera afectada hemos considerado información del balance general y estado de resultados promedio de los años 2007 y 2008 debido que son los años de inicio en la línea de negocio, objeto de nuestro estudio y establecimos un nivel de severidad basado en su correspondiente pérdida monetaria.

ETAPA 2

4.4 DETERMINACION DE RIESGOS A CONSIDERAR PARA ANÁLISIS

De acuerdo a la matriz de Riesgo efectuada para nuestra determinación de análisis y conocimiento de procesos críticos hemos considerado de acuerdo a la justificación de los riesgos basándonos en la cuantificación del siniestro ocurrido consideramos los siguientes eventos para el desarrollo del Plan de Continuidad del Negocio.

ETAPA 3

4.5 ANALISIS DE ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO DEL FACTORING.

En esta etapa del BCP enfocaremos nuestro análisis al estudio y selección de las alternativas posibles para la continuidad de nuestro proceso el factoring, para esto hemos considerado de nuestra matriz de análisis de riesgos los resultados obtenidos al valorar y determinar el riesgo producto de nuestro criterio y las circunstancias del medio que nos rodea, en conjunto con el Comité de Crédito y Auditoría Interna.

4.6 DECISIÓN DE LAS ALTERNATIVAS

Una vez que se identificaron y cuantificaron las alternativas de acción y recuperación para asegurar la recuperación de las operaciones a la mayor brevedad posible en caso el de que se materialicen los desastres, interrupciones o contingencias que se identificaron en la matriz de riesgo para el proceso de factoring, se presentaron las mismas al Comité de Crédito de la Institución Financiera el cual estuvo conformado por: Gerente General, Gerente de Sistemas, Gerente de Riesgo Integral, Auditor Interno y el Vicepresidente de Negocios de Guayaquil. Las alternativas de acción y de recuperación presentadas fueron discutidas y aceptadas en su totalidad por el Comité de Crédito, y se procedió a la elaboración del Manual del Plan de Continuidad del Proceso de Factoring.

4.7 DESARROLLO DEL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

El objetivo para el desarrollo e Implementación de un “Manual del Plan de Continuidad de Negocio-Proceso de Factoring”, es:

1. Asegurar la integridad, confiabilidad y seguridad de la documentación concerniente a las facturas de factoring, así como de la base de datos concernientes a esta operación.

2. Recuperación de las operaciones a la mayor brevedad posible en caso el de que se materialicen los desastres, interrupciones o contingencias que se

identificaron en la matriz de riesgo para el proceso de factoring

4.8 PRUEBA DEL PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO

1. Con el objetivo de validar el funcionamiento y eficacia del Plan de Continuidad de Negocio para el proceso de factoring de la Institución Bancaria, se procedió a probar el conjunto de acciones preventivas y de recuperación.

La Institución Bancaria no permitió la interrupción de sus operaciones diarias, por lo cual consideramos probar el plan de Continuidad de Negocio-Proceso de Factoring, a través de los métodos: Checklist y Walkthrough Test.

5. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Las conclusiones obtenidas por parte de los miembros del Comité de Crédito luego de haber analizado el plan fueron las siguientes:

1. El plan es viable y factible con el presupuesto de la Institución Bancaria.

2. El plan ha sido diseñado para que pueda ser cumplido durante el plazo de 18 meses.

3. Se va a dar prioridad al cumplimiento de los planes de acción para mitigar siguiente los eventos identificados en la matriz de riesgo, en el siguiente orden: fallas de aplicación de factoring, Hackear la información, Incendios, Inapropiada calificación de cartera, falta de concentración en evaluación de cartera, fallas en los sistemas informáticos, estrés

4. El Comité de Crédito decidió formar una comisión de BCP, el cual va a estar formada por las siguientes personas: Gerente de Sistemas, Jefe de Recursos Humanos, Auditor de Sistemas, Jefe de Operaciones y el Gerente General.

5. 6. RECOMENDACIONES

Durante la etapa de desarrollo del BCP se comprobó la importancia que tiene la implementación de esta estrategia en una compañía, sin importar la actividad económica que se dedique, sea comercial, de servicio, industrial, etc. Y al área que se desee dar el enfoque respectivo de continuidad.

Para nuestro proceso de Factoring se presentaron inconvenientes al dar a conocer a la entidad bancaria los riesgos al cual puede verse afectado y que no han sido consideradas para su prevención, lo cual traería consigo a más de una pérdida monetaria, una pérdida de credibilidad y confianza ante sus clientes. Hemos

diagnosticado ciertos factores que deben ser considerados para que el proyecto de BCP emprendidos siga presentando resultados óptimos. Por lo que efectuamos las siguientes recomendaciones:

1. Por los resultados obtenidos en la aplicación del BCP al proceso de factoring, es conveniente considerar un seguimiento de los demás procesos en el que la institución financiera se desempeña como lo es en Cartera de Consumo, Comercial, Automotriz, Cuentas de Ahorro y Corriente, para mantener por lo menos una seguridad del 80% de continuidad de operaciones y salvaguardar la vida humana.

2. Poner en práctica evaluaciones periódicas de los diferentes factores tecnológicos, climáticos, humanos, políticos y económicos que afectarían el normal desenvolvimiento de la entidad, para analizar si las medidas consideradas en el BCP son aun vigentes o necesariamente deben ser actualizadas.

3. Con respecto a cambios económicos y/o políticos que puedan presentarse debe efectuarse seguimiento a los eventos posibles que fueron considerados en nuestro proyecto de BCP presentado al Comité, para lo cual puede existir en un futuro algún cambio crucial provocando cambios y/o reformas de la estabilidad económica y legislación de nuestro país para lo cual se debe considerar la cuantificación en caso que aquellos eventos descritos en nuestra matriz de riesgo se llegue a concretar. El planteo de escenarios de desastre servirá de base al momento de determinar las alternativas viables para la recuperación.

4. El plan de BCP deberá ser desarrollado para cubrir el peor escenario, de manera que escenarios menores queden cubiertos también, desde una simple motivación del personal de crédito como la adquisición de nuevos equipos para garantizar la seguridad de la documentación.

5. La alta dirección en este caso el comité de crédito y del nuevo comité de BCP debe estar disponible para decidir la activación del plan y tomar las decisiones no previstas en un tiempo oportuno y con la seriedad que el caso amerita, pues alguna desconsideración de algún análisis y estimaciones de costos puede provocar un caos a la entidad en el momento que llegue a materializarse el desastre.

7.MANTENIMIENTO

Como parte de nuestra asesoría en la implementación, análisis y desarrollo, consideramos necesarias efectuar un monitoreo para conocer el correcto desenvolvimiento y mantenimiento del plan de continuidad del negocio, pues luego de conocer la decisión de aceptación por parte del Comité de Crédito es necesario considerar los siguientes puntos:

1. Se debe planificar para lo mejor, como en nuestro caso el crecimiento de la línea de factoring es una realidad, debido que solo en los 4 últimos trimestres ha emprendido un crecimiento considerable por lo que el riesgo también aumenta y se debe estar preparados para lo peor.

2. Se debe implementar como política la renovación del estudio de BCP para estructurarlo para proyectarlo y mantenerlo a un tiempo ilimitado considerando los cambios en la magnitud del riesgo y del evento que puedan presentarse en las diferentes áreas que integran el factoring.

3. Ejecutar planes de cumplimiento de las acciones preventivas para conocer si se está cumpliendo y/o llevando a cabo y medir los resultados mediante evaluaciones según sea el caso.

4. Establecer mecanismos de auditoría que permitan evaluar si se cumplen las políticas definidas en la organización así como sistemas que detectan cuando se ha realizado una intrusión y permitan evaluar que vulnerabilidades tanto al sistema como a los procesos.

8.BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.acis.org.co/fileadmin/Conferencias/ConferenciaBCP.pdf> Visitada en el mes de enero del 2009
- http://Estrategias_y_politicas_para_continuidad_del_negocio.pdf Visitada en el mes de enero del 2009
- Syed Akhtar, Syed Bmath Afsar, *Business Continuity Planning Methodology*, 2004.