

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Administración de Empresas

**PROYECTO INTEGRADOR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE UN PLAN DE CONTINUIDAD
DEL NEGOCIO PARA LA EMPRESA EMSEMUL S.A**

Autor: Jorge Eduardo Guamán Criollo

Tutor: Mgs. Oswaldo Miño Villareal

Guayaquil - 2021

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE UN PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO PARA LA EMPRESA EMSEMUL S.A

Introducción

Ante las distintas restricciones que han impuesto el Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias (COE), en el Ecuador por causa de la emergencia sanitaria que se vive en la actualidad, la empresa Emsemul S.A se ve en la necesidad de desarrollar una propuesta eficaz de un plan de continuidad de negocio (BCP), este permitirá establecer las operaciones básicas del negocio.

El BCP brinda la capacidad, la estratégica y la táctica que la organización debe planificar y desarrollar. Mantener la capacidad de responder a posibles eventos adversos. Es decir, que permite una respuesta rápida ante alguna interrupción del negocio para asegurar la continuidad de las actividades, sea esta de comercialización u alguna otra actividad aceptable. (Endara Vega, 2017)

Las nuevas resoluciones que se aplican en el país otorgan un nivel alto de incertidumbre que afecta a gran mayoría de negocios; tornando en distintos momentos afectada la movilización, la jornada laboral, el cobro de valores a clientes, el retraso en proyectos, entre otros.

Según las políticas internas de la empresa se debe cumplir con el avance de los trabajos y proyectos, pero han sido mermadas en forma intermitente en lo que corresponde al año 2020 y los meses del presente año 2021. Tomar acciones para mitigar estas dificultades presentadas, implican una propuesta rápida hacia los procesos del giro del negocio.

La finalidad de este ensayo es el poder sentar las bases para el desarrollo de una propuesta que influya de manera positiva en las operaciones de la empresa Emsemul S.A, generando así un Plan de Continuidad del Negocio que mitiguen las medidas repentinas que brindan las autoridades públicas a nivel nacional por motivo de la emergencia sanitaria.

DESARROLLO

Importancia de un BCP

(Rodríguez Rodríguez) La planificación de la continuidad del negocio debe ser la máxima prioridad para los líderes organizacionales. El BCP es uno de los componentes del plan de gestión de la continuidad del negocio (BCM) Independientemente del departamento o tamaño, el BCP debe implementarse en la organización.

(Correa García , Ramírez Bedoya , & Castaño Ríos , 2010) Un plan implica el uso de información histórica y actual para decidir qué hacer hoy. El plan debe basarse en un plan apropiado que determine las metas realistas a largo y corto plazo asociadas con él.

Como se puede apreciar el BCP es la máxima prioridad para cada organización, para la debida gestión de la continuidad del negocio en caso de catástrofe accidentar o natural tener un plan de contingencia, ya sea para la seguridad de los empleados, y a su vez si permite o no la continuidad de los procesos en la empresa o negocio.

(Suescún Méndez)

Es responsabilidad del líder de continuidad del negocio determinar el escenario de desastre de acuerdo con la información recolectada luego de la ocurrencia de un evento catastrófico para inmediatamente presentar un informe al comité de crisis con el fin de determinar cuál será el plan de contingencia que se debe activar para superar la crisis.

Asumir esta responsabilidad es netamente del líder y para ello se debe recolectar información de los casos posibles de un evento catastrófico en la empresa o negocio y cómo actuar ante tal catástrofe esto determinara como superar dicha crisis.

El análisis de impacto empresarial (BIA) contiene los protocolos de comunicación necesarios para diferentes expertos asignados, responsabilidades en el plan de continuidad del negocio (BCP), actúen de acuerdo con los procedimientos de emergencia y emergencia establecidos. (Suescún Méndez)

Plan de continuidad de negocio

(Valverde Herrera, 2018) indica “El diseñar planes de continuidad de negocio es para ayudar a minimizar pérdidas económicas, de reputación y de clientes, disminuir reclamos por responsabilidad civil, entre otros”. Para ello y poder realizar un buen plan de continuidad se deben derivar diferentes escenarios críticos de riesgos posibles de sucederle a la empresa, puesto que si la entidad se ve afectada por algún escenario posible se reducirán; el número de días de interrupción del negocio y limitará las incidencias sobre los clientes.

Para esto (Valverde Herrera, 2018) menciona algunos tipos de amenazas potenciales que puedan influir en la operación del negocio:

- Amenazas Naturales: ocurren sin la intervención del ser humano y atribuible a un fenómeno físico de origen natural.
- Amenazas causadas por el hombre: estas ya sean riesgos accidentales o intencionales ocasionados por el ser humano.
- Amenazas causadas por fallo de la tecnología: estas no son atribuibles a razones naturales o humanas. Son clasificadas como fallos en computadores centrales, servidores, software o aplicaciones, fallo en equipos auxiliares de apoyo, en telecomunicaciones, energía o servicios públicos.

Estructura y responsabilidades en el ámbito organizacional

(Rodríguez Rodríguez)

Propone una estructura organizacional para la gestión de la continuidad del negocio. El punto de partida es un marco de gobierno con sus funciones. La organización puede adoptar cualquier estructura de continuidad considerando su escala y capacidades. La siguiente estructura describe sus principales roles y responsabilidades.

La estructura organizativa de este plan toma a la alta dirección como la principal persona a cargo, y la alta dirección es la principal organización que toma las decisiones relacionadas con la continuidad del negocio.

a. Alta Dirección

Conformada por Gerente General, Representantes y Socios, su responsabilidad es orientar y revisar estratégicamente la continuidad del negocio, y asegurar que sus métodos se sigan en su totalidad.

b. Comité Ejecutivo

Es un grupo de personas responsables de las decisiones clave de la organización sobre la continuidad del negocio, las opciones de recuperación estratégica y los planes de continuidad. Es responsable de las finanzas y la asignación de recursos. Por lo general, está compuesto por líderes empresariales en áreas funcionales clave de la empresa, líderes de procesos, y expertos en tecnología de la información, responsable de participar en la aprobación de políticas y acciones, focalizando las actividades en los objetivos estratégicos de la organización y el plan de continuidad del negocio.

c. Coordinador para la Continuidad del Negocio

Debe ser una persona con capacidades de un líder, responsable de la gestión del plan general de continuidad del negocio. Su responsabilidad es coordinar la respuesta y recuperación del equipo de gestión de la continuidad del negocio en manos de crisis a través de la información recopilada de los diferentes equipos, facilitando así la toma de decisiones-seguimiento a ejecutarlos. Del mismo modo, la responsabilidad general es aprobar la revisión del plan de continuidad y el plan general de la unidad de negocios, mantener una lista de socios que participan en el plan de continuidad y, a su vez, asegurarse de que tengan copias actualizadas de sí mismos, desarrollar una divulgación. estrategia y reportar directamente a la alta dirección.

d. Oficial de Cumplimiento

Apoya al coordinador con todo lo relacionado a la normatividad y apoyos legales, verificación de nuevas regulaciones e impartir sus lineamientos acordes al negocio, su responsabilidad es brindar recomendaciones legales para prevenir que la organización tome riesgos indebidos, definir y revisar la documentación relacionada con contratos o acuerdos de servicios con proveedores.

e. Equipos de Gestión de la Continuidad del Negocio

Es el equipo encargado de orquestar las actividades que se desarrollan dentro de la continuidad, de la mano del equipo de respuestas a emergencias y manejo de crisis, debe tener pleno conocimiento de las funcionalidades de los procesos, los servicios y productos, sus responsabilidades también están orientadas a desarrollar políticas, la planeación estratégica y soporte a las unidades del negocio, llevar a cabo planes de recuperación de tecnología, gestión de crisis y análisis de impacto y presentar informes a la gerencias y comité ejecutivo de la continuidad del negocio.

f. Equipo de Gestión Tecnológica

Afronta cualquier situación o evento catastrófico, desarrolla actividades de supervisión de las tareas de recuperación que tiene que ver los servicios tecnológicos, basándose en su conocimiento de la infraestructura de la organización, es responsable de suministrar la recuperación técnica de los equipos, aplicaciones, bases de datos, sistemas de información entre otros, a su vez es la responsable de la disponibilidad y funcionamiento de la infraestructura, asegurar la conectividad 3 ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación 4 NTC-5722: Continuidad del Negocio. Sistemas de Gestión de Continuidad de Negocio. Requisitos. de usuarios, suministrar servicios de recuperación y participar activamente en actividades de concientización y entrenamiento.

Liderazgo

(Ruiz García , 2019) para menciona sobre líder “La persona que conduce a formar parte de la organización para lograr obtener los resultados esperados”, con ello se determina que un líder es la persona que se encuentra capacitada profesionalmente para compartir al personal sobre sus conocimiento y enseñanzas para lograr el objetivo de la empresa”.

(Ruiz García , 2019)describe algunos comportamientos o estilos principales de liderazgo

- Orientado a la dirección.

- Orientado a entrenar.
- Orientado al apoyo/la participación.
- Orientado a delegar Persona.

Persona incapaz, pero confiada o alegre tiene buena disposición la diferencia es que los miembros del equipo están confiados o motivados.

Persona Capaz pero inseguro, de mal temperamento o que no tiene buena disposición: aunque el individuo es capaz de realizar tareas, puede carecer de confianza y motivación.

Persona capaz, segura con autoconfianza, personalidad alegre y tiene buena disposición: Es la mejor opción del mundo porque esta persona muestra motivación positiva, sentido de seguridad y capacidad.

Proceso de realización de un BCP

Designar un Coordinador de Continuidad de Negocio

El coordinador debe trabajar con la administración para determinar el alcance y los objetivos del plan, así como las actividades comerciales que son críticas para la organización. Además, lo más importante es que los datos personales de una o más personas responsables de la gestión de la continuidad del negocio no necesariamente tienen que estar en el campo de la tecnología y los sistemas.

Para un coordinador de Continuidad de Negocio es importantes tener los siguientes aspectos:

- Poseer buena interacción con el personal
- Habilidades de líder, para manejar un ambiente participativo
- Capacidad analítica.
- Buena comunicación escrita u oral.
- Orientación a los objetivos.
- Habilidad de Trabajo en equipo.
- Capacidad para tomar decisiones y delegar autoridad.
- Capacidad de autogestión.

(Medina Ramírez, 2020) indica Evaluar el comportamiento de liderazgo en la organización para determinar los miembros del equipo con las habilidades de liderazgo más sólidas en el equipo, y luego ser designado como coordinador del plan de continuidad del negocio. El análisis de liderazgo se lleva a cabo evaluando los siguientes cinco comportamientos:

- Desafiar el proceso: Los líderes son responsables de los riesgos que traen los procesos de gestión de operación, las motivaciones internas y externas que ejerce el proceso.
- Inspirar una visión compartida: se refiere a la apasionada imaginación del futuro del líder.
- Permitir que otros actúen: esta característica se refiere a la capacidad del líder para tener un ambiente participativo y cooperativo, haciendo del equipo de trabajo un socio activo.
- Método de modelado: se refiere a la estructura de alto nivel de valor, y también se refiere a alto valor moral. En coloquialismo, se puede decir: "Los líderes predicán con el ejemplo".
- Aliento interno: este es un comportamiento comercial integrado en la lista de "Prácticas de liderazgo". Este comportamiento se refiere a la retroalimentación positiva del líder a los seguidores, reconociendo públicamente las contribuciones personales y celebrando los logros del equipo.

Documentación del BCP

(Ordoñez Paredes, 2017) Documentos considerados como evidencia determinada por BS 25999 e ISO 22301:

- Estrategia de continuidad empresarial.
- Materiales que contienen términos de referencia para que el personal identifique los términos clave.
- Análisis de riesgo organizacional.
- Análisis de Impacto Empresarial (BIA) para cada área considerada clave.
- Identificar los recursos disponibles para la organización para el programa BCP.

- Plan de formación para que todos definan claramente las tareas que se deben realizar después de declarada una emergencia.
- Plan de sensibilización. A principios de año, se desarrolló un plan de concientización sobre BCP para los empleados. De esta manera, los colaboradores deben comprender las acciones que la organización debe preparar y tomar en caso de emergencia, así como las acciones que requieren su participación y la importancia de la tarea de cada uno.
- Plan de gestión de incidencias. El plan debe contener información detallada sobre cómo el equipo debe trasladarse al sitio alternativo. El número de teléfono de la agencia a la que se debe contactar en caso de emergencia de un escenario de contingencia.
- Firmar contrato con terceras partes. Se debe firmar un Acuerdo de nivel de servicio (SLA) con cada empresa que propone servicios para garantizar que estos se sigan brindando en situaciones de emergencia.
- Plan de recuperación tecnológica ante desastres (DRP). Para la continuidad del negocio, es importante contar con un plan de recuperación técnica actualizado, ya que es el principal soporte del BCP. De acuerdo con el alcance del plan de continuidad de negocio de cada empresa, dependerá el número de documentos del listado anterior aplicable a cada situación, en todo caso se deberán elaborar todos los documentos adecuados para la eficiencia del BCP.

Elaborar la Política de Continuidad de Negocio

La estrategia de continuidad del negocio debe ser adecuada para el propósito de la organización, así como documentada, comunicada, disponible y debe definirse su tiempo de revisión (Araujo Castro, 2019) Esta política debe establecer lineamientos generales para el plan de continuidad del negocio, tales como su alcance, lineamientos y objetivos de gestión, principales roles y responsabilidades. Los siguientes son los puntos principales que debe incluir una estrategia de continuidad del negocio para que pueda comprender con mayor precisión los métodos comúnmente utilizados para su preparación:

- **Introducción:** proporciona una descripción detallada del tema (plan de continuidad del negocio), la estructura del documento y los objetivos que persigue el documento.
- **Objetivos:** En esta sección se detallan las metas que se pueden lograr aplicando la propia estrategia, como asegurar la continuidad de las actividades y servicios, aplicar los procedimientos de emergencia y planes de respuesta necesarios, etc.
- **Alcance:** Indique los procesos u operaciones comerciales cubiertos por la estrategia y los recursos para respaldar los procesos anteriores. Si corresponde, también se puede considerar que el área geográfica está sujeta a las instrucciones establecidas por la política.
- **Responsabilidades:** Enumere los diferentes responsables (gerencia, coordinador, equipo, área de negocio, proveedor de servicios, etc.) involucrados en la gestión de la continuidad del negocio de una forma u otra, y describa en detalle sus funciones y responsabilidades (gestión de riesgos, recursos) Distribución y desarrollar procedimientos de respuesta, realizar pruebas periódicas, formación, etc.).

Comprensión de la Organización

El propósito de esta etapa es determinar los servicios y productos que la organización se compromete a brindar a los clientes, en esta etapa también se definen las actividades requeridas para lograr este objetivo. Los recursos necesarios disponibles en la organización permiten la entrega oportuna de servicios y productos a los clientes correspondientes. Como primer paso en la implementación del proceso de continuidad del negocio, es necesario realizar un estudio detallado de la organización para mostrar su estado antes de la implementación del BCP. La investigación debe mostrar:

- Tamaño organizacional.
- El departamento de negociaciones.
- La estructura funcional de la empresa.
- Los objetivos de la organización.
- Procesos realizados en cada área que integra la organización.
- Personas que trabajan en la organización y quienes participarán en el BCP.

- Los activos y recursos que la organización puede utilizar para lograr sus objetivos
- Interdependencia entre áreas, procesos y actividades con otras empresas.

Después de analizar la organización y comprender completamente los puntos clave enumerados anteriormente, se puede llevar a cabo un análisis de impacto comercial, que se presentará en detalle a continuación.

Identificación de las actividades críticas

Luego de conocer a fondo la organización y analizarla, se identifican las actividades clave, por lo que es necesario que la empresa realice esfuerzos para identificar y evaluar el posible impacto en la organización si se paran las actividades. El tiempo de interrupción que la organización puede permitirse antes de la pérdida ya no es aceptable. Para definir el impacto de no realizar una actividad, la escala del valor se puede asignar a los siguientes factores:

1. El impacto en el bienestar de los empleados.
2. La información se daña o se pierde.
3. Falta de la normativa legal.
4. Daño a la reputación.
5. Perjuicio a la viabilidad financiera.
6. Disminución de la calidad del servicio o del producto.
7. Daño ambiental.

Dar mayor valor a los factores que la organización se considera más importantes para el mantenimiento y viceversa. Luego, sume estos valores para obtener información cuantitativa, que será más fácil de observar y comparar. Una vez que se hayan identificado todas las actividades clave, para que pueda ver rápidamente todas las actividades clave.

Tiempos de recuperación

Una vez identificadas las actividades clave de la organización, se deben priorizar para determinar aquellas actividades que deben ser restauradas primero en una emergencia. Para ello, es necesario estimar dos parámetros muy relevantes y

específicos para la restauración: Tiempo de Recuperación Objetivo (RTO)) y objetivo de punto de recuperación (RPO).

RTO establece la urgencia de los diferentes departamentos comerciales, regresen a sus operaciones normales. Por tanto, estableció un plazo para que reanudaran las operaciones normales. Estos se pueden determinar durante un período de tiempo en función de la criticidad del proceso, y puede llevar horas o semanas en el proceso asignable, es necesario determinar la secuencia de actividades que se debe intentar reconstruir, y luego recuperar antes de aquellos procesos donde la parálisis tiene un mayor impacto en la organización. En situaciones de crisis, los recursos siempre son limitados, por lo que es necesario elegir qué hacer primero en función de los estándares comerciales.

RPO se refiere al último momento en el que se puede restaurar el sistema y, por lo tanto, refleja cuánta información puede soportar una organización sin verse afectada negativamente. Los RPO determina el período que deben proteger los datos para todos estos procesos comerciales.

Medidas Preventivas

El propósito de período es aplicar medidas de seguridad para prevenir en la mayor medida posible las incidencias, pues es necesario activar el plan de continuidad del negocio si no se gestiona adecuadamente. Con base en los resultados del BIA y el análisis de riesgos, la organización debe determinar y aplicar medidas de control o seguridad, Reducir la posibilidad de interferencia con actividades clave.

- Reducir el tiempo de interrupción final.
- Limitar el impacto de paralizar actividades clave en la organización.
- Mejorar la solidez empresarial eliminando puntos únicos de falla.

Estrategias de Recuperación

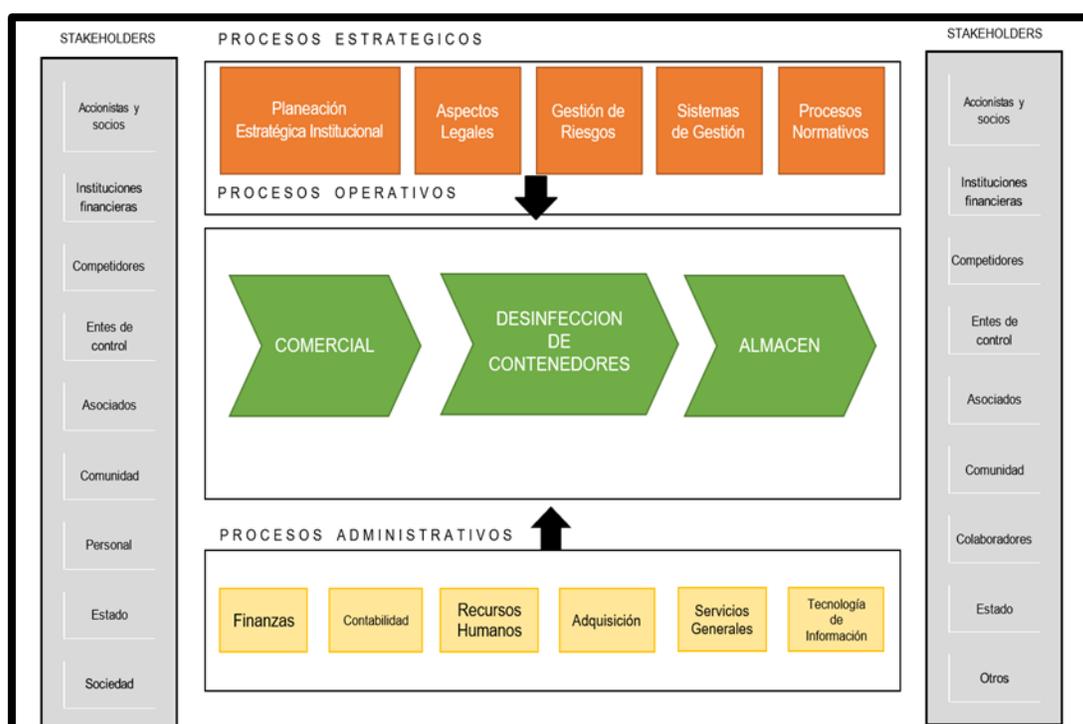
Con base en los resultados del BIA, los objetivos perseguidos en esta etapa incluyen la identificación de métodos alternativos para reanudar las actividades clave de la organización dentro de un marco de tiempo definido y aceptable. Al revisar y seleccionar diferentes soluciones y alternativas para retomar sus actividades críticas, la

organización debe considerar posibles daños potenciales, además de los siguientes factores:

Procesos de la empresa

La empresa EMSEMUL S.A posee varios procesos que son realizados por áreas distintas y que centra su giro de negocio en la limpieza y desinfección de contenedores de carga, los cuales deben pasar un proceso riguroso y de manera presencial para ello. Sus procesos son descritos en el siguiente diagrama de flujo de procesos:

Figura 2. Diagrama de Flujo del Proceso General EMSEMUL S.A



Elaborado por Jorge Eduardo Guamán Criollo

Descripción de giro operacional

Como se detalla en la figura del diagrama de flujo de procesos, la operacional del giro de negocio subyace en los procesos comerciales, de desinfección de contenedores y de almacén. Estos procesos como tal son los que se tornan críticos el poder detenerlos de manera intermitente.

A continuación, describimos las actividades más sobresalientes que realizan estos procesos:

Comerciales: Mantienen la comunicación con el cliente y realiza la inspección de las actividades a realizar para la desinfección de los contenedores; tales tareas solo pueden ser realizadas de forma presencial.

Desinfección de contenedores: Es el proceso por el cual se centra la purificación y mantenimiento del interior de los contenedores; las tareas inmersas en este proceso son de forma obligatoria presencial y con la brevedad de tiempo para realizarse.

Almacén: Las bodegas para almacenamiento de los suministros, herramientas y maquinarias son inventariadas y su movilización para trabajo implica procesos que se realizan de manera presencial y generan algunos tiempos muertos en la gestión de procesos de desinfección.

CONCLUSIONES

La investigación realizada ante la propuesta de un plan de continuidad de negocio concluye determinando que:

Para garantizar el no cese de las operaciones de la empresa, ante la posible materialización de un riesgo, se recomienda la implementación de un Plan de Continuidad del Negocio en la Organización, de tal manera que la empresa pueda estar preparada ante cualquier situación que afecten sus operaciones críticas.

Se delimitaron los posibles riesgos y amenazas a los que se encuentran expuestos los procesos críticos ante las medidas resueltas posibles del COE nacional y cantonal; estos procesos otorgaron una visión amplia de escenarios que influyen como cuello de botella en del desarrollo de las actividades de la empresa.

Se obtuvieron de forma clara las probabilidades medias y altas que afectan la continuidad de procesos críticos permitiendo acoplar en las actividades estrategias que posibilita el cumplir cada uno de los tiempos de respuestas en la entrega de contenedores desinfectados y limpios al cliente.

Y se controlaron los niveles de afectación de cada proceso crítico, así los procesos comerciales, de desinfección y de almacén no se tornan estancados y se mantiene la línea de normalidad. Las tareas nuevas brindaron controles que se estima poder analizar para actualizar a futuro todos los procesos de la empresa a corto plazo.

Referencias

- Araujo Castro, G. M. (02 de julio de 2019). *Propuesta de un plan de continuidad del negocio para una entidad pública del Ecuador*. Recuperado el 4 de diciembre de 2020, de Universidad técnica de Ambato : <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/29843>
- Correa García , J. A., Ramírez Bedoya , L. J., & Castaño Ríos , C. E. (2010). La Importancia de la Planeación Financiera en la Elaboración de los Planes de Negocios y su Impacto en el Desarrollo Empresarial. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, Vol. XVIII, XVIII(1)*, 179-194. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90920479010.pdf>
- Endara Vega, L. A. (10 de octubre de 2017). *Propuesta de un plan de continuidad de negocio en el área de producción de la empresa textil Confecciones Gama frente a riesgo de incendio*. Recuperado el 10 de mayo de 2021, de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/7148>
- Medina Ramírez, S. D. (2020). *Revisión retrospectiva de la ejecución de proyectos relacionados con el postconflicto en las zonas etcr "espacios territoriales de capacitación y reincorporación" del municipio de caldono, cauca, una propuesta de mejoramiento desde las prácticas*. Bogotá: Universidad Ean sede . Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9907/MedinaSergio2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ordoñez Paredes, D. M. (19 de mayo de 2017). *Elaboración de un plan de contingencia para el departamento de soporte técnico de la facultad de ingeniería en electricidad y computación (fiec) para garantizar la continuidad de sus actividades ante desastres informáticos* . Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Escuela Superior Politécnica del Litoral: <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/38695>
- Rodriguez Rodriguez, C. G. (s.f.). <http://repository.unipiloto.edu.co/>. Obtenido de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/9547/La%20importancia%20de%20un%20plan%20de.pdf?sequence=1>
- Rodríguez Rodríguez, C. G. (s.f.). *La importancia de un plan de continuidad del negocio*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Universidad Piloto de Colombia: <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/9547/La%20importancia%20de%20un%20plan%20de.pdf?sequence=1>
- Ruiz García , M. (2019). *Estrategias de liderazgo gerencial para orientar el proceso de atención al cliente en el Banco de Crédito BCP Agencia Paita - año 2018*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Universidad César Vallejo : <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3212868>
- Suescún Méndez , H. A. (s.f.). *Recomendaciones prácticas durante la activación del BCP*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Universidad Piloto de Colombia: <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8656/Recomendaciones%20pr%C3%A1cticas%20durante%20la%20activacion%20del%20BCP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valverde Herrera, H. (20 de abril de 2018). *Propuesta de un plan de continuidad de negocios para la empresa ganadera palmira s.a catargo, Costa Rica 2018*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Instituto Tecnológico de Costa Rica :
https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/9718/propuesta_plan_continuidad_negocio_ganadera.pdf?sequence=1&isAllowed=y