



**Escuela de Graduados
Maestría en Gerencia y Productividad**

**Trabajo final para optar por el Título de Master en Gerencia y
Productividad.**

Título

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA PARA
LA GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO EN LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO ABC, EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2014**

Sustentante

Julissa María Guzmán García, Matrícula 2006-2141

Asesor (a):

Ms. Ma. Dolores Sevilla

Santo Domingo, D.N.
1 de Diciembre, 2014

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo evidenciar los resultados sobre la investigación de una problemática identificada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC. La misma hizo referencia a la afectación de sus operaciones por la ocurrencia de incidentes a los cuales no se les está dando una oportuna y adecuada respuesta. A raíz de esto se procedió con una investigación en donde se utilizaron herramientas como la entrevista y cuestionario y de la cual salió a relucir que existen debilidades internas relacionadas con el manejo de incidentes, comunicación ante eventos que afectan la operatividad y preparación del personal para afrontar dichas situaciones. En base a los resultados mencionados se procedió con la presentación de una propuesta para solución de la problemática identificada. Esta propuesta se muestra en el último capítulo del presente trabajo y se fundamenta en la implementación de un Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio que fortalezca a la Cooperativa en dicho aspecto y le ayude a solventar las incidencias que presenta en la actualidad. La implementación de este Programa también le otorgará a la empresa ventajas competitivas ante las demás ya que le permite mejorar la calidad de los servicios brindados al cliente en los momentos en que se están viendo impactados por un evento y por consiguiente y por consiguiente esto acarreará un impacto positivo para la imagen de la misma. De igual forma le permitirá a la empresa encontrarse más preparada para afrontar eventos de desastre mayor y por consiguiente correrá menos riesgo de no sobrevivir en el mercado a causa de los mismos.

ÍNDICE

RESUMEN	i
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE GRÁFICAS	ix
LISTA DE ANEXOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROGRAMA DE GESTIÓN PARA LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	4
1.1. La Gestión de Continuidad del Negocio.....	4
1.1.1. Evolución histórica	4
1.1.2. Importancia	8
1.1.3. Estructura del Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio	11
1.2. La Gestión de Continuidad del Negocio como práctica internacional	12
1.2.1. Institutos internacionales enfocados en Gestión de Continuidad del Negocio	12
1.2.2. Manuales, Normas, Estándares y Mejores Prácticas internacionales orientados hacia la Continuidad del Negocio	15
1.3. El sector financiero de República Dominicana.....	18
1.3.1. Conformación del sector financiero en República Dominicana .	18
1.3.2. Participación del Sistema Financiero Cooperativo dentro del Sistema Financiero Dominicano.....	20
1.3.3. Evolución histórica del Cooperativismo en República Dominicana: Las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	22
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN PARA EL PROGRAMA DE GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABC	26
2.1. Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC	26
2.1.1. Antecedentes	26
2.1.2. Misión, Visión y Valores	27
2.1.3. Estructura Organizativa.....	29

2.1.4. Portafolio de productos y servicios.....	32
2.2. Aspectos metodológicos de la investigación.....	37
2.2.1. Tipos de estudios	37
2.2.2. Métodos de investigación.....	38
2.2.3. Fuentes de investigación.....	40
2.2.4. Técnicas de investigación	40
2.2.5. Universo y muestra	40
2.2.6. Tratamiento de la información.....	41
2.3. Análisis del cuestionario a clientes	42
2.4. Análisis de cuestionarios a empleados.....	55
2.5. Análisis de entrevistas	64
2.6. Análisis de los resultados	65
CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL PROGRAMA PARA LA GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABC.....	68
3.1. Características generales del Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio.....	68
3.2. Estructura base del Programa propuesto para la Gestión de Continuidad del Negocio.....	69
3.3. Diferentes alternativas para la implementación del Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio y costos asociados.	70
3.4. Alternativa más idónea	74
3.5. Cronograma de trabajo para la implementación del Programa Propuesto	75
CONCLUSIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS.....	82

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. PORCENTAJE RANGO DE EDADES.....	42
TABLA 2. PORCENTAJE DEL GÉNERO	43
TABLA 3. PORCENTAJE DE TIEMPO DESDE EL CUAL ES SOCIO DE LA COOPERATIVA.....	44
TABLA 4. PORCENTAJE DE PRODUCTO Y/O SERVICIOS QUE POSEEN LOS CLIENTES EN LA COOPERATIVA	45
TABLA 5. PORCENTAJE DE VISITAS REALIZADAS POR LOS SOCIOS A LA COOPERATIVA	46
TABLA 6. GRADO DE CONSIDERACIONES SOBRE SI SE HA PRESENTADO OCASIONES EN QUE LOS SOCIOS NO HAN PODIDO COMPLETAR SUS SOLICITUDES POR PROBLEMAS INTERNOS EN LOS SISTEMAS	47
TABLA 7. CONSIDERACIONES DE SI LOS SOCIOS UTILIZAN INTERNET BANKING	48
TABLA 8. PORCENTAJE DE USO INTERNET BANKING.....	48
TABLA 9. CONSIDERACIONES SOBRE SI SE HA PRESENTADO INDISPONIBILIDAD DE INTERNET BANKING	49
TABLA 10. GRADO DE CONSIDERACIONES SOBRE LA CANTIDAD DE VECES QUE SE HA PRESENTADO INDISPONIBILIDAD DE INTERNET BANKING EN PERÍODO DE UN MES.....	50
TABLA 11. CONSIDERACIONES SOBRE EL USO DE CAJEROS AUTOMÁTICOS.....	51
TABLA 12. CONSIDERACIONES SOBRE SI LOS CAJEROS AUTOMÁTICOS SE ENCUENTRAN DISPONIBLES Y FUNCIONALES AL MOMENTO DE USO	52

TABLA 13. CONSIDERACIONES SOBRE LA CANTIDAD DE VECES QUE HAN PRESENTADO INCONVENIENTES EN CAJERO AUTOMÁTICO EN UN PERÍODO DE UN MES.....	53
TABLA 14. PORCENTAJE DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS CON LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA.....	54
TABLA 15. PORCENTAJE RANGO DE EDADES	55
TABLA 16. PORCENTAJE DEL GÉNERO	56
TABLA 17. CONSIDERACIONES SOBRE LA CANTIDAD DE EMPLEADOS QUE TRABAJA DIRECTAMENTE CON CLIENTES EXTERNOS	57
TABLA 18. CONSIDERACIONES SOBRE LA CANTIDAD DE VECES EN QUE SE HA PRESENTADO FALLA DE LOS SISTEMAS DURANTE EL HORARIO DE TRABAJO, EN UN PERÍODO DE UN MES.....	57
TABLA 19. CONSIDERACIONES SOBRE QUEJAS DE COLABORADORES RELACIONADAS A PROBLEMAS CON LOS SISTEMAS QUE TRABAJA	58
TABLA 20. CONSIDERACIONES SOBRE LA ESTABILIDAD DE LOS SISTEMAS.....	59
TABLA 21. CONSIDERACIONES SOBRE SI SE HAN PRESENTADO EVENTOS INESPERADOS QUE HAYA IMPEDIDO CONTINUAR CON LA LABOR DE TRABAJO.....	60
TABLA 22. CONSIDERACIONES SOBRE SI HA ESCUCHADO QUEJAS DE LOS CLIENTES RELACIONADA A LA ATENCIÓN Y SERVICIOS QUE RECIBEN DE LA COOPERATIVA.....	61
TABLA 23. CONSIDERACIONES SOBRE SI UTILIZA LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DE LA COOPERATIVA.....	62
TABLA 24. PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN COMO CLIENTE DE LA COOPERATIVA.....	62
TABLA 25. CONSIDERACIONES SOBRE CONOCIMIENTO DEL TÉRMINO “CONTINUIDAD DEL NEGOCIO”	63

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. PARTICIPACIÓN DEL COOPERATIVISMO EN EL SISTEMA FINANCIERO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA.....	21
CUADRO 2. COMPARACIÓN DEL COOPERATIVISMO CON OTROS ACTORES DE SECTOR FINANCIERO	21
CUADRO 3. RANGOS AÑOS DE CONSTITUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS.....	23
CUADRO 4. CANTIDAD DE SOCIOS Y VARIACIÓN PORCENTUAL.....	24
CUADRO 5. DETERMINACIÓN DEL COSTO DE LA PROPUESTA 1	71
CUADRO 6. DETERMINACIÓN DEL COSTO DE LA PROPUESTA 2	72
CUADRO 7. DETERMINACIÓN DEL COSTO DE LA PROPUESTA 3	73
CUADRO 8. RESUMEN DE PROPUESTAS	74

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	7
FIGURA 2. EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS PERÍODO 1980-2012	23

LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. PORCENTAJE RANGO DE EDADES	43
GRÁFICA 2. PORCENTAJE DEL GÉNERO.....	43
GRÁFICA 3. PORCENTAJE DE TIEMPO DESDE EL CUAL ES SOCIO DE LA COOPERATIVA	44
GRÁFICA 4. PORCENTAJE DE PRODUCTO Y/O SERVICIOS QUE POSEEN LOS CLIENTES EN LA COOPERATIVA.....	45
GRÁFICA 5. PORCENTAJE DE VISITAS REALIZADAS POR LOS SOCIOS A LA COOPERATIVA.....	46
GRÁFICA 6. GRADO DE CONSIDERACIONES SOBRE SI SE HA PRESENTADO OCASIONES EN QUE LOS SOCIOS NO HAN PODIDO COMPLETAR SUS SOLICITUDES POR PROBLEMAS INTERNOS EN LOS SISTEMAS	47
GRÁFICA 7. CONSIDERACIONES DE SI LOS SOCIOS UTILIZAN INTERNET BANKING	48
GRÁFICA 8. PORCENTAJE DE USO INTERNET BANKING	49
GRÁFICA 9. CONSIDERACIONES SOBRE SI SE HA PRESENTADO INDISPONIBILIDAD DE INTERNET BANKING	50
GRÁFICA 10. GRADO DE CONSIDERACIONES SOBRE LA CANTIDAD DE VECES QUE SE HA PRESENTADO INDISPONIBILIDAD DE INTERNET BANKING EN PERÍODO DE UN MES.....	51
GRÁFICA 11. CONSIDERACIONES SOBRE EL USO DE CAJEROS AUTOMÁTICOS	52
GRÁFICA 12. CONSIDERACIONES SOBRE SI LOS CAJEROS AUTOMÁTICOS SE ENCUENTRAN DISPONIBLES Y FUNCIONALES AL MOMENTO DE USO.....	53
GRÁFICA 13. CONSIDERACIONES SOBRE LA CANTIDAD DE VECES QUE HAN PRESENTADO INCONVENIENTES EN CAJERO AUTOMÁTICO EN UN PERÍODO DE UN MES.....	54

GRÁFICA 14. PORCENTAJE DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS CON LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA.....	55
GRÁFICA 15. PORCENTAJE RANGO DE EDADES	56
GRÁFICA 16. PORCENTAJE DEL GÉNERO.....	56
GRÁFICA 17. CONSIDERACIONES SOBRE LA CANTIDAD DE VECES EN QUE SE HA PRESENTADO FALLA DE LOS SISTEMAS DURANTE EL HORARIO DE TRABAJO, EN UN PERÍODO DE UN MES.....	58
GRÁFICA 18. CONSIDERACIONES SOBRE QUEJAS DE COLABORADORES RELACIONADAS A PROBLEMAS CON LOS SISTEMAS QUE TRABAJA	59
GRÁFICA 19. CONSIDERACIONES SOBRE LA ESTABILIDAD DE LOS SISTEMAS.....	59
GRÁFICA 20. CONSIDERACIONES SOBRE SI SE HAN PRESENTADO EVENTOS INESPERADOS QUE HAYA IMPEDIDO CONTINUAR CON LA LABOR DE TRABAJO	60
GRÁFICA 21. CONSIDERACIONES SOBRE SI HA ESCUCHADO QUEJAS DE LOS CLIENTES RELACIONADA A LA ATENCIÓN Y SERVICIOS QUE RECIBEN DE LA COOPERATIVA.....	61
GRÁFICA 22. PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN COMO CLIENTE DE LA COOPERATIVA	62
GRÁFICA 23. CONSIDERACIONES SOBRE CONOCIMIENTO DEL TÉRMINO “CONTINUIDAD DEL NEGOCIO”	63

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. ORGANIGRAMA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABC	82
ANEXO 2. ANTEPROYECTO.....	83

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tendrá por objetivo general realizar el análisis de la necesidad de implementación de un Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio en La Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC, para el segundo semestre del año 2014. Surge en base a la problemática identificada en la empresa sobre la ocurrencia de incidentes que afectan su operatividad normal.

Los objetivos específicos que se encuentran relacionados al problema de investigación son:

Identificar los elementos que muestran la falta de preparación de la empresa en respuesta oportuna ante la ocurrencia de incidentes que afecten sus operaciones.

Cuantificar la cantidad de incidentes que afectan con mayor frecuencia la operatividad de la empresa.

Identificar las consecuencias de que la empresa no se encuentre preparada en respuesta oportuna ante la ocurrencia de incidentes que afectan la operatividad del negocio.

La ocurrencia de incidentes que afectan las operaciones de las empresas es muy frecuente hoy en día y para mitigar los riesgos a los que éstas se encuentran expuestas debido a dicha situación surge la necesidad de implementar un sistema al cual se le conoce como Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio. Se observa que varios autores internacionales han realizado publicaciones sobre la Gestión de Continuidad del Negocio, su

importancia y aplicación especialmente en las entidades que conforman el sector financiero. En la República Dominicana existe un reglamento para el manejo de Riesgo Operacional que establece con carácter obligatorio la implementación de sistemas que permitan minimizar el impacto de los riesgos en el sector de la banca. A pesar de que las Cooperativas de Ahorro y Crédito no son reguladas por la SIB y por consiguiente actualmente no es obligatorio el reglamento mencionado anteriormente, es una entidad que forma parte de dicho sector por lo cual se debe velar por su correcto funcionamiento y adecuado manejo.

Durante la investigación se utilizarán técnicas de recopilación, análisis y comparación de datos. Se aplicarán cuestionarios abiertos, cerrados y una entrevista al personal de la institución y a clientes para el levantamiento de informaciones. De igual forma se utilizará el método de observación con la finalidad de levantar datos. Se crearán bases de datos con las informaciones recopiladas para su posterior procesamiento.

La población sujeto de la investigación estará conformada por 50 clientes y 9 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC.

Este trabajo se compone de tres capítulos segmentados de la siguiente forma:

En el primer capítulo se describirán los aspectos teóricos relacionados con el tema de investigación: definiciones de lo que es la Gestión de Continuidad del Negocio, como surge esta práctica y la forma en la que se maneja a nivel internacional, las normas, estándares y mejores prácticas internacionales que abordan el tema de Continuidad del Negocio al igual que el sector financiero de República Dominicana y las Cooperativas de Ahorro y Crédito como parte importante de dicho sector.

El segundo capítulo estará conformado por aspectos teóricos relacionados a la entidad seleccionada como caso de estudio, los aspectos metodológicos de la investigación y resultados de la misma: Filosofía Corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC, estructura, técnicas y herramientas de investigación a utilizar, resultados del análisis de cuestionarios y entrevistas.

Finalmente en el tercer capítulo se presentan propuestas de diversas alternativas que pueden ser implementadas para dar solución a la problemática evidenciada. De igual forma se indica cuál es la propuesta más idónea y las razones. Por último un breve cronograma de trabajo para la propuesta más idónea planteada.

CAPÍTULO I: PROGRAMA DE GESTIÓN PARA LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

1.1. La Gestión de Continuidad del Negocio

1.1.1.Evolución histórica

El concepto de continuidad del negocio surgió en el siglo XX a raíz de la creciente evolución y mayor uso de las tecnologías de la información, en donde las operaciones de la empresa se hacían cada vez más dependiente de los sistemas y por consiguiente los administradores de los centros de datos empezaron a ver la necesidad de implementar medidas alternas para respaldar la continuidad de sus procesos en caso de que estos centros colapsaran por cualquier evento. En este sentido el data center empezó a ser considerado como punto único de falla, es decir que si éste se veía afectado, todos los procesos del negocio se verían afectados ya que dependían de dicha plataforma para su funcionamiento y en consecuencia la operatividad de la empresa se podría ver fuertemente impactada llegando incluso a causar pérdidas económicas y hasta la posible no recuperación o desaparición de la misma si sucediese un desastre.

Luego de que se creó la conciencia de la importancia de la plataforma tecnológica de una empresa para la continuidad de sus operaciones, se empezaron a establecer medidas como el tener centro de cómputos de respaldo (otro data center) a través de la sub contratación de este servicio con empresas que lo ofertaban ya que salía menos costoso que tener toda la infraestructura tecnológica duplicada, a pesar de que de igual forma existían empresas que lo preferían así.

Para finales del siglo XX, la Recuperación Tecnológica ante Desastres, término como era conocido en ese entonces lo que en la actualidad se conoce como Continuidad del Negocio, tuvo un mayor auge y fue creciendo cada vez más impulsadas por la aparición de nuevas tecnologías, sistemas y plataformas que procesaban las informaciones en tiempo real por lo cual las empresas empezaron a hacer mayor uso de estas. De esta forma hicieron más consciencia de que las interrupciones en sus plataformas tecnológicas podían tener mayor impacto en la continuidad de sus procesos del negocio.

Llegado el año 2000 eran cada vez más las empresas que dependían de sus sistemas para operar tanto así que existían empresas que dependían en un 99% de la disponibilidad de los mismos. Por esta razón y evidenciados eventos desastrosos como los del 11 de septiembre en donde muchas empresas sufrieron el impacto del mismo y las que se encontraban preparadas para ello pudieron salir a camino a pesar de tener grandes pérdidas económicas, mientras las que no cayeron en la quiebra, impulso más el crecimiento de las prácticas de continuidad del negocio y la preparación de planes de recuperación tecnológica ante desastres.

A partir de la década del 2000 no solo existían más empresas pensando en la implementación de estas prácticas si no que ya había mayor diversidad de la oferta en dicho sentido, otorgando una amplia gama de productos y servicios para la recuperación ante desastres, desde alta disponibilidad hasta sitios alternos en donde poseyeran un espacio físico y/o su infraestructura tecnológica de recuperación. Esto la otorgaba a las empresas la ventaja de tener más cantidad de opciones para poder seleccionar aquellas ofertas de servicios que mejor satisficieran sus necesidades.

La continuidad del negocio pasó de ser algo implementado por “moda” a una necesidad real, cuando las empresas se dieron cuenta de la importancia de estas prácticas para encontrarse preparadas ante la ocurrencia de eventos por las cuales pudieran verse afectados sus procesos.

Más aún, la implementación de prácticas para la continuidad del negocio paso a ser una obligación para las empresas pertenecientes a ciertos sectores tal como es el caso del financiero, en el cual quedó establecido por ley que las entidades de intermediación financieras deben implementar sistemas para minimizar el impacto de los riesgos y esto se logra mediante la implementación de un Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio que responda satisfactoriamente al momento que se requiera. Se puede evidenciar al observar diversos autores como Martínez (2008, p. 17) quien plantea que “lo que hasta hace poco se podría interpretar como medidas de buena práctica empresarial para garantizar la pervivencia de la organización, se ha convertido en una obligación para las empresas del sector financiero de la Unión Europea y en concreto de España. La Markets in Financial Instruments Directive (MiFID), en su artículo 13, establece la necesidad de contar con planes de contingencia y continuidad de negocio.”

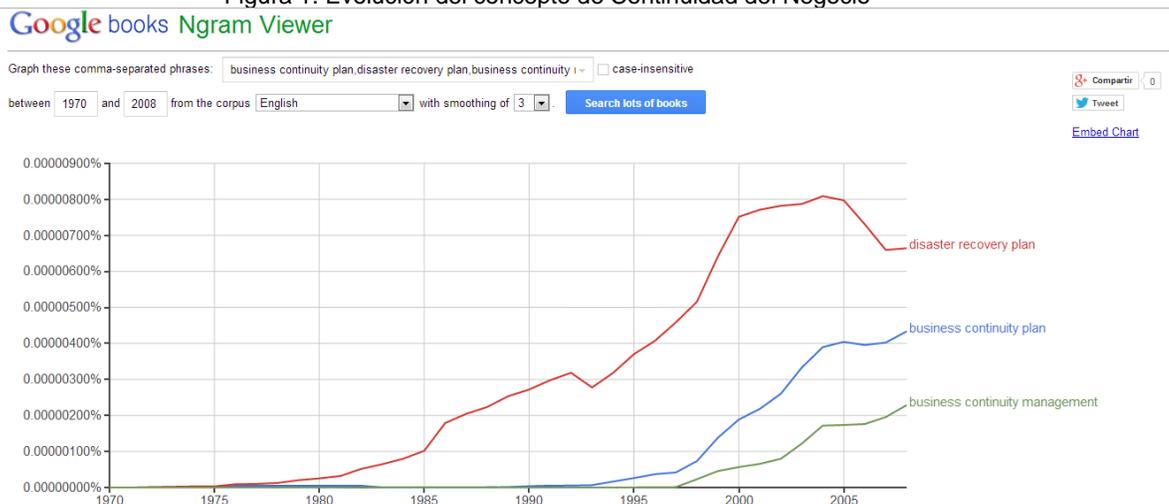
En República Dominicana, al igual que en otros países del mundo, también se han establecido leyes que imponen a las instituciones de intermediación financiera contar con Plan de Continuidad del Negocio y Planes de Contingencia. Estas informaciones se observan en el Artículo 19 del Reglamento sobre Riesgo Operacional el cual indica: “Las entidades de intermediación financiera deben implementar planes de contingencia y de continuidad, a fin de garantizar su capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio”

(Junta Monetaria, 2009, p. 12). Esto denota la importancia de llevar a cabo una adecuada Gestión del Programa para la Continuidad del Negocio en las empresas del sector financiero ya que por medio del mismo es que se hace posible llevar a cabo el desarrollo de dichos planes.

Es así como con el pasar de los años el término de “Recuperación ante Desastre” fue evolucionando, desde conocerse como Gestión de Continuidad del Negocio y/o Sistema de Gestión para la Continuidad del Negocio, hasta llegar finalmente a lo que hoy en día se llama Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio.

Como se muestra en la figura 1 se puede percibir la forma en que ha evolucionado estos términos que hacen referencia a la continuidad del negocio, desde el 1970 hasta el 2006, utilizando como referencia la búsqueda de libros escritos que se encuentran registrado por el buscador de google.

Figura 1. Evolución del concepto de Continuidad del Negocio



Fuente:

https://books.google.com/ngrams/graph?content=business+continuity+plan%2Cdisaster+recovery+plan%2Cbusiness+continuity+management&year_start=1970&year_end=2010&corpus=15&smoothing=3&share=&direct_url=t1%3B%2Cbusiness%20continuity%20plan%3B%2Cc0%3B.t1%3B%2Cdisaster%20recovery%20plan%3B%2Cc0%3B.t1%3B%2Cbusiness%20continuity%20management%3B%2Cc0

En la actualidad el Programa para la gestión de continuidad del negocio no solo cubre no solo está compuesto por la recuperación de la parte de infraestructura tecnológica si no que abarca todo un conjunto de aspectos dentro de la organización, desde la tecnología hasta las localidades, procesos, personas, suministros y proveedores.

1.1.2. Importancia

El concepto de Continuidad del Negocio evolucionó con el pasar del tiempo y tomo un papel tan importante que se ha vuelto imprescindible su implementación en las empresas que quieren asegurar su sobrevivencia y la continuidad de sus procesos. Este concepto se ha transformado en lo que actualmente se conoce como Programa para la Gestión de Continuidad del Negocios y busca lograr que una empresa esté preparada para responder oportuna y adecuadamente ante la ocurrencia de cualquier evento que pueda afectar su operación.

El autor Martínez, que posee varios años de experiencia en materia de Continuidad de Negocios, ha realizado diversas publicaciones sobre este tema. Acorde a lo planteado en su artículo sobre cómo elaborar un Plan de Continuidad de Negocios se puede observar la importancia de elaboración e implementación de este Plan y que el mismo esté debidamente conformado para que la respuesta sea satisfactoria. La creación de estos y la efectividad de respuesta que se espera a través de ellos solo se puede llevar a cabo a través de la implementación del Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio ya que solo el documento no servirá de nada, deben tomarse en consideración elementos como los de preparación de las personas, concientización de sus roles para la continuidad del negocio entre otras.

Martínez (2008, p. 28) plantea que no tener hoy Planes de Continuidad de Negocios expone a que cualquier alteración anómala del entorno obligue a una empresa a cesar en sus rutinas de negocio causando pérdidas cuantiosas o irreparables, cuando no poniendo en peligro la propia viabilidad de la empresa.

Johnson (2007, p. 23) expresa que la recuperación a partir de un incidente lleva implícito el mantenimiento de la imagen de marca y la reputación. Aquellas organizaciones que no han comprendido el impacto del perjuicio en su reputación se han encontrado a menudo con más daños de los que el incidente original había ocasionado. Por estas y otras razones las autoridades reguladoras publican directivas con el objetivo de asegurar el cumplimiento de medidas proteccionistas, que han de ser adoptadas por organizaciones que estén dentro de su ámbito de influencia. Esta situación ha contribuido al rápido crecimiento de la Gestión de Continuidad de Negocio, que es el nombre que se da a las distintas disciplinas cuyo objetivo es promover políticas, prácticas y procesos que estén al servicio de las medidas de protección que hoy en día existen en los mercados financieros.

M.H (2007, p. 59) indica que según datos del Emergency Management Forum, el 43% de las empresas norteamericanas que han sufrido las consecuencias de un incidente externo y no llevan a cabo la práctica de Gestión de la Continuidad del Negocio han desaparecido. Esto demuestra una de las principales ventajas e importancias de llevar a cabo dentro de la institución la Gestión para la Continuidad del Negocio, ya que como bien cita el autor nos puede ayudar a salir a comino cuando nuestra empresa se ve impactada por un evento y mitigar el riesgo de que el negocio quiebre o desaparezca por dicha situación.

Son cada vez más los elementos que muestran la importancia de implementar un Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio, que ayude a la empresa a mantener o recuperara en el menor tiempo posible sus servicios críticos ante eventos de desastres que pueden estar ocasionado por innumerables factores tales como los desastres naturales, las interrupciones en las tecnologías de la información, las huelgas, epidemias y/o pandemias, el robo, la exposiciones, la falta de acceso a la localidad de trabajo entre otras.

En República Dominicana se hace más evidente la necesidad e importancia de implementar dentro de las empresas la Gestión de Continuidad del Negocio, ya que por nuestra posición geográfica no encontramos dentro de los países por con mayor nivel de impacto por fenómenos atmosféricos al igual que estamos localizados en una zona sísmicamente activa. Las consecuencias que pueden llegar a causar estos y otros eventos si impactan nuestras empresas pueden ser cuantiosas, inclusive representar la posible desaparición de la misma. Es por ello que se hace imprescindible la inserción de esta buena práctica independientemente del tipo de empresa que sea.

La Continuidad del Negocio le otorga a la empresa muy buenos beneficios y hasta ventajas competitivas, ya que le ayuda a identificar sus procesos críticos y establecer medidas para mitigar o minimizar los riesgos asociados a los diferentes eventos por los cuales se pueda ver impactadas la empresa. A través de la implementación de prácticas para la continuidad del negocio no solo la empresa se asegura de encontrarse preparada para responder efectiva y oportunamente ante eventos desastrosos, sino que también ayuda a fortalecer la empresa y mantener su buena reputación e imagen ante los clientes.

1.1.3. Estructura del Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio

Se llama Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio al conjunto de actividades que deben ser llevadas a cabo para el desarrollo, implementación y puesta en marcha de dicha práctica, dentro de una empresa. Se le titula como programa porque este a su vez se divide en varios sub proyecto, enfocados todos a obtener los siguientes resultados:

- La creación de la Política de Continuidad del Negocio.
- La elaboración del Análisis de Impacto al Negocio para la identificación de los procesos críticos.
- La introducción de la cultura de continuidad del Negocio como parte de la operatividad dentro de la institución.
- El desarrollo de los planes de Continuidad de Continuidad del Negocio, Plan de Recuperación ante Desastres y Planes de Contingencia.
- Los ejercicios y prueba de los planes desarrollados.
- La actualización de toda la documentación que soporta la Gestión de Continuidad del Negocio.

Cada uno de los elementos mencionados anteriormente conforma una parte del Programa. Dependiendo del tamaño de la empresa y su actividad comercial, la cantidad de planes de continuidad puede variar, pero los esfuerzos y dedicación para llevar a cabo dicha actividad deben mantenerse bajo la supervisión de al menos una persona dentro de la institución.

1.2. La Gestión de Continuidad del Negocio como práctica internacional

La continuidad del negocio es un tema de tanta importancia que es tratado a nivel mundial. Por esta razón existen organismos internacionales que se han enfocado en trabajar para expandir esta práctica hacia todos los países del mundo. En este sentido conglomeran a los profesionales que aúnen esfuerzos y que se han preparado para poder implementar esta práctica dentro de las organizaciones.

1.2.1. Institutos internacionales enfocados en Gestión de Continuidad del Negocio

Internacionalmente existen un conjunto de entidades que se han conformado para apoyar la práctica de la Gestión de Continuidad del Negocio a nivel mundial. Las mismas conglomeran a profesionales que se encargan de compartir sus conocimientos a través de la impartición cursos, talleres, seminarios y puesta en práctica de los mismos. De igual forma estas instituciones establecen normas, estándares y mejores prácticas internacionales para llevar a cabo la gestión de continuidad del negocio dentro de la institución.

Una de las organizaciones más conocidas mundialmente es el DRI International (originalmente conocido como Disaster Recovery Institute) la cual es una organización sin ánimo de lucro que proporciona formación a nivel internacional y está constituido como organismo de certificación de profesionales para la Gestión de la Continuidad de Negocio (BCM por sus siglas en inglés). DRI establece estándares profesionales para la planificación de la continuidad del negocio y sustenta las certificaciones de

profesionales y de programas de formación de mayor prestigio en este área desde 1988.

En la actualidad existen más de ocho mil (8,000) profesionales certificados por el DRII en la continuidad de negocio, los cuales se encuentran dispersos implementando sus conocimientos en diversas empresas y sectores industriales, a nivel mundial.

Con las certificaciones que emite el DRII se garantiza que las personas que la poseen realmente comprenden los principios de continuidad del negocio y mantienen este conocimiento actualizado ya que la misma implica la ejecución de un conjunto de prácticas para asegurarse de esto.

DRI International mantiene relación con American National Standards Institute y con otros organismos de normalización que juegan un papel muy importante en los debates y la formulación de nuevas normas y buenas prácticas internacionales.

DRI International (2011, p. 1) considera que “es la organización más veterana y amplia de su tipo en todo el mundo. Durante más de 20 años la organización ha certificado a profesionales de BCM de más de 95 países y ha llevado a cabo formación en más de 45 naciones. DRI International actualmente certifica a personas profesionales en varios idiomas que incluyen el inglés, español, francés, japonés, mandarín, ruso, portugués e italiano, entre otros”.

Otro de los institutos más reconocidos en cuando a continuidad del Negocio se refiere es el Business Continuity Institute (BCI) una organización que aborda exclusivamente el tema de la continuidad de negocios desde una

perspectiva a nivel mundial. Su función principal es promover el arte y la ciencia de la gestión de continuidad de negocio en todo el mundo.

El BCI (2014, p. 1) promueve los más altos estándares de competencia profesional y ética comercial en la provisión y mantenimiento de la planificación de la continuidad del negocio y los servicios. Ha desarrollado Guías de Gestión para la implementación de buenas prácticas en la gestión global de continuidad de negocios.

BCI sigue las metodologías expuestas por el Disaster Recovery Institute Internacional (DRII) al igual que incorpora las normas de la British Standards Institution (BSI).

La British Standards Institution (BSI) es una multinacional cuyo fin se basa en la creación de norma para la normalización de procesos. BSI es un organismo colaborador de ISO y proveedor de estas normas, dentro de las cuales se destacan la ISO 9001, ISO 14001 e ISO 27001. Entre sus actividades principales se incluyen la certificación, auditoría y formación en las normas.

BSI fue fundada por el Comité de Ingeniería de normas de Londres en 1901. Con el pasar del tiempo fue extendiendo el campo de servicios que abarcaba hacia otros ámbitos y adoptó el nombre de British Standards Institution, luego de haber recibido la aprobación por Royal Charter en 1929. Para finales de los 90 BSI empezó a diversificarse y de esta forma fue como surgió su nombre comercial haciendo referencia a su presencia Internacional: BSI Group.

Actualmente BSI tiene presencia en Asia, Europa y América y lleva ha centrado sus actividades en la ejecución de auditorías, certificaciones y formación.

El BSI Group (2014, p. 1) es una organización independiente y global de servicios que permite a las empresas, gobiernos y otras organizaciones incrementar los beneficios y el acceso al mercado, y ensalza la reputación de éstos con soluciones basadas en normas y servicios de seguridad. Desde sus orígenes como el primer cuerpo de certificación nacional, BSI Group cuenta con más de 100 años de experiencia en 66.000 organizaciones en 150 países desde sus 50 oficinas. Hoy, a través de su independencia, innovación e integridad, BSI continúa mejorando las vidas de millones de personas aumentando la presencia de las normas mundialmente.

BSI Group certifica sistemas de gestión y productos, desarrolla normas nacionales e internacionales y proporciona formación e información sobre normas y comercio internacional.

Todas estas instituciones convergen en un fin común que es apoyar, promover e impulsar la implementación de la Gestión de Continuidad del Negocio, a través de guías, mejores prácticas, normas y estándares reconocidos y avalados internacionalmente.

1.2.2.Manuales, Normas, Estándares y Mejores Prácticas internacionales orientados hacia la Continuidad del Negocio

Dentro del conjunto de normas y estándares internacionales orientados a la continuidad del negocio se encuentra:

BS 25999-2 es una norma británica que fue emitida en año 2007 y se convirtió en una de las principales normas para la gestión de la continuidad del negocio. A pesar de la naturaleza de esta norma (británica) son muchos los países no solo del continente europeo que la utilizan sino también de otros continentes del mundo.

Al igual que como en otras normas tales como la ISO 27001, ISO 9001, ISO 14001 que se define lo que es un sistemas de gestión en esta norma británica (BS 25999-2) también se encuentra dicho concepto, pero haciendo referencia al sistema de gestión de la continuidad del negocio. En este sentido se puede denotar que de igual forma que como en normas americanas, el sistema de gestión se encuentra dividido en las siguientes fases: planificación, implementación, revisión, control y mejora continua.

A continuación se presentan algunos de los documentos y procedimientos de mayor importancia y requeridos por la BS 25999-2:

- Alcance del Sistema para la Gestión de Continuidad del Negocio
- Política de Gestión de Continuidad del Negocio
- Análisis de Impacto al Negocio (BIA)
- Evaluación de Riesgos
- Gestión de los Recursos Humanos
- Definición de las estrategia de Continuidad del Negocio
- Planes de Continuidad del Negocio
- Actualización y mantenimiento de los planes

También se encuentra ISO 22301 que es la nueva norma internacional de gestión de continuidad de negocio. Esta norma se creó con la finalidad de responder a la alta demanda internacional que tuvo la norma británica original, BS 25999-2 y otras normas.

Por medio de la ISO 22301 se identificaron y establecieron los elementos de un sistema de gestión de continuidad de negocio. En este sentido se aborda los temas de principios, procesos y terminología que se encuentran orientas a la continuidad del negocio.

ISO 22302 proporciona la base para un buen entendimiento, desarrollo e implantación de la continuidad del negocio dentro de la organización. Su función básica es que a través de su implementación la empresa pueda asegurarse de que se encuentra preparada para continuar con sus operaciones aun en momento de desastres, tomando en consideración la protección de su personal de trabajo, manteniendo su buena reputación proporcionando la capacidad de continuar operando. Otro de los beneficios de esta norma es que por medio de ella obtendrá las habilidades, destrezas y conocimiento para el desarrollo de un plan de continuidad del negocio que permitirá a la empresa mantenerse funcionando durante y después de una interrupción. También ayudará a minimizar el impacto para que la empresa pueda reanudar sus servicios críticos lo más pronto posible.

Una de las Guías de Mejores Prácticas para la Gestión de Continuidad del Negocio es la emitida por el BCI, la cual lleva este mismo nombre y se presenta bajo su última versión del año 2013. En esta guía se unifican todas las experiencias y conocimiento técnicos y prácticos de los profesionales en continuidad del negocio al igual que elementos relacionados con la norma ISO 22301:2012 para garantizar la expansión de un manual que sea de calidad y pueda servir a las personas y empresas como guía para poder implementar un buen Programa para la Gestión de Continuidad.

La guía provee informaciones no solo referentes al que hacer, sino por qué hacerlo, como y hasta cuándo, que es una ventaja que no se

proporciona a nivel de las normas y estándares. Sirve como punto de referencia reconocido contra la cual los profesionales de Continuidad del Negocio pueden adquirir conocimientos necesarios en este sentido. Dentro de esta guía se describen las prácticas profesionales esenciales que conforman el ciclo de vida de la Gestión de Continuidad del Negocio, lo cual es fundamental para asegurar la adecuada implementación de Programa.

La Guía de Mejores Prácticas del BCI sirve como base fundamental para la obtención de la certificación que otorga BCI a profesionales en la Gestión de Continuidad del Negocio. La misma se encuentra disponible en varios idiomas y se ofrecen cursos y certificaciones en diversos países del mundo.

1.3. El sector financiero de República Dominicana

1.3.1. Conformación del sector financiero en República Dominicana

El sistema financiero compone uno de los elementos más importantes dentro de un país debido a la influencia que posee en la economía del mismo. Este se encuentra conformado por un conjunto de instituciones, mercados y medios que poseen como actividad comercial la prestación de servicios relacionados con la generación de valor del dinero. A través del mismo se canalizan recursos monetarios en calidad de ahorrantes hacia los prestatarios ya sean personas físicas o entidades jurídicas públicas y/o privadas.

Debido a la naturaleza de la actividad económica que se lleva a cabo en el sector financiero, se hace necesaria la regulación del mismo por lo cual

existen organismos que posee dicha función al igual que se encargan de la supervisión del cumplimiento de todas las leyes y normas promulgadas para los que participan en este sector.

En República Dominicana el sector financiero se encuentra regulado por el Código Monetario y Financiero. Dentro del mismo se pueden distinguir dos grandes grupos, aquellas entidades de intermediación financiera que trabajan bajo las regulaciones de este código y aquellas no lo hacen.

La Administración Monetaria y Financiera está compuesta por la Junta Monetaria, el Banco Central y la Superintendencia de Bancos, de estas tres la Junta Monetaria es la entidad superior. La Administración Monetaria y Financiera goza de autonomía funcional, organizativa y presupuestaria para el cumplimiento de las funciones que establece la Ley No.183-02 del 21 de noviembre de 2002.

Según la Superintendencia de Banco de la República Dominicana un total de 126 entidades de intermediación financiera conforman el grupo que se encuentra regulado por el Código Monetario. Estas se clasifican de la siguiente forma:

- 17 Bancos Múltiples
- 20 Bancos de Ahorro y Crédito
- 18 Corporaciones de Crédito
- 10 Asociaciones de Ahorro y Préstamos
- 1 Entidad Pública de Intermediación Financiera
- 53 Agentes de Cambio
- 7 Agentes de Cambio y Remesadores

Dentro del mundo del cooperativismo, las Cooperativas de Ahorro y Crédito forman parte de lo que es el sector financiero dominicano, a pesar de no estar reguladas por el Código Monetario pero se encuentran como figura dentro del mismo. El Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP) es el órgano rector del cooperativismo en República Dominicana, con carácter autónomo, con personalidad jurídica propia, patrimonio independiente y duración ilimitada, con capacidad para contratar y adquirir derechos y contraer obligaciones.

IDECOOP regula las 685 Cooperativas que existen en República Dominicana dentro de las cuales 88 son de Ahorro y Crédito representando el 12.8% y 414 son de Servicios Múltiples representando estas el 60.4%. Estas últimas no son exclusivas en la prestación de servicios financieros pero si 202 se encuentran clasificadas dentro del grupo que prestan servicios de ahorro y crédito.

1.3.2. Participación del Sistema Financiero Cooperativo dentro del Sistema Financiero Dominicano

Las cooperativas fungen como entes importantes y dentro del sistema financiero dominicano. En este sentido se establece que “el total de activos del sistema financiero cooperativo representa el 7% del sistema financiero dominicano, las cooperativas manejan el 6% de las captaciones del sistema financiero, el 18% de los depósitos a la vista y administran el 5% de los depósitos a plazo.” (CONACOOOP, 2012, p. 52)

Cuadro 1. Participación del cooperativismo en el sistema financiero de la República Dominicana

Valores absolutos y relativos 2012

Variable	Sistema Financiero	Sistema Cooperativo	%
Activos	970,913,483,208	68,722,794,160	7%
Captación	970,913,483,208	62,363,657,921	6%
Depósitos a la vista	113,566,160,638	20,197,634,744	18%
Depósitos a plazo	165,335,281,630	8,952,699,181	5%

Fuente: CONACCOOP. IV Censo Cooperativo Nacional 2012

Se puede decir que el cooperativismo posee un buen nivel de madurez ya que al ser comparado con otros actores dentro del sistema financiero nacional, se puede encontrar posicionado en el segundo lugar en cuanto a la cantidad de activos, mientras que en relación a los depósitos a plazo puede ocupar hasta el primero. Un ejemplo de esto se muestra en el cuadro 2:

Cuadro 2. Comparación del cooperativismo con otros actores de Sector Financiero

Valores absolutos 2012 en RD\$

Variable	Asoc. Ahorro y Préstamos	Corporaciones de Crédito	Sistema Cooperativo
Activos	116,979,080,247	2,806,404,267	68,722,794,160
Captación	91,544,302,410	2,164,013,674	62,363,657,921
Depósitos a plazo	2,604,409,026	363,990,783	8,952,699,181

Fuente: CONACCOOP. IV Censo Cooperativo Nacional 2012 / Informe financiero sector privado 2012

Con las informaciones presentadas anteriormente se puede demostrar que las Cooperativas, esencialmente las de Ahorro y Crédito están siendo cada vez más influyentes y se encuentra en crecimiento su participación en el sistema financiero de la República Dominicana.

1.3.3.Evolución histórica del Cooperativismo en República Dominicana: Las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Según informaciones obtenidas del IV Censo Cooperativo Nacional 2012 “el cooperativismo llegó a nuestro país a mediados del año 1946 de la mano de los padres Scarboro quienes propiciaron la creación de la primera cooperativa, una de ahorro y crédito en Manoguayabo” (CONACCOOP, 2012, p. 17). En este sentido surge y empieza a crecer el cooperativismo en nuestro país, hasta finales de la década del 50 en donde el cooperativismo tuvo una recesión y se encontró fuertemente impactado por una crisis a raíz del régimen trujillista ya que el mismo tenía como práctica la represión hacia las personas que conformaban este sector.

Finalizado el régimen trujillista volvió a tomar auge el cooperativismo y fueron creándose cada vez más cooperativas en cada región del país. Nuevamente para finales del siglo XX las cooperativas volvieron a verse impactadas por una crisis. En esta ocasión como consecuencia de los errores internos cometidos por los líderes de este sector para ese entonces. A pesar de que esta segunda crisis fue de mayor impacto, por su naturaleza y la mala imagen que dejó a nivel de este sector tanto nacional como internacionalmente, pudo reponerse durante el mismo siglo. Es para este entonces cuando surgió el Equipo Estratégico el cual tenía por objetivo dar más auge al cooperativismo y posteriormente se creó el CONACCOOP que ayudó a volver a traer el entusiasmo en la población y la confianza en dicho

sector. A partir de este entonces fueron cada vez más las cooperativas que siguieron surgiendo, se puede evidenciar en el cuadro 3:

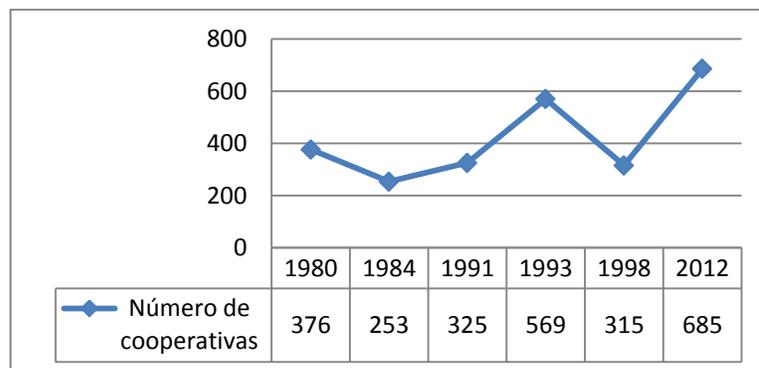
Cuadro 3. Rangos años de constitución de las cooperativas

Año de Constitución	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 1940 a 1959	1.4%	1.4%
De 1960 a 1969	6.9%	8.3%
De 1970 a 1979	5%	13.8%
De 1980 a 1989	8.3%	22.1%
De 1990 a 1999	12.8%	34.9%
De 2000 a 2012	65.1%	100%
Total	100%	

Fuente: CONACCOOP. IV Censo Cooperativo Nacional 2012

Como se pudo observar en la tabla mostrada anteriormente la evolución del sector de las cooperativas en República Dominicana desde el 1980 hasta finales del 2012, en cuanto a la cantidad de cooperativas que fueron surgiendo con el pasar de los años, presenta un comportamiento variable. Se evidencian momentos de crecimiento y decrecimiento en este sentido, tal como se muestra en la figura 2:

Figura 2. Evolución de las cooperativas período 1980-2012



Fuente: CONACCOOP. IV Censo Cooperativo Nacional 2012

De la gráfica anterior se puede interpretar que del 1980 al 1984 hubo un decrecimiento ya que de 376 cooperativas pasaron a ser 253, de igual forma se presentó decrecimiento del 1993 al 1998, sin embargo para los demás se notó un aumento durante los otros períodos, siendo más considerable a partir del 2000.

A pesar de las variaciones en el nivel de creación de cooperativas, la tasa de los socios y socias se mantiene presentando un nivel de crecimiento constante lo que se puede tomar como elemento valido para argumentar que ha sido muy bueno el apoyo que ofrece este sector a la población.

Cuadro 4. Cantidad de socios y variación porcentual

Período	No. De Socios	Porcentaje de variación socios
1980	106,271	
1984	133,465	25.58%
1991	141,664	6.14%
1993	162,340	14.59%
1998	262,542	61.72%
2012	1,305,632	397.3%

Fuente: CONACOOOP. IV Censo Cooperativo Nacional 2012

En el mundo del cooperativismo, el grupo que conforman las Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden ser catalogadas como instituciones que forman parte del sector financiero de nuestro país. Estas se encuentran reguladas regulado por la Ley 126-64 que establece el Marco Legal para las Cooperativas.

De las 88 Cooperativas de Ahorro y Crédito, 15 pertenece al sistema de AIRAC (Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito).

Dentro de las leyes referentes a las cooperativas se pueden citar las siguientes:

- Ley 31-Marco Legal

Esta ley crea la regulación del sistema cooperativo dominicano cuya acción de regulación es ejecutada por el Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP).

- Ley 31-63-Marco Legal

Crea el instituto IDECOOP, el cual tiene por objeto fomentar el desarrollo del sistema cooperativista en la República Dominicana proveyendo lo necesario para facilitar la organización y funcionamiento de todo tipo de Sociedades Cooperativas, especialmente entre los trabajadores y campesinos, pero sin excluir otros sectores de la sociedad, promoviendo a esos efectos nuevas Sociedades Cooperativas y el mejoramiento de las existentes, con vista a lograr una verdadera justicia distributiva, un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y económicos de la República, una distribución más equilibrada del ingreso económico entre la Población.

- Ley 127-64-Marco Legal

Esta contiene las disposiciones generales sobre las cooperativas, naturaleza y fines.

Finalmente se hace evidente que el cooperativismo sigue tomando más auge con el pasar de los años mostrándose en constante crecimiento y evolución. Dentro este sector, el segmento de Cooperativas de Ahorro y Crédito está tomando una alta connotación en el sistema financiero de República Dominicana.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN PARA EL PROGRAMA DE GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABC

2.1. Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

2.1.1. Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC fue fundada el 26 de junio de 1968.

Un grupo de doce hombres laboriosos de la comunidad de Partido se reunieron por vez primera con el ideal de formar una organización para crear una Asociación Agrícola con el objetivo de comercializar sus productos agrícolas entre otros servicios, pero la organización al final varía sus objetivos.

Luego de haber recibido la orientación de la Iglesia Católica y del Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP), este grupo cambia su orientación hacia el horizonte del cooperativismo y forman la institución colocándole el nombre de Unión y Progreso.

Cuando se estaban incorporando el IDECOOP los rechazó por haber otra cooperativa con el mismo nombre que estos llevan. Después de esto se reúnen nuevamente y someten el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC, en honor un líder comunitario del municipio. Este nombre si fue aprobado por el IDECOOP. El primer día ahorraron RD\$4.95 (cuatro pesos con 95/00) y con sus altas y baja para el 14 de mayo del 1970 reciben el decreto de incorporación con el número 5037 donde se autoriza a realizar negocios financieros a nivel nacional.

Para el 1989 la Cooperativa contaba con una matrícula de 700 asociados, una cartera de préstamos de RD\$60,000.00 y un capital de trabajo de RD\$100,000.00.

A mediados del año 1992, se compra la primera computadora, lo que les permitió ser más ágiles y competitivos; el crecimiento fue notorio en todos los renglones.

Cuarenta y cinco años después, la cooperativa cuenta con 52,511 socios y 139 empleados; los activos totales ascienden a RD\$2,953,000,000.00 y una cartera de préstamos de RD\$2,045,000,000.00.

Actualmente la Cooperativa posee tecnología avanzada, lo que permite tener presencia física en 10 puntos del país: Partido, Dajabón, Castañuelas, Villa Vázquez, Villa Los Almácigos, Guayubín, Santo Domingo y Santiago, donde cuenta con tres puntos de servicios.

Hoy en día la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC, es una institución con solidez, proyección y visión de desarrollo individual y colectivo.

2.1.2.Misión, Visión y Valores

Debido a que la empresa utilizada como caso de estudio para el presente proyecto de investigación le fue colocada un pseudónimo por la confidencialidad con que se manejan las informaciones en el sector financiero, la misión, visión y valores que se muestran a continuación fueron plasmadas de forma generalizada, en base a un análisis realizado de estos aspectos en distintas cooperativas.

Misión

Satisfacer efectivamente y con alto grado de calidad todas las necesidades financieras que puedan presentar los socios de la cooperativa y con esto apoyar el desarrollo socio-económico del país.

Visión

Ser una empresa líder y confiable en el sector financiero cooperativo del país.

Valores

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC se caracteriza por los siguientes valores:

- Honestidad
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Agilidad
- Compromiso Social
- Calidad del servicio
- Responsabilidad social
- Confiabilidad
- Respeto

2.1.3.Estructura Organizativa

Para presentar la estructura de la empresa y definición de puestos claves, se utiliza como base el Marco Legal Ley 127-64 del IDECOOP, institución que tienen como función promover, educar, tecnificar y fiscalizar el Movimiento Cooperativo a nivel nacional. Específicamente los Artículos 15, 16, 18, 23, 28, 30, 33 y 35.

En el organigrama estructural (Ver Anexo 1), la dirección, administración y control de las Sociedades Cooperativas están a cargo de:

- **Asamblea General:** organismo superior y sus acuerdos obligan a todos los asociados presentes o ausentes, siempre que los mismos se hubieren tomado de conformidad con el Estatuto Social y esta Ley.

La Asamblea General resuelve asuntos de importancia para la sociedad y establece las reglas generales que deben regir el funcionamiento social.

Dentro de las facultades que le confieren los Estatutos, esta Ley y sus reglamentos, la Asamblea General debe conocer de:

1. La apelación de los asociados a las decisiones del Consejo de Administración relativas a la separación de aquellos de la cooperativa.
2. Modificación de los Estatutos.
3. Disolución de la sociedad.
4. Fusión de la cooperativa con otras sociedades de igual finalidad.
5. Afiliación a una Federación o Confederación.

6. Cambios generales en los sistemas de producción, trabajo y servicios de la sociedad.
 7. Aumento o disminución del capital social.
 8. Nombramientos y remoción con motivo justificado de los miembros del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, del Comité de Crédito y comisiones de los comités especiales.
 9. Examen de cuentas y balances.
 10. Informes de los Consejos y de los Comités.
 11. Responsabilidad de los miembros de los Consejos y de los Comités con el fin de pedir la aplicación de las sanciones en que incurren o imponer las que sean de su competencia.
 12. Aplicación de sanciones disciplinarias a los asociados.
 13. Aplicación de los fondos sociales y reservas.
 14. Reparto de rendimientos, incluyendo la fijación de interés sobre el capital.
 15. Emisión de bonos o contratación de préstamos para la cooperativa en exceso del 50% del capital pagado.
- **Consejo de Administración:** es el órgano ejecutivo de la Asamblea General y tendrá la representación de la sociedad, y puede elegir entre los socios o personas no asociadas a uno o más Gerentes con las facultades y poderes que les asigne para realizar los fines de la sociedad.
 - **El Consejo de Vigilancia:** ejerce la suspensión de todas las actividades de la sociedad y tiene derecho de veto, con el objeto de que el Consejo de Administración reconsidere las resoluciones vetadas. Además de los deberes que puedan asignarle los estatutos de la Cooperativa, el Consejo de Vigilancia cumple con lo siguiente:

- a) Examinar trimestralmente los libros, documentos, balances y verificar el estado de caja de la sociedad;
 - b) Presentar a la Asamblea General un informe de las actividades ejercidas durante el período en que él haya actuado;
 - c) Denunciar los errores o violaciones que se hayan cometido, sugiriendo las medidas que tiendan a impedir esas circunstancias;
 - d) Convocar extraordinariamente la Asamblea General, cuando a su juicio se justifique esa medida.
-
- ***El Comité de Crédito y aquellos comités o comisiones que establezcan los Estatutos:*** deben tenerlo aquellas sociedades que por su naturaleza tengan que conceder crédito a sus asociados en calidad de préstamo o anticipo. El Comité de Crédito será el árbitro de todas las solicitudes de préstamos y créditos de los socios, con excepción de aquellos casos de consejeros o miembros del mismo Comité que solicitan préstamos en exceso a sus aportaciones de capital. En estos casos las solicitudes deberán ser aprobadas por una mayoría simple del Consejo de Administración, con el Consejo de Vigilancia y con el Comité de Crédito en reunión conjunta y el acuerdo figurará en el libro de actas del primero.

2.1.4.Portafolio de productos y servicios

El portafolio de la cooperativa se encuentra conformado por el conjunto de productos y servicios que la misma oferta a sus socios. El mismo posee una gran variedad y se asemeja bastante con los ofertados por las entidades bancarias. A continuación se detalla más sobre estos.

Productos y Servicios

1. Aportaciones

Capital que aportan los asociados para tener derecho a ser socios de la institución. Las aportaciones son también llamadas acciones.

En la actualidad las aportaciones son a RD\$100.00 pesos cada una. Con la compra de una (1) aportación usted adquiere la categoría de socio(a) simple y con la compra de (5) acciones, que son RD\$500.00, usted adquiere la categoría de socio(a) pleno(a).

Un Socio(a) pleno(a) es aquel que tiene todos los derechos en la empresa tales como:

- Elegir, y ser elegido.
- Voz y voto.
- Recibir todos los beneficios y servicios que presta la cooperativa

2. Cuenta de Ahorros

Mediante este servicio te damos la oportunidad de ahorrar todo el dinero que esté a tu alcance, el cual puedes retirar presentando tu libreta y tu cédula en el momento que lo necesites. Los intereses que generan sus

ahorros se capitalizan mensualmente, siendo uno de los más altos del mercado.

3. Ahorro Infantil

En el interés de incentivar el ahorro en los niños, la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC, cuenta con la modalidad de Cuenta Infantil, con la cual los hijos de los asociados podrán desarrollar el hábito de ahorro y organización desde pequeños basándose en que estos representan el futuro de nuestra patria; así como también planificar lo que desean hacer en el futuro. Es un legado que esta empresa cooperativa desea proveerle a los pequeños de hoy que serán los grandes de mañana.

Se encuentra disponible en cada una de las sucursales ALCANCIAS DE AHORRO INFANTIL, que le permiten a éstos ahorrar y aperturar una cuenta de ahorros para un mejor mañana.

4. Tarjeta de Débito

Beneficios de la tarjeta de Débito

- Retiro de efectivo en cajeros ATMs las 24 horas del día.
 - Puedes usar la tarjeta dentro y fuera del país en más de 200 mil cajeros automáticos.
 - Realizar consumos en todos los establecimientos afiliados a Visa en el Mundo.
- a) Consulta de Balance.
 - b) Mayor rapidez y eficiencia al realizar transacciones de compra o débito.

Informaciones Generales

- a) Las autorizaciones son en línea.
- b) Puede disponer de su cuenta la cantidad que tenga disponible.
- c) El uso de cajeros automáticos sólo puede ser a través del PIN (código Secreto).
- d) El Monto máximo para retiros a través de cajeros es de RD\$10,000.00 por día, si necesita más efectivo, tendría que pasar por su institución financiera.
- e) La cantidad de intentos fallidos al introducirse el PIN, sólo le permite intentarlo tres veces, al tercer intento la tarjeta será inactivada.
- f) Esta tarjeta es sólo de uso electrónico.

5. Depósitos a Plazo Fijo

Es un contrato entre el socio/a y la empresa por una suma de dinero que va desde RD\$5,000.00 en adelante. Este contrato contempla monto, tiempo y tasa que pagará la cooperativa al socio/a por el dinero depositado. El interés producido por el depósito puede ser cobrado por cheque o transferido automáticamente a su cuenta de ahorro.

- Seguros de Ahorro y Préstamos

Consiste en devolver al beneficiario del socio en caso de muerte una parte igual a la que el socio tenga ahorrado en el momento de morir.

Si ese socio tenía un préstamo de RD\$50,000.00, el seguro enviará un cheque cancelando dicha deuda.

En ambos casos, ninguna de las partes tendrá que usar un proceso legal para esos reclamos.

- Pago de Nóminas

Ofrecer un método de pago de nómina que permite organización y desarrollo de la empresa al menor costo y de forma fácil.

- Préstamos
 - a) Préstamos Hipotecarios
 - b) Préstamos Prendarios o Vehículo
 - c) Préstamos Solidarios
 - d) Préstamos Garantizado sobre: Ahorros, Depósitos a Plazos Fijos y Aportaciones

- San

Ahorro en modalidad de san donde se pagan cuotas mensuales.

- Orden de Pago

Es un instrumento diseñado con la finalidad de brindar a nuestro socio (a) un servicio de mayor calidad, en relación al manejo de su cuenta de ahorro.

Con la orden de pago podrá retirar de su cuenta de ahorro, como si fuera de una cuenta corriente, es un cheque que solo se puede cambiar en cualquiera de nuestras oficinas. Además el/la socio/a no tiene que pagar ningún tipo de comisión al momento de utilizar este servicio.

- TransCash

Es una aplicación que ofrece la infraestructura técnica necesaria para interconectar entidades financieras y permitir la realización de transacciones electrónicas, entre distintas instituciones y los clientes, en una forma segura, eficiente y económica.

A través del sistema las entidades financieras y los clientes pueden agilizar depósitos, pagos, y/ o transferencias, reduciendo procesos administrativos y operativos en dichas transacciones.

Las operaciones financieras son sencillas, ya que solo se requiere inscribir el cliente de una entidad una vez, y en lo adelante podrá realizar movimientos a sus cuentas desde las otras entidades pertenecientes a la red. Las transferencias se realizan en tiempo real, de forma electrónica, sin intercambio de documentos y alta seguridad.

- Cajas de Seguridad

Mediante este servicio ponemos a disposición del usuario una caja de seguridad la cual será mantenida mediante el pago de una cuota anual para que deposites con nosotros no solo tu dinero sino también aquello por cuya conservación este particularmente interesado.

- Internet Banking

A través de este sistema usted puede acceder a sus cuentas en nuestra institución. Como usuario de este servicio tiene la opción de:

- a) Consultar el balance de sus cuentas
- b) Accesar al historial de sus cuentas

- c) Realizar pagos a préstamos
- d) Transferencias entre sus cuentas
- e) Exportar el historial de sus transacciones a MS-Excel
- f) Impresión de Estados de Cuentas
- g) Transferencias a terceros (otros clientes de la institución)
- h) Desembolso de líneas de crédito

2.2. Aspectos metodológicos de la investigación

En este apartado se presentan todos los elementos relacionados a los aspectos metodológicos de la investigación que fueron aplicados durante el transcurso de la misma.

2.2.1. Tipos de estudios

A continuación se presenta la descripción de los tipos de estudios que fueron aplicados para la investigación realizada.

Exploratorio

La investigación fue exploratoria ya que se buscó material bibliográfico que sustentó toda la información para el análisis del problema formulado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC que fue la utilizada como caso de estudio. El diagnóstico y conocimiento obtenido con la revisión de los documentos, trabajos realizados por otros autores que abordaban el tema de investigación y sus experiencias en dicho sentido fueron de utilidad para realizar la propuesta de solución a la problemática.

Descriptivo

La investigación se inscribió dentro del tipo descriptivo ya que se detalló el fenómeno de estudio utilizando los atributos de este. De igual forma mediante los cuestionarios y entrevistas aplicados se pudo analizar la situación presentada como problemática, se describió la misma, al igual que se obtuvieron las características de los elementos principales que la conformaron a través de la aplicación de las técnicas de investigación en la población que fue utilizada como muestra. También se identificaron las formas y patrones de comportamientos presentados por el personal de la empresa al momento en que se presentan los incidentes.

Explicativo

La investigación fue explicativa porque a través de ella se analizaron las causas de la problemática identificada y se explicó la razón por la que ocurre. Como apoyo para dicho análisis se utilizaron todas las informaciones que fueron recopiladas dentro de cuestionarios y entrevista aplicados. De igual forma se presentaron los resultados a modo de síntesis para poder demostrar los objetivos de la investigación.

2.2.2.Métodos de investigación

Los métodos que se utilizaron para el desarrollo de la investigación fueron:

- **Observación**

Este método se utilizó en la visita realizada a la empresa y a través del mismo se fue posible levantar informaciones que apoyaron la investigación

realizada. De igual forma se utilizó como medio de confirmación de datos recopilados en los cuestionarios y la entrevista. Se observará la manera en que los colaboradores de la institución responden ante los eventos presentados que ocasionan la problemática de la investigación.

- **Inducción**

El método inductivo fue utilizado ya que se partió de premisas particulares de la empresa seleccionada como caso de estudio. A partir del análisis de este caso particular de la Cooperativa fue posible aplicar los resultados obtenidos a nivel general, en otras empresas del mismo sector en República Dominicana.

- **Deducción**

Se utilizó el método deductivo porque se tomaron aspectos generales como los establecidos por las entidades internacionales en cuanto a mejores prácticas para la Gestión de Continuidad del Negocio y fueron aplicados y adaptados a la particularidad de la empresa la Cooperativa que fue la seleccionada como caso de estudio.

- **Análisis y Síntesis**

Las informaciones recopiladas de las diferentes fuentes fueron resumidas y analizadas. Se utilizó el método de síntesis para mejor manejo de la información y presentación de resultados preliminares.

2.2.3.Fuentes de investigación

Primarias y secundarias

Se utilizaron fuentes documentales tanto primarias como secundarias ya que fueron consultados libros, revistas, textos, periódicos y enciclopedias que abordaban el tema de investigación.

2.2.4.Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación a utilizadas fueron:

- Documentales: Se consultaron documentos, libros y revistas que abordaban el tema de la Gestión de Continuidad del Negocio.
- De campo: Se recopilaron informaciones a través de la observación, encuestas y cuestionarios que fueron aplicados a una muestra representativa del personal dentro de la empresa y de clientes de la misma.

2.2.5.Universo y muestra

El universo estuvo conformado por los empleados que forman parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC y una cantidad seleccionada de clientes que pertenecen a la misma.

La muestra seleccionada fue como se presenta a continuación:

Entrevista: Se realizó una entrevista que fue preparada con preguntas abiertas, sobre el tema específico abordado en la problemática de la investigación. Ésta fue aplicada tanto al Gerente General de la empresa como al encargado del área de Operaciones.

Cuestionario: Se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas tanto a personal de la empresa como a clientes. Estas preguntas estuvieron orientadas a obtener la mayor cantidad de datos sobre la problemática identificada y el nivel de conocimiento de los empleados en cuando a la Gestión de Continuidad del Negocio se refiere. Dicho cuestionario fue aplicado al total de empleados de la Sucursal ubicada en Santo Domingo los cuales conformaron un total de 8 personas pertenecientes a las áreas de operaciones, caja y negocio.

El cuestionario que fue aplicado a los clientes se llevó a cabo con una muestra de 50 personas escogidas al azar.

2.2.6. Tratamiento de la información

Las informaciones recopiladas durante el proceso de investigación y la recopilada mediante la aplicación de las diferentes técnicas tales como cuestionarios y entrevistas, fueron tabuladas con la finalidad de facilitar su análisis e interpretación para presentar los resultados finales.

Con las informaciones obtenidas del cuestionario que fue aplicado a los clientes se realizaron gráficos en donde se demuestra el porcentaje de nivel de satisfacción de los mismos, con la empresa al igual que la cantidad de incidentes que han percibido tener en las mismas.

Con las informaciones obtenidas del cuestionario que fue aplicado a los empleados se realizaron gráficas en donde se pudo observar el porcentaje de incidentes que estos indican que se presentan en la Cooperativa, al igual que el nivel de conocimiento que poseen sobre la gestión de continuidad del negocio.

Las respuestas indicadas por los entrevistados fueron tabuladas a modo de redacción en síntesis y en la misma se observa el grado de conocimiento que estos perciben sobre la Continuidad del Negocio, su importancia y el grado de incidentes que estos perciben que se han presentado en la Cooperativa.

2.3. Análisis del cuestionario a clientes

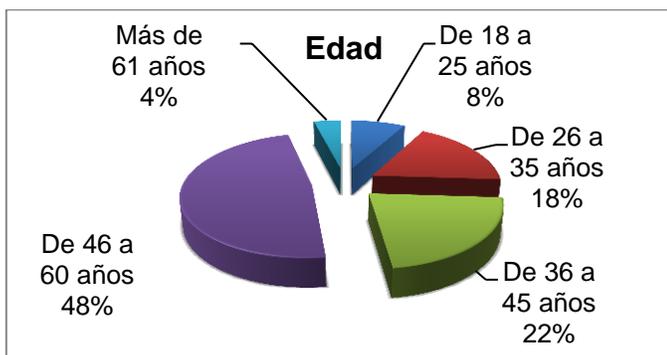
A continuación se muestran los resultados del cuestionario de 13 preguntas que fue aplicado a una muestra de 50 clientes de la Cooperativa de Ahorro y Créditos ABC.

Tabla 1. Porcentaje rango de edades

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
De 18 a 25 años	4	8%
De 26 a 35 años	9	18%
De 36 a 45 años	11	22%
De 46 a 60 años	24	48%
Más de 61 años	2	4%
	50	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 21 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 1. Porcentaje rango de edades



Fuente: Tabla 1

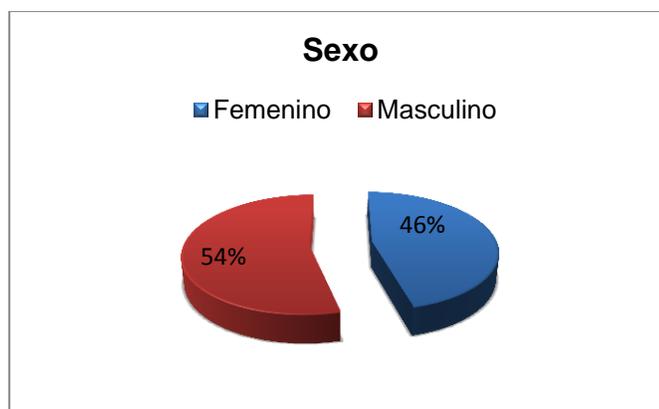
Como se puede observar en la gráfica anterior la mayor cantidad de encuestados, el 48% se encuentran en un rango de edad entre los 46 a 60 años.

Tabla 2. Porcentaje del género

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Femenino	23	46%
Masculino	27	54%
	50	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 21 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 2. Porcentaje del género



Fuente: Tabla 2

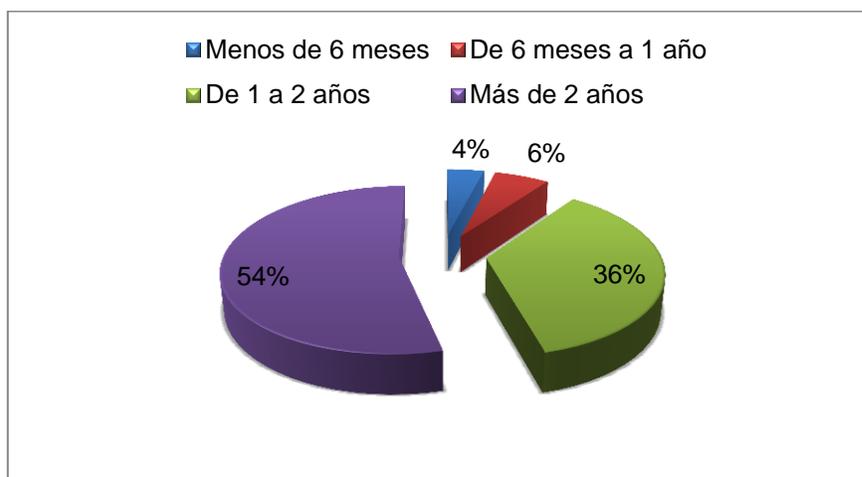
El 54% de los encuestados eran de género masculino, es decir que el mismo predominó ante el femenino.

Tabla 3. Porcentaje de tiempo desde el cual es socio de la cooperativa

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Menos de 6 meses	2	4%
De 6 meses a 1 año	3	6%
De 1 a 2 años	18	36%
Más de 2 años	27	54%
	50	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 21 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 3. Porcentaje de tiempo desde el cual es socio de la cooperativa



Fuente: Tabla 3

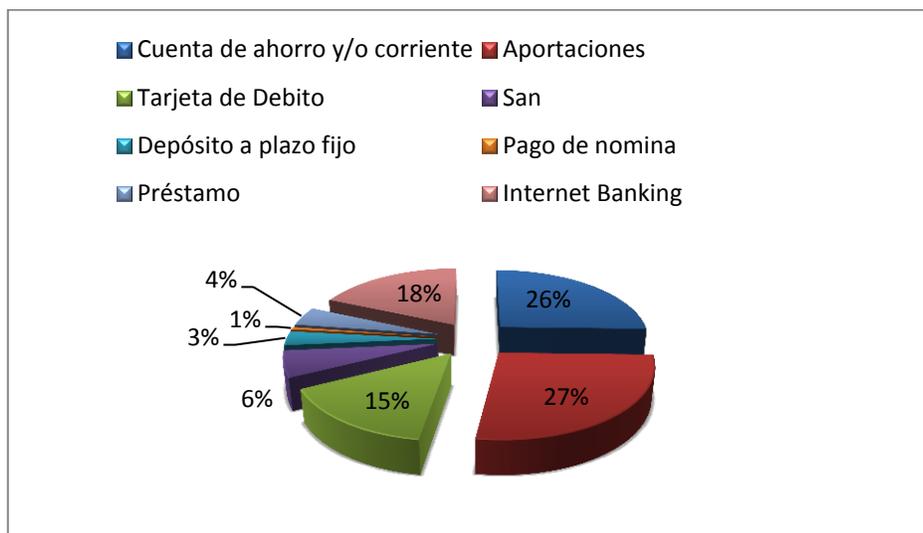
El 54% de los clientes encuestados es socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC desde hace más de 2 años, mientras que el 36 % lo es desde hace 1 o 2 años. Esto quiere decir que la mayoría tienen un tiempo prudente perteneciendo a la Cooperativa.

Tabla 4. Porcentaje de producto y/o servicios que poseen los clientes en la cooperativa

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Cuenta de ahorro y/o corriente	47	26%
Aportaciones	50	27%
Tarjeta de Debito	28	15%
San	11	6%
Depósito a plazo fijo	6	3%
Pago de nomina	1	1%
Préstamo	8	4%
Internet Banking	34	18%
	185	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 21 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 4. Porcentaje de producto y/o servicios que poseen los clientes en la cooperativa



Fuente: Tabla 4

Para este caso los clientes tenían la opción de selección múltiple ya que un socio puede tener uno o varios servicios en la cooperativa, por lo cual el número total y porcentaje graficado se realizó en base al total de respuestas obtenidas. Todos los socios poseen aportaciones ya que son

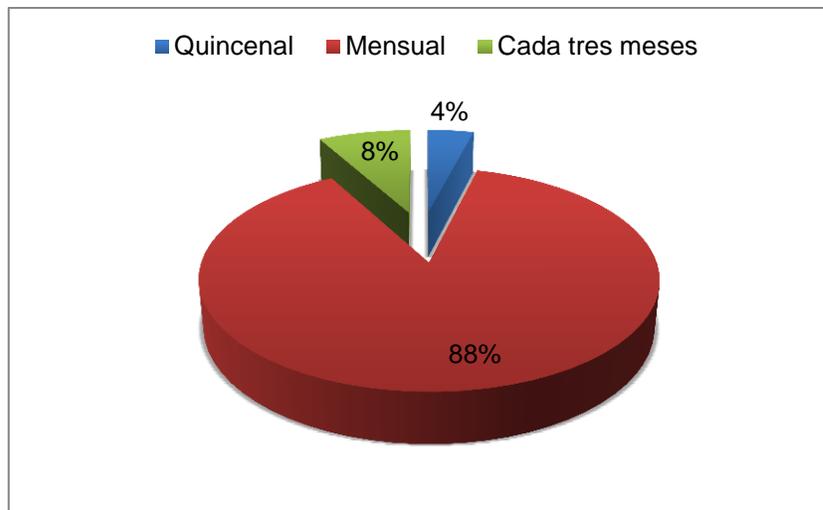
necesarias para pertenecer a la cooperativa. Adicional a las aportaciones el 26% posee cuentas de ahorro y/o crédito, el 15% posee tarjeta de débito. Ya en menores porcentajes se encuentran los servicios de san con un 6%, prestamos con un 4%, depósitos a plazo con un 3% y pago de nómina con un 1%.

Tabla 5. Porcentaje de visitas realizadas por los socios a la cooperativa

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Quincenal	2	4%
Mensual	44	88%
Cada tres meses	4	8%
	50	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 21 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 5. Porcentaje de visitas realizadas por los socios a la cooperativa



Fuente: Tabla 5

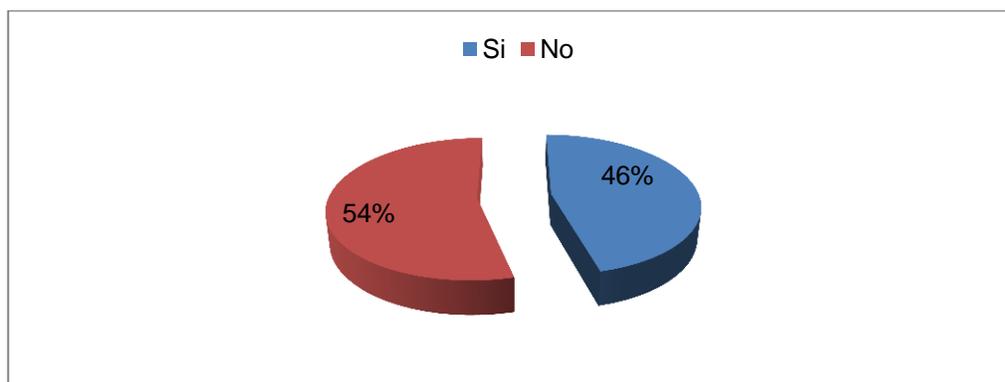
El 88% de los socios de la cooperativa la frecuentan mensualmente. Solo el 12% restante la frecuenta más de una vez al mes.

Tabla 6. Grado de consideraciones sobre si se ha presentado ocasiones en que los socios no han podido completar sus solicitudes por problemas internos en los sistemas

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	23	46%
No	27	54%
	50	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 21 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 6. Grado de consideraciones sobre si se ha presentado ocasiones en que los socios no han podido completar sus solicitudes por problemas internos en los sistemas



Fuente: Tabla 6

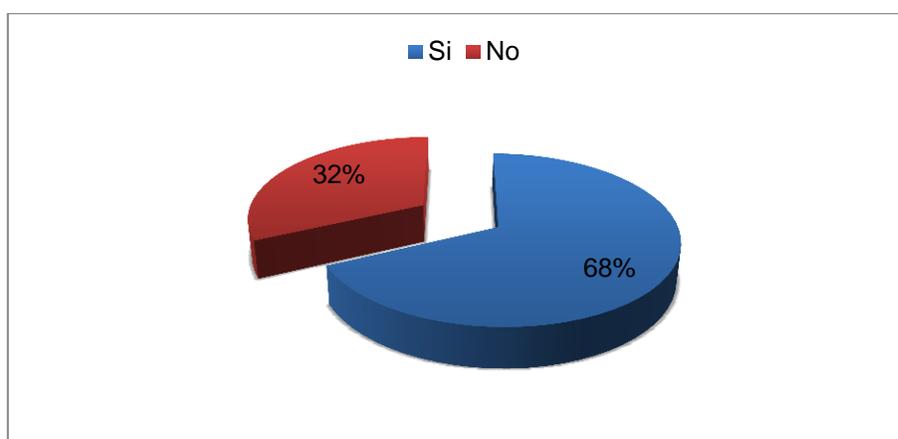
El 54% de los socios encuestados respondió de forma positiva al hecho de que se han presentado ocasiones en donde la existencia de problemas en los sistemas no les ha permitido culminar las actividades que fueron a realizar en la cooperativa.

Tabla 7. Consideraciones de si los socios utilizan Internet Banking

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	34	68%
No	16	32%
	50	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 21 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 7. Consideraciones de si los socios utilizan Internet Banking



Fuente: Tabla 7

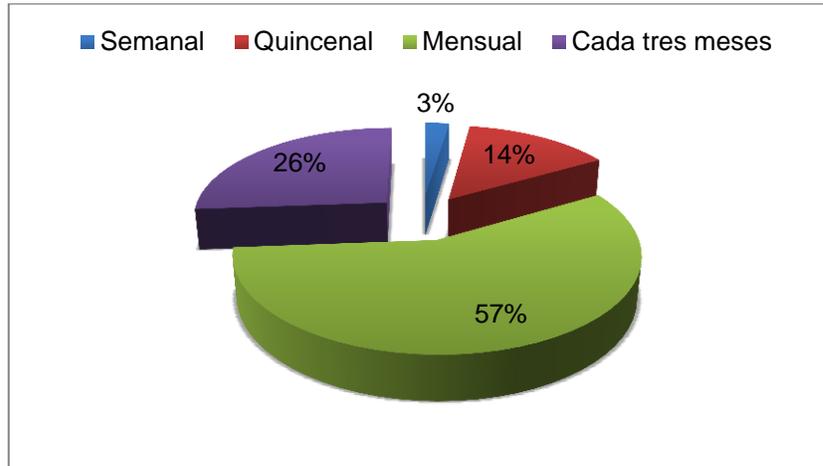
Como se puede observar en la gráfica anterior el 68% de los socios utilizan el servicio de Internet Banking.

Tabla 8. Porcentaje de uso Internet Banking

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Semanal	1	3%
Quincenal	6	18%
Mensual	16	47%
Cada tres meses	11	32%
	34	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 21 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 8. Porcentaje de uso Internet Banking



Fuente: Tabla 8

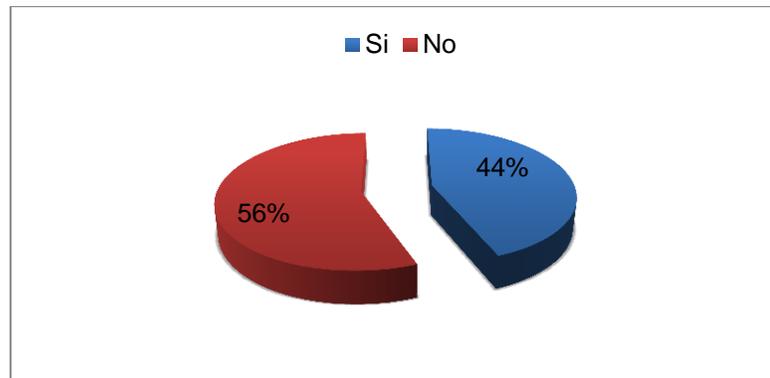
El 57% de los socios que poseen el servicio de Internet Banking lo utilizan mensualmente. El 26% cada tres meses, el 14% cada quince días y solo el 3% hacen uso semanal del mismo.

Tabla 9. Consideraciones sobre si se ha presentado indisponibilidad de Internet Banking

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	22	44%
No	28	56%
	50	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 21 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 9. Consideraciones sobre si se ha presentado indisponibilidad de Internet Banking



Fuente: Tabla 9

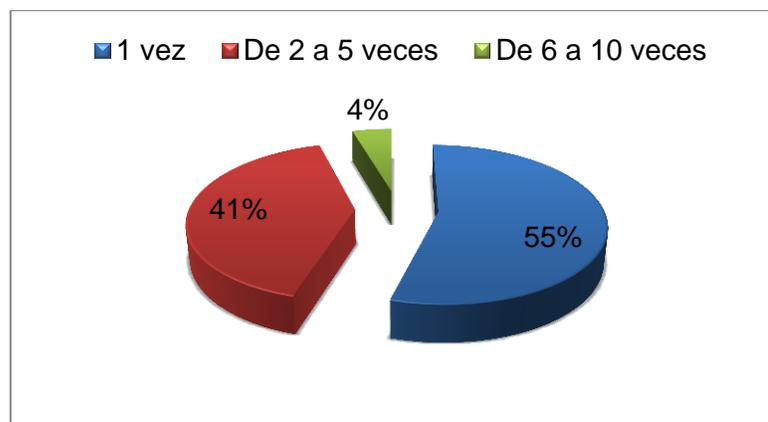
Más de la mitad de los encuestados, el 56% respondió de forma afirmativa a la cuestionante de que si el Internet Banking había presentado indisponibilidad en algún momento en que estos fueron a utilizarlo.

Tabla 10. Grado de consideraciones sobre la cantidad de veces que se ha presentado indisponibilidad de Internet Banking en período de un mes

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1 vez	12	55%
De 2 a 5 veces	9	41%
De 6 a 10 veces	1	4%
	22	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 21 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 10. Grado de consideraciones sobre la cantidad de veces que se ha presentado indisponibilidad de Internet Banking en período de un mes



Fuente: Tabla 10

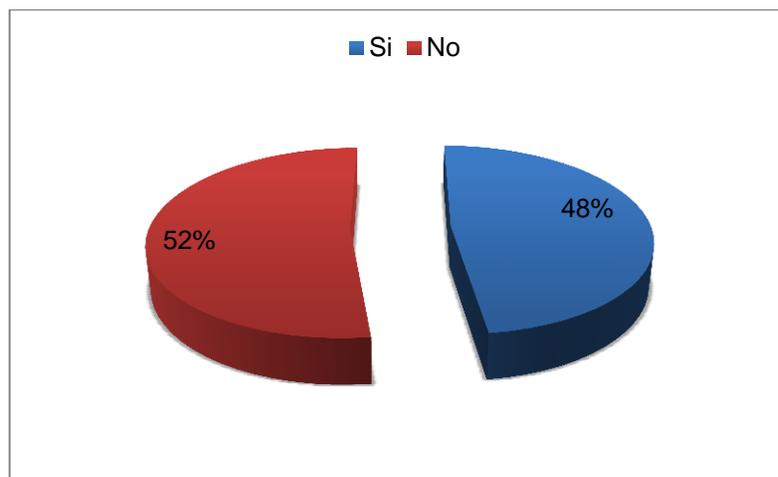
De los socios que respondieron afirmativo al hecho de haberse encontrado con indisponibilidad del servicio de Internet Banking al momento de su uso, un 53% respondió que la frecuencia en un periodo de un mes fue de una sola vez, el 44% respondió que fue de 2 a 5 veces y el 3% restante indicó que fue de 6 a 10 veces.

Tabla 11. Consideraciones sobre el uso de cajeros automáticos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	24	48%
No	26	52%
	50	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 21 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 11. Consideraciones sobre el uso de cajeros automáticos



Fuente: Tabla 11

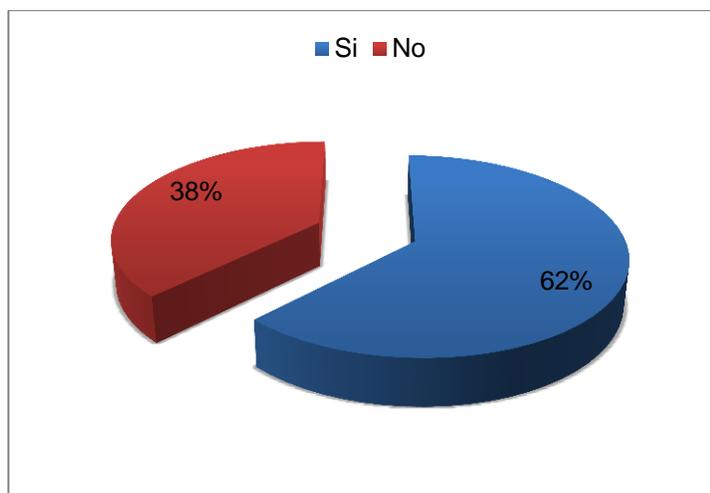
El 52% de los socios utilizan los cajeros automáticos mientras que el 48% dice no hacer uso de ellos.

Tabla 12. Consideraciones sobre si los cajeros automáticos se encuentran disponibles y funcionales al momento de uso

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	15	63%
No	9	38%
	24	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 21 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 12. Consideraciones sobre si los cajeros automáticos se encuentran disponibles y funcionales al momento de uso



Fuente: Tabla 12

Tomando en consideración la cantidad de socios que indico hacer uso de los cajeros automáticos se puede ver que el 62% de los encuestados dice no haber presentado problemas al momento de hacer uso de los cajeros automáticos, es decir que los mismos se encontraban disponibles y funcionales mientras que el 38% de los usuarios indica lo contrario.

Tabla 13. Consideraciones sobre la cantidad de veces que han presentado inconvenientes en cajero automático en un período de un mes

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1 vez	6	40%
De 2 a 5 veces	9	60%
	15	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 21 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 13. Consideraciones sobre la cantidad de veces que han presentado inconvenientes en cajero automático en un período de un mes



Fuente: Tabla 13

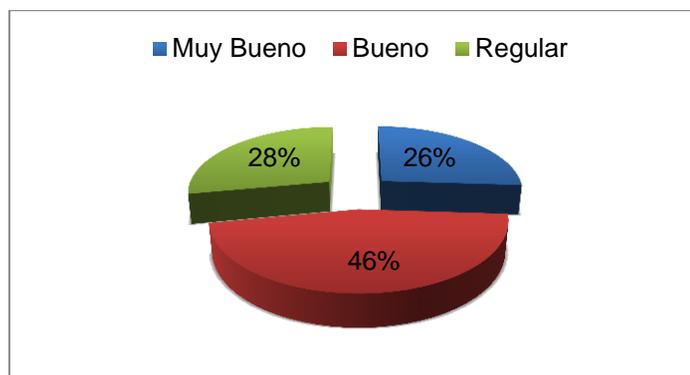
De la cantidad de encuestados que afirmaron haber presentado incidentes al momento de uso de cajero automáticos, el 60% indicó que la frecuencia fue de 2 a 5 veces en un mes, mientras que el 40% restante indicó que solo fue de 1 vez.

Tabla 14. Porcentaje del grado de satisfacción de los socios con los servicios de la cooperativa

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Muy Bueno	13	26%
Bueno	23	46%
Regular	14	28%
	50	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 21 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 14. Porcentaje del grado de satisfacción de los socios con los servicios de la cooperativa



Fuente: Tabla 14

El 46% de los socios clasifica los servicios brindados por la cooperativa como Bueno, el 28% como regular y solo el 26% como muy bueno.

2.4. Análisis de cuestionarios a empleados

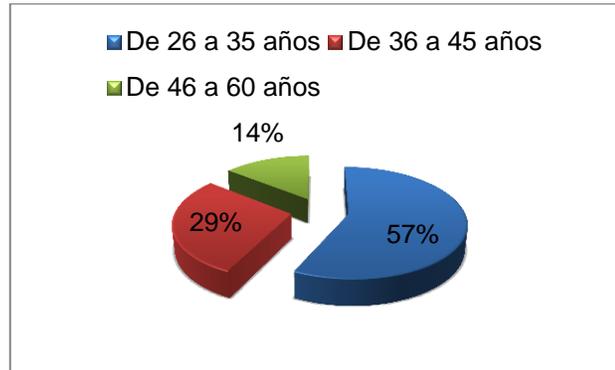
A continuación se muestran los resultados del cuestionario de 12 preguntas que fue aplicado a una muestra de 7 empleados de la sucursal de la Cooperativa de Ahorro y Créditos ABC que se encuentra ubicada en Santo Domingo.

Tabla 15. Porcentaje rango de edades

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
De 26 a 35 años	4	57%
De 36 a 45 años	2	29%
De 46 a 60 años	1	14%
	7	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 23 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 15. Porcentaje rango de edades



Fuente: Tabla 15

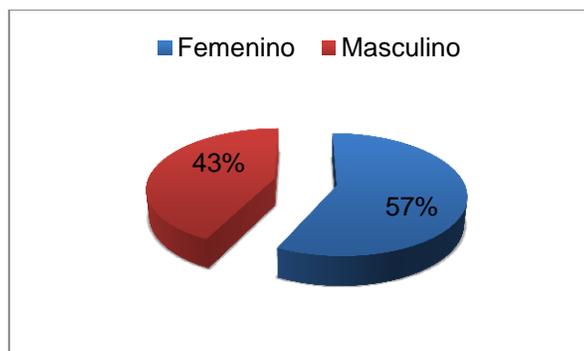
Como se puede observar en la gráfica anterior la mayor cantidad de encuestados, el 57% se encuentran en un rango de edad entre los 26 a 35 años. El 29% de 36 a 45 años y solo el 14% en un rango de 46 a 60 años.

Tabla 16. Porcentaje del género

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Femenino	4	57%
Masculino	3	43%
	7	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 23 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 16. Porcentaje del género



Fuente: Tabla 16

El 57% de los encuestados eran de género masculino, es decir que el mismo predominó ante el femenino el cual fue de un 43%.

Tabla 17. Consideraciones sobre la cantidad de empleados que trabaja directamente con clientes externos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
	7	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 23 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

El total de los encuestados 100% trabaja directamente con clientes externos, es decir con los socios de la cooperativa.

Tabla 18. Consideraciones sobre la cantidad de veces en que se ha presentado falla de los sistemas durante el horario de trabajo, en un período de un mes

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1 vez	2	29%
De 2 a 5 veces	5	71%
	7	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 23 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 17. Consideraciones sobre la cantidad de veces en que se ha presentado falla de los sistemas durante el horario de trabajo, en un período de un mes



Fuente: Tabla 18

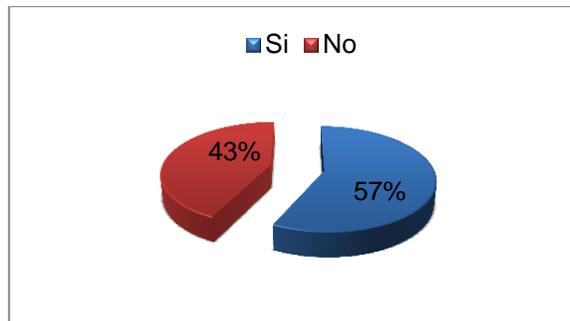
El 71% de los encuestados indicó que se han presentado fallas en los sistemas con los cuales trabaja durante su horario de trabajo más de una vez en un mes.

Tabla 19. Consideraciones sobre quejas de colaboradores relacionadas a problemas con los sistemas que trabaja

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	4	57%
No	3	43%
	7	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 23 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 18. Consideraciones sobre quejas de colaboradores relacionadas a problemas con los sistemas que trabaja



Fuente: Tabla 19

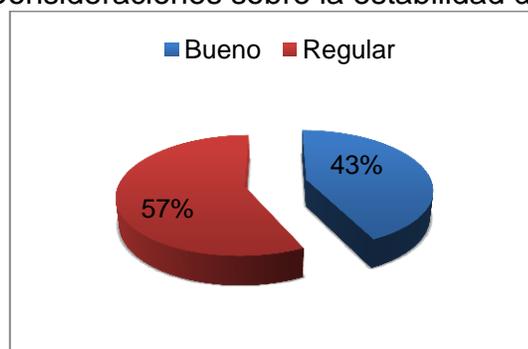
Más de la mitad de los encuestados, el 57% indicó que ha escuchado quejas de sus otros compañeros de trabajos relacionada a falla con los sistemas que trabajan. El 43% respondió negativamente a dicho cuestionamiento.

Tabla 20. Consideraciones sobre la estabilidad de los sistemas

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Bueno	3	43%
Regular	4	57%
	7	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 23 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 19. Consideraciones sobre la estabilidad de los sistemas



Fuente: Tabla 20

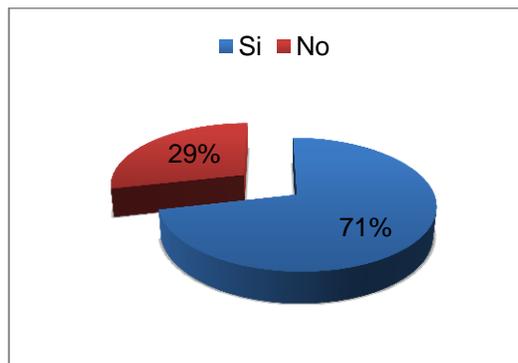
El 71% de los colaboradores indicó que los sistemas con los que trabaja no poseen estabilidad es decir que están muy susceptibles a fallas.

Tabla 21. Consideraciones sobre si se han presentado eventos inesperados que haya impedido continuar con la labor de trabajo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	5	71%
No	2	29%
	7	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 23 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 20. Consideraciones sobre si se han presentado eventos inesperados que haya impedido continuar con la labor de trabajo



Fuente: Tabla 21

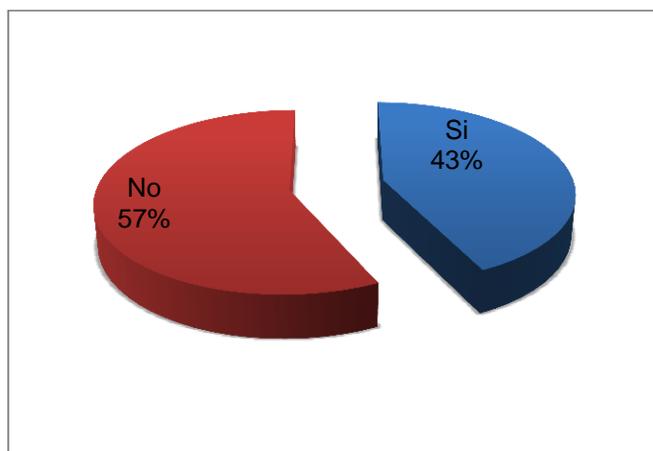
El 71% de los encuestados expresó que dentro de la cooperativa se han presentado eventos de forma inesperada que les ha impedido continuar con su rutina de trabajo normal.

Tabla 22. Consideraciones sobre si ha escuchado quejas de los clientes relacionada a la atención y servicios que reciben de la cooperativa

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	3	43%
No	4	57%
	7	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 23 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 21. Consideraciones sobre si ha escuchado quejas de los clientes relacionada a la atención y servicios que reciben de la cooperativa



Fuente: Tabla 22

El 57% de los empleados encuestados respondió que ha escuchado quejas de clientes referentes a los servicios que reciben de la cooperativa mientras que el 47% indico que no ha escuchado quejas en este sentido.

Tabla 23. Consideraciones sobre si utiliza los productos y/o servicios de la cooperativa

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
	<hr/> 7	<hr/> 100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 23 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

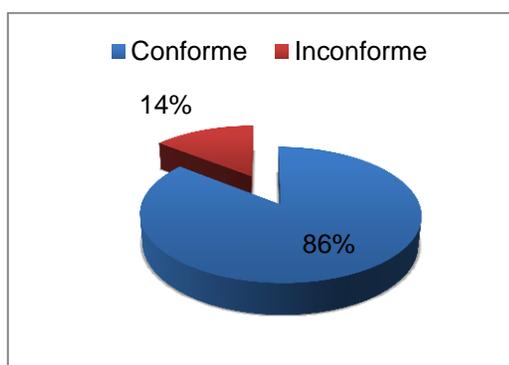
El 100% de los colaboradores encuestados indico que posee productos y por consiguiente utiliza los servicios de la cooperativa, es decir que también son socios de la misma.

Tabla 24. Porcentaje de satisfacción como cliente de la cooperativa

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Conforme	6	86%
Inconforme	1	14%
	<hr/> 7	<hr/> 100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 23 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 22. Porcentaje de satisfacción como cliente de la cooperativa



Fuente: Tabla 24

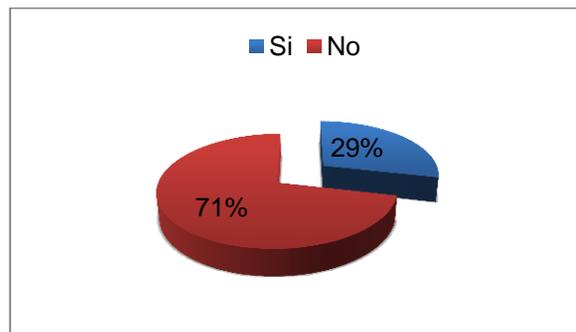
La mayor parte de los colaboradores, el 86% se encuentra conforme en su papel de socio (cliente) de la cooperativa sin embargo el 14% expresó no estarlo.

Tabla 25. Consideraciones sobre conocimiento del término “Continuidad del Negocio”

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	2	29%
No	5	71%
	7	100%

Fuente: Cuestionario realizado en fecha 23 de octubre 2014 en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Gráfica 23. Consideraciones sobre conocimiento del término “Continuidad del Negocio”



Fuente: Tabla 25

El 71% de los colaboradores indicó que no conoce el significado del término Continuidad del Negocio, mientras que el 29% expresó que si posee conocimientos sobre el mismo.

2.5. Análisis de entrevistas

La entrevista fue aplicada a dos colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC, ambos de sexo masculino y con edades dentro del rango de 46 a 60 años.

Ambos entrevistados indicaron poseer conocimiento de incidentes que han impactado la cooperativa en cierto momento lo cual ha impedido continuar con la rutina normal de trabajo.

Uno de los entrevistados indica que la ocurrencia de incidentes dentro de la cooperativa es de manera frecuente, mientras que el otro difiere al decir que es poco frecuente, sin embargo hace la acotación de que si suceden. Los dos entrevistados se encuentran de acuerdo en que los incidentes que se presentan con mayor frecuencia son aquellos relacionados a problemas en los sistemas de información.

Para uno de los entrevistados la tarea de emitir comunicados internamente es conocida ya que debe realizarlo cada vez que ocurre algún problema en el sistema. En otro sentido el segundo encuestado indica que nunca ha tenido que emitir comunicados internos o externos relacionados a incidentes que impacten negativamente la cooperativa.

Ambos entrevistados indican entender por gestión de crisis aquella actividad que se encuentra relacionada a la forma en cómo se actúan ante un evento de crisis pero uno de ellos hizo mucho énfasis en que es lo que se debe hacer ante un estatus crítico, es decir buscar las diferentes estrategias que se pueden aplicar para la solución.

Con relación al concepto de “Continuidad del Negocio” uno de los entrevistados respondió que entendía que se refería tener planes de recuperación mientras que otro indicó que es preparar el negocio para que siga trabajando. Ambos estuvieron de acuerdo y respondieron de forma afirmativa al hecho de que es importante llevar la Gestión de Continuidad del Negocio dentro de la empresa. Uno de estos indico que la apoya porque da las instrucciones sobre lo que se deben seguir si sucede algo que está afectado su área. Sin embargo indicaron que dentro de la cooperativa no conocen que se lleve a cabo dicha gestión de forma integral.

Uno de los entrevistados indicó que ante una situación de crisis lo que haría es investigar lo que sucede para luego informar mientras que el segundo expresó que dependiendo de la situación se toman las medidas de lugar correspondientes.

Ambos entrevistados indicaron que no tienen conocimiento sobre la existencia de planes de contingencia o continuidad del negocio que se encuentren documentados en la cooperativa.

2.6. Análisis de los resultados

Luego de haber aplicado los cuestionarios y entrevistas a clientes y personal que labora dentro de la cooperativa se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- A pesar de que la mayor parte de clientes indicó no presentar incidentes al momento ir a la cooperativa a efectuar alguna transacción, un porcentaje significativo (46%) expresó lo contrario lo que evidencia que ciertamente es un tema al que se le debe prestar mucha atención antes de que siga creciendo y llegue a empeorar.

- Como se observó en los resultados de la encuesta aplicada aproximadamente el 42% de los clientes expresó que había experimentado indisponibilidad en servicios de cajeros automáticos y servicios de internet banking de la cooperativa. Este dato indica que a pesar de no ser la mayoría de la muestra seleccionada es un porcentaje significativo por lo cual se debe prestar atención a esto.
- En cuanto a la clasificación de los servicios ofertado por la cooperativa a los socios en sentido general estos indicaron que son buenos, sin embargo pocos los clasificaron como muy bueno y un 28% indicó que es regular, por lo que se hace necesario la revisión e implementación de medidas que ayuden a contrarrestar esto para lograr la satisfacción total de los clientes.
- Referente a la encuesta aplicada a los empleados se pudo observar que más de mitad (57%) indicó que durante el horario de trabajo se han presentado fallas en los sistemas que utilizan lo cual en ocasiones les imposibilita continuar con sus procesos de forma cotidiana. De igual forma el mismo porcentaje clasifico la estabilidad de los sistemas como regular, por consiguiente se hace evidente que hay que tomar medidas al respecto para dar solución a esta situación.
- El 43% de los empleados indico haber escuchado quejas de los clientes relacionadas a la atención y servicios que reciben de la cooperativa, por lo cual se hace necesario investigar más a fondo para identificar la posible causa raíz de los mismos e implementar medidas para su solución.

- El 71% de los empleados encuestados indicó no conocer el término de continuidad del negocio, por consiguiente se evidencia una falta de capacitación al respecto.
- En base a lo expresado por el personal al cual se le aplicó la entrevista se observa una falta de conocimiento, capacitación y orientación sobre las buenas prácticas e importancia de implementar una adecuada gestión de continuidad del negocio dentro de la organización. A pesar de que uno de los entrevistados indicó conocer el concepto de continuidad del negocio e hizo referencia a que lleva a cabo actividades dentro de la empresa que se encuentran relacionadas con ello, no se observaron documentaciones que sirvan como aval para dicho sustento. Más bien lo que se realiza es empíricamente, pero no en base a normas, estándares o mejores prácticas internacionales.

Finalmente en base los resultados observados luego de la aplicación de entrevistas y cuestionarios se evidencian debilidades en la cooperativa que están impactando tanto sus procesos como a los clientes y que pueden ser fortalecidas a través de la implementación de un programa para la gestión de continuidad del negocio.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL PROGRAMA PARA LA GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABC

3.1. Características generales del Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio

Para implementar dentro de una institución un programa para la gestión de continuidad del negocio se deben tomar en consideración varios elementos. En sentido general estas características se pueden englobar como se presenta a continuación:

- Creación de unidad y/o designación de al menos un recurso humano dentro de la institución que se encargue de liderar el proyecto.
- Selección de mejor práctica o norma internacional para adaptar y desarrollar el programa.
- Lograr el compromiso por parte de la alta dirección para obtener su apoyo tanto económico como en todas las actividades que respecta el programa.
- Análisis y planificación del proyecto. Esto incluye delimitación de objetivos y alcance, desarrollo de cronograma de trabajo, identificación y asignación de tareas, recursos, entre otros.
- Implementación del proyecto.
- Monitoreo y control.

La propuesta a presentar toca cada uno de estos aspectos incluyendo el de recursos humanos y estimaciones económicas de la misma.

En el sub tema que se presenta a continuación se encuentra de forma más detallada la estructura de la propuesta del Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC.

3.2. Estructura base del Programa propuesto para la Gestión de Continuidad del Negocio

La estructura que se presenta a continuación se realiza tomando como base la guía de buenas prácticas para la gestión de continuidad del negocio del BCI del 2013. En este sentido el programa propuesto posee la siguiente estructura:

- Designación de personal dentro de la institución que lidere el proyecto.
- Creación de política de continuidad del negocio.
- Elaboración de Análisis de Impacto a Negocio.
- Determinación de la estrategia de continuidad del negocio.
- Desarrollo de cronograma del proyecto en el cual se incluya:
 - Actividades de concientización
 - Desarrollo de planes
- Prueba de planes, ejercicios, mantenimiento y revisión
- Evaluación del grado de madurez de la continuidad del negocio dentro de la organización.

Cada uno de los elementos descritos anteriormente conlleva un conjunto de actividades y recursos tanto humanos como económicos para poder ser

ejecutados. En este sentido se detallan en los sub temas siguientes las diversas alternativas propuestas y sus respectivos costos.

3.3. Diferentes alternativas para la implementación del Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio y costos asociados.

En base a la estructura presentada en el sub tema anterior, se establecen las siguientes alternativas:

Propuesta 1. Contratación de nuevo recurso

Detalle: Contratación de un personal para llevar a cabo la Gestión de Continuidad del Negocio dentro de la Cooperativa. Este personal se encontrara dedicado 100% al Programa y será un recurso fijo de la Cooperativa con lo cual se busca fomentar y mantener en constante monitoreo y seguimiento todas las actividades en lo que a esto respecta.

Características:

- Contratación de un personal que se encargue de liderar la Gestión de Continuidad del Negocio dentro de la Cooperativa.
- Ejecución de Análisis de Impacto al Negocio (BIA).
- Selección de Estrategia de Continuidad del Negocio.
- Elaboración cronograma proyecto incluyendo:
 - BIA
 - Determinación de estrategia de Continuidad
 - Actividades de concientización
 - Desarrollo de planes
 - Prueba de planes, ejercicios, mantenimiento y revisión

Cuadro 5. Determinación del Costo de la Propuesta 1

Valores expresados en RD\$

Descripción	Costo Base	Importe Anual
Sueldo mensual	80,000.00	960,000.00
SS	16%	153,600.00
Regalía	80,000.00	80,000.00
Bonificación	45	151,070.08
Bono Vacacional	5	16,785.56
Seguro de Vida	12	12,000.00
Gastos de Vehículo	5,000	60,000.00
Cesantía	21	70,499.37
Gastos de oficina	15,000.00	180,000.00
Incentivo por resultados	5,000.00	60,000.00
Costo Anual		1,743,955.01

Fuente: Creación propia

Propuesta 2. Contratación de consultor externo

Detalle: Contratar los servicios de consultoría de un personal externo, por tiempo limitado (3 meses) durante el cual se encargará éste se encargará de ejecutar actividades básicas para iniciar con una parte de lo que conlleva el Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio.

Características:

- Contratación consultor externo para ejecución de Análisis de Impacto al Negocio (BIA).
- Desarrollo de Plan de Recuperación ante Desastres y Plan de Continuidad del Negocio.
- Elaboración cronograma proyecto incluyendo fases de BIA y desarrollo de planes citados anteriormente.

Cuadro 6. Determinación del Costo de la Propuesta 2

Valores expresados en RD\$

Descripción	Costo Base	Costo por Hora	Importe Total
Horas de consultoría	300.00	8,840.00	2,652,000.00
Gastos de oficina	15,000.00	0.00	45,000.00
Costo Anual			2,697,000.00

Fuente: Creación propia

Propuesta 3. Selección de recurso interno

Detalle: Seleccionar un recurso dentro de la empresa al cual se le asigne las responsabilidades que conlleva la Gestión del Programa para la Continuidad del Negocio. Este recurso se encontrará dedicado en un 60% a las actividades de continuidad del negocio y el 40% restante a actividades que seleccionadas de las que ya poseía bajo su cargo. De igual forma el mismo tendrá que capacitarse en cuanto a continuidad de negocios se refiere y también se procede con la contratación de un nuevo recurso para designar las responsabilidades que se les estarán quitando al recurso interno seleccionado para que pueda con la nueva carga asignada.

Características:

- Designación de responsabilidades de Gestión de Continuidad del Negocio a personal actual que se encuentre laborando en la Cooperativa.
- Capacitación de recurso seleccionado
- Ejecución de Análisis de Impacto al Negocio (BIA).

- Selección de Estrategia de Continuidad del Negocio.
- Elaboración cronograma proyecto incluyendo:
 - Actividades de concientización
 - Desarrollo de planes
 - Prueba de planes, ejercicios, mantenimiento y revisión

Cuadro 7. Determinación del Costo de la Propuesta 3

Valores expresados en RD\$

Descripción	Costo Base	Importe Total
Curso Gestión Continuidad del Negocio	110,500.00	110,500.00
Curso BIA	66,300.00	66,300.00
Curso Taller ISO 22301 Continuidad del Negocio	132,600.00	132,600.00
Aumento de sueldo	15,000.00	180,000.00
Aumento seguridad social	16%	28,800.00
Aumento de Regalía	10,000.00	10,000.00
Aumento de Bonificación	45	28,325.64
Aumento de Bono Vacacional	5	3,147.29
Aumento Cesantía	21	13,218.63
Incentivo por resultados	5,000.00	60,000.00
Costo contratación sustituto		
Sueldo mensual	35,000.00	420,000.00
SS	16%	67,200.00
Regalía	35,000.00	35,000.00
Bonificación	45	66,093.16
Bono Vacacional	5	7,343.68
Seguro de Vida	12	12,000.00
Cesantía	21	30,843.47
Gastos de oficina	15,000.00	180,000.00
Costo Anual		1,451,371.88

Fuente: Creación propia

Luego de haber detallado cada propuesta a continuación se presenta un cuadro de resumen con los costos de cada una.

Cuadro 8. Resumen de Propuestas
Valores expresados en RD\$

Alternativas	Costos RD\$
Propuesta 1. Contratación de nuevo recurso	1,743,955.01
Propuesta 2. Contratación de consultor externo	2,697,000.00
Propuesta 3. Selección de recurso interno	1,451,371.88

Fuente: Creación propia en base a las informaciones de los cuadros 5, 6 y 7.

3.4. Alternativa más idónea

La alternativa más idónea es la establecida en la Propuesta 1: Contratación de nuevo recurso. A pesar de que esta no es la de menor costo, tiene el costo intermedio en relación a las otras dos y presenta las siguientes ventajas ante las mismas:

- a) El recurso se encontrara dedicado 100% al Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio dentro de la Cooperativa por lo cual tendrá una mejor efectividad con la implementación del mismo dentro de la Cooperativa. Esto representa una ventaja muy significativa en comparación con la propuesta 2 en donde el personal externo sub contratado solo sería por un tiempo definido.
- b) El recurso podrá abordar todos los elementos en lo que se refiere al Programa de Gestión para la Continuidad del Negocio ya que estará dedicado exclusivamente para ello lo cual es más ventajoso ante la

propuesta 2 en donde el personal externo solo abordaría elementos iniciales en lo que se refiere al programa.

- c) La persona contratada tendrá el perfil requerido para el puesto ya que se evaluará sus conocimientos y expertis al respecto. Esto disminuye el tiempo en la curva de aprendizaje que se representa en comparación con la propuesta 3.

3.5. Cronograma de trabajo para la implementación del Programa Propuesto

A continuación se presenta un cronograma macro de las actividades que se requieren para la alternativa seleccionada.

Propuesta 1: Contratación de nuevo recurso

Descripción	Duración	Involucrado	Observaciones
Actividades para contratación de personal			
Establecimiento de perfil y requisitos para candidato	3 días	Departamento de recursos humanos de la Cooperativa	Estas actividades y tiempos pueden variar atendiendo a los procesos que se deban ejecutar internamente dentro de la cooperativa
Recopilación de CV y selección de los que cumplan con perfil requerido	3 semanas		
Entrevistas a personas seleccionadas	2 semana		
Pre-selección de posible candidato	2 días		
Aplicación de evaluaciones	1 día		
Selección de candidato final	1 día		
Actividades para la implementación del Programa para la Gestión de			

Continuidad del Negocio			
Conocimiento de la empresa: Como funciona el negocio y todo lo que esto conlleva	1 mes	Personal contratado para la Gestión de Continuidad del Negocio dentro de la Cooperativa	Estas actividades y tiempos pueden variar atendiendo a la dinámica del negocio
Planificación del proyecto	2 meses		
Elaboración de cronograma de trabajo	1 mes		
Ejecución de BIA	3 meses		
Determinación de estrategia de Continuidad del Negocio	2 semanas		
Creación calendario actividades de concientización	1 semana		
Desarrollo de planes iniciales: DRP y Plan de Continuidad del Negocio en base a resultado de BIA	4 meses		
Desarrollo calendario de prueba de planes	1 semana		
Ejecución de prueba de planes	2 meses		
Revisión y actualización de planes	1 mes		

Fuente: Creación propia

Nota: este cronograma es general, los detallados que apuntan al plan de trabajo deberán ser desarrollados por el recuso contratado luego de haber hecho un análisis más profundo de la situación del negocio.

CONCLUSIONES

Después de investigar el tema sobre el Programa de Gestión para la Continuidad del Negocio, realizar el análisis del mismo aplicado a una Cooperativa de Ahorro y Crédito Dominicana y presentar una propuesta para la implementación del mismo en esta entidad seleccionada como estudio de caso, se puede concluir diciendo que:

El concepto de Gestión de Continuidad del Negocio ha estado presente desde los inicios del siglo XX. El mismo ha pasado por 3 etapas fundamentales: la primera cuando se conocía como recuperación ante desastre y era solo orientado a la recuperación de la infraestructura tecnológica, la segunda cuando empezó a incluirse otros procesos operativos adicionales a la tecnología en donde ya se le llamaba Gestión de Continuidad del Negocio y la tercera que es como se conoce en la actualidad que es un proceso holístico que involucra a toda la organización, desde tecnología hasta localidades, recursos humanos, recursos vitales, fuentes y proveedores.

La implementación de la Gestión de Continuidad del Negocio es de suma importancia para las empresas en la actualidad ya que esto puede marcar la diferencia entre la supervivencia o no de la misma ante la ocurrencia de un evento. De igual forma les otorga ventajas competitivas, les ayuda a prepararse para responder efectiva y oportunamente ante eventos desastrosos, a su fortalecimiento y a mantener su buena reputación e imagen ante los clientes.

La Gestión de Continuidad del Negocio es una práctica que se lleva a cabo a nivel mundial, por esta razón existen institutos internacionales como

el CBI y el DRII que avalan la misma certificando profesionales en este sentido y desarrollando un conjunto de manuales, estándares y mejores prácticas.

Para sectores de vital importancia y que se encuentran regulados, como lo es el caso del sector financiero, existen leyes que obligan a las instituciones dentro del mismo que implementen dentro de sus organizaciones la Gestión de Continuidad del Negocio.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito se encuentran dentro del grupo de entidades que conforman el sector financiero del país.

Según los resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios y entrevista se evidencia una debilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC en cuando a la Gestión de Continuidad del Negocio se refiere.

Lo empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC expresaron que presentan problemas internos que afectan su operatividad normal, siendo el de mayor porcentaje el de falla de los sistemas que utilizan para su trabajo.

A pesar de que la mayoría de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC que fueron encuestados indicaron estar satisfechos con los servicios de la misma hubo un porcentaje considerable (28%) que indicó que estos eran regulares debido a las situaciones que han presentado de eventos que afectan sus sistemas y por consiguiente la operatividad.

Es necesario prestar atención a los problemas que se evidencian actualmente que afectan la operatividad de la empresa para poder darles soluciones oportunas antes de que estos se agraven.

RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación realizada se presentan las siguientes recomendaciones:

- a) Es necesario que la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC empiece a incorporar las buenas prácticas de Gestión de Continuidad del Negocio dentro de su institución para aprovechar el fortalecimiento que la misma le puede dar a nivel interno en cuanto a mantenerse preparador para responder oportuna y efectivamente ante la ocurrencia de eventos que afecten su operatividad.
- b) Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC implementar al menos una de las alternativas propuestas sobre el Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio dentro de la misma. De esta forma se puede apoyar la solución a la problemática que le afecta actualmente ante la frecuente ocurrencia de eventos que afecta su operatividad normal y por la cual de igual forma se ven afectados los clientes.
- c) Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC la implementación de la alternativa más idónea propuestas debido a las ventajas que ya se establecieron que la misma presenta ante las otras dos.

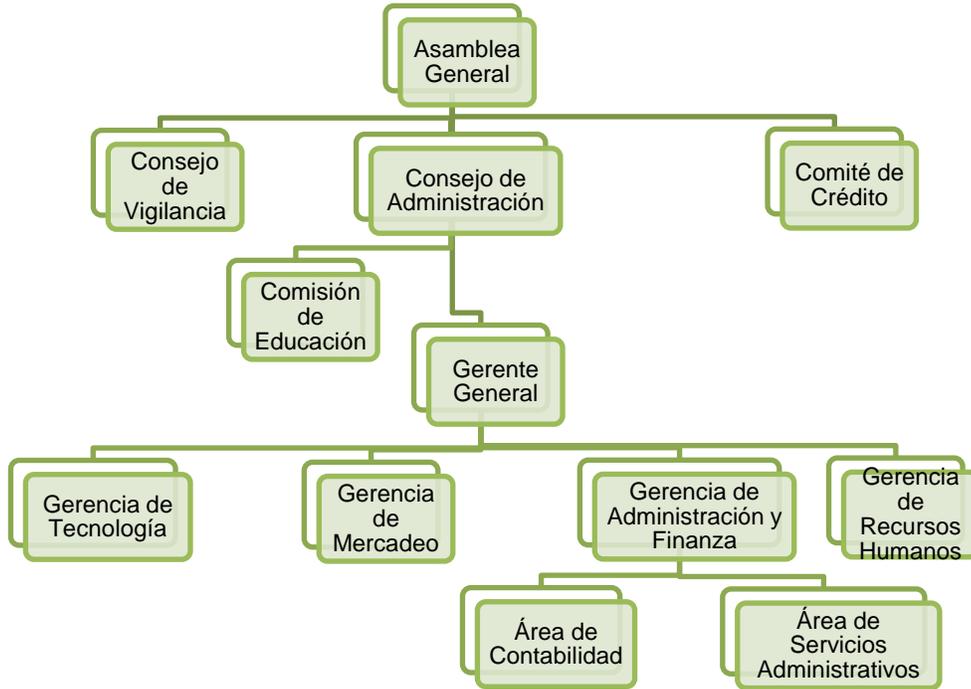
BIBLIOGRAFÍA

- BCI, T. (2014). *thebci*. Obtenido de <http://www.thebci.org/>
- Bon, J. V., De Jong, A., Kolthof, A., Pieper, M., Tjassing, R., Van Der Veen, A., & Verheijen, T. (2008). *Fundamentos de la Gestion de Servicios de TI basada en ITIL*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- BSI. (2014). *bsigroup*. Obtenido de <http://www.bsigroup.es/>
- Business Continuity Instiute*. (8 de Agosto de 1997). Obtenido de The BCI: http://www.thebci.org/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=197
- CONACOOOP. (2012). *IV Censo Cooperativo Nacional en República Dominicana*.
- Dictionary.com*. (2014). Obtenido de <http://dictionary.reference.com/>
- DRI International*. (2011). Obtenido de <http://www.dri-spain.org/acerca.html>
- Gagnon, J. (2008). Gestión de continuidad de negocio en las entidades financieras. *Bolsa: Revista mensual de bolsas y mercados españoles*, 20-23.
- H., M. (2007). Los planes de continuidad de negocio, una herramienta en expansión. PCN: Empresas preparadas "para no parar". *Bolsa: Revista mensual de bolsas y mercados españoles*, 58-61.
- IDECOOP. (2008). *Instituto de Desarrollo y Credito Cooperativo*. Obtenido de <http://idecoop.gov.do/>
- International, D. (2014). *DRII*. Obtenido de <https://www.drii.org/>
- ISO. (2012). Norma ISO 22301.
- ISO. (2014). *International Organization for Standarization*. Obtenido de <http://idecoop.gov.do/>
- Johnson, A. (2007). ¿En qué grupo se encuentra usted?: La importancia para la empresa de hoy de contar con planes adecuados de continuidad de negocio ante contingencias imprevistas. *Bolsa: Revista mensual de bolsas y mercados españoles*, 22-26.

- Martínez, J. G. (2004). *Planes de contingencia: La continuidad del negocio en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz Santos, S.A.
- Martínez, J. G. (2008). *El plan de continuidad de negocio: Una guía práctica para su elaboración*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Martínez, J. G. (2008). Un banco de tres patas: Planes de continuidad de negocio en el sector financiero. *Bolsa: Revista mensual de bolsas y mercados españoles*, 58-60.
- Monetaria, J. (2009). *bancentral.gov.do*. Obtenido de http://www.bancentral.gov.do:8080/normativa/normas_vigentes/financieros/Reglamento_riesgo_operacional.pdf
- Parga, M. (2007). Gestión global de la continuidad de negocio: ¿Qué es el BCM? *Bolsa: Revista mensual de bolsas y mercados españoles*, 18-22.
- Real Academia Española*. (s.f.). Obtenido de <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- Safiro, M. (6 de Junio de 2009). *wordpress.com*. Obtenido de Blog de WordPress: <https://msaffirio.wordpress.com/tag/best-practice/>
- Superintendencia de Bancos*. (s.f.). Obtenido de SB: <http://www.sb.gob.do/>
- Tacury K., V. S. (2009 de Abril de 12). *dspace*. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/4845>
- THEBCI. (s.f.). *Guia de Mejores Practicas para la Gestion de Continuidad del Negocio*.
- Wigodski, T. (s.f.). *DII*. Obtenido de <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/93%20ceges%20TW.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC



Fuente: Documentación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

Anexo 2. Anteproyecto



**Escuela de Graduados
Maestría en Gerencia y Productividad**

Anteproyecto

Título

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA PARA
LA GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO EN LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO ABC, EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2014**

Sustentante

Julissa María Guzman García, Matrícula 2006-2141

Asesor (a):

Ms. Ma. Dolores Sevilla

Santo Domingo, D.N.
18 Septiembre, 2014

Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC se dedicada a satisfacer las necesidades financieras de sus socios(as) a través de la gama de productos y servicios que les oferta. Con esta actividad también se propone contribuir con el desarrollo socio-económico del país.

Entre los servicios que oferta La Cooperativa a sus socios se encuentran: cuentas de ahorro, aportaciones, ahorro infantil, tarjeta de débito, depósito a plazo fijo, préstamos, el san, pago de nóminas, amparo familiar, cajas de seguridad, seguros de ahorro y prestamos, orden de pago e internet banking.

Como entidad que forma parte del sistema financiero, un sector de vital importancia por la influencia que tiene en la economía de un país al igual que a razón de que su capital base de trabajo son los recursos monetarios de sus socios/clientes, se hace de suma importancia que la empresa se encuentre debidamente preparada para enfrentar situaciones de incidentes que puedan afectar sus procesos y por consiguiente la operatividad de la misma.

En la actualmente son cada vez más las exigencias de los clientes en que se les brinde un servicio de calidad en el momento oportuno y tiempo en que ellos lo estén requiriendo.

Actualmente las operaciones de La Cooperativa se están viendo impactadas por la ocurrencia de incidentes que le están afectando. Esto no solamente

afecta la operatividad normal de la empresa y sus empleados si no que afecta la calidad de los servicios brindados a los clientes y por consiguiente puede causar un impacto negativo en la imagen de la empresa.

En varias ocasiones se ha dado la situación de que el sistema sale de servicio y tarda mucho tiempo para ser restablecido, ocasionando que en durante el tiempo de duración del incidentes, la solicitudes de los clientes no puedan ser debidamente atendidas. En otras ocasiones se ha observado que se llevan a cabo mantenimientos de algún componente de la infraestructura tecnológica en horario de atención al cliente, lo cual también trae como consecuencia la afectación del servicio.

La respuesta a estos pequeños incidentes que están afectando las operaciones del negocio no está siendo oportuna ni efectiva. Cabe destacar que esta situación se convierte en una problemática para la empresa, no solo porque se está viendo afectada negativamente su imagen si no porque se vislumbra que no se encuentra preparada para afrontar algún evento de desastre mayor y por consiguiente corre alto riesgo de no sobrevivir en el mercado.

Formulación del problema

¿A qué se debe la falta de preparación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC para responder oportuna y adecuadamente ante la ocurrencia de incidentes que afectan sus procesos operativos durante el segundo semestre del año 2014?

Sistematización

¿Cuáles elementos muestran la falta de preparación de la empresa para responder oportunamente ante la ocurrencia de incidentes que afecten sus operaciones?

¿Cuáles son los incidentes que afectan con mayor frecuencia la operatividad de la empresa?

¿Cuáles son las consecuencias de que la empresa no se encuentre preparada para responder oportunamente ante la ocurrencia de incidentes que afectan la operatividad del negocio?

¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes con los servicios brindados por la empresa?

Objetivos

General

Analizar la necesidad de la implementación de un programa para la gestión de continuidad del negocio en La Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC, para el segundo semestre del año 2014.

Específicos

Identificar los elementos que muestran la falta de preparación de la empresa en respuesta oportuna ante la ocurrencia de incidentes que afecten sus operaciones.

Cuantificar la cantidad de incidentes que afectan con mayor frecuencia la operatividad de la empresa.

Identificar las consecuencias de que la empresa no se encuentre preparada en respuesta oportuna ante la ocurrencia de incidentes que afectan la operatividad del negocio.

Identificar el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios ofertados por la empresa.

Justificación de la investigación

Teórica

La investigación es teórica debido a que existen materiales documentados tales como reglamentos, manuales de mejores prácticas, normas y estándares internacionales, al igual que foros y portales web que abordan el tema de que las empresas deben implementar un Programa de Gestión para la Continuidad del Negocio con el objetivo de que éstas se encuentren preparadas para responder efectiva y oportunamente ante los incidentes que puedan impactar sus operaciones.

Metodológica

La investigación se inscribe dentro de tipo metodológico debido a que se utilizarán instrumentos como cuestionarios abiertos, cerrados y entrevistas al personal de la institución para el levantamiento de informaciones, de manera tal que se pueda demostrar empíricamente los objetivos de las informaciones recopiladas con la entrevista y de la investigación.

Práctica

Como resultado de la investigación se podrá ofrecer a La Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC una propuesta para la implementación de un programa para la gestión de continuidad del negocio, en el año 2015, con la finalidad de encaminar a la empresa en el proceso de preparación para ser efectivos en la respuesta ante incidentes que afecten sus operaciones. Proveyéndole de esta forma ventaja competitiva y un nivel de seguridad de permanencia en el mercado.

Marco Teórico

“No tener hoy Planes de Continuidad de Negocios expone a que cualquier alteración anómala del entorno obligue a una empresa a cesar en sus rutinas de negocio causando pérdidas cuantiosas o irreparables, cuando no poniendo en peligro la propia viabilidad de la empresa” (Martínez, 2008, Pág.58). Tal cual como lo explica el autor, los planes conforma una parte esencial dentro del Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio ya que son los documentos en donde se encuentra redactado cuales son las estrategias a seguir y pasos ante la ocurrencia de incidentes que afecten las operaciones.

Martínez (2008) dijo lo que hasta hace poco se podría interpretar como medidas de buena práctica empresarial para garantizar la pervivencia de la organización, se ha convertido en una obligación para las empresas del sector financiero de la Unión Europea y en concreto de España (Pág. 59). Con las palabras de este autor se puede demostrar que no solo es importante aplicar Planes de Continuidad del Negocio en las instituciones financieras por hacer lo que indican las buenas practicas o querer estar preparados para poder responder satisfactoriamente ante eventos que nos puedan impactar sino también por así lo exige la ley.

Según Parga (2007, Pág.18) la Gestión de Continuidad del Negocio es una tarea que deberían acometer todas las empresas pero no solo está basada en Plan de Continuidad de Negocios y Planes de Contingencia si no que posee una secuencia de acciones y otros elementos que deben ser tomados en cuenta para lograr el objetivo deseado con dicha implementación, entre ellas el que la empresa se encuentre preparada para responder ante incidentes de desastre que les afecten sus operaciones.

Sobre la Gestión de Continuidad del Negocio en Entidades Financieras, se percibe que: “Las entidades financieras de todo el mundo han ido incrementando el presupuesto dedicado a la Gestión de Continuidad de Negocio (GCN), alertadas por el impacto que supuso el 11S, por los numerosos desastres naturales, y por el cibercrimen y su imparable evolución. En 2007, el cambio del ciclo económico parece haber marcado un nuevo período, en el que la mayor de las preocupaciones es la crisis crediticia, más acentuada en el mercado estadounidense, pero cuyas consecuencias pueden salpicar a todo el planeta. En este contexto la GCN está tomando fuerza como medida eficaz de reducción del riesgo” (Gagnon, 2008, Pág. 20). Con lo expresados por este autor se puede observar que es mayor el auge que está tomando en la actualidad la Gestión para la Continuidad del Negocio, por lo que cada vez se incrementa el número de empresas que aúnan esfuerzos y dedican presupuesto para implementar este Programa dentro de su organización.

En la misma publicación citada anteriormente, la autora hace un recuento de normativas norteamericanas y europeas que abordan el aspecto de Continuidad del Negocio. De igual forma comenta sobre la inmadurez que posee la Gestión de Continuidad de Negocios en países en vía de desarrollo y brevemente aborda el tema de la evolución del concepto de Continuidad de Negocios llegando a lo que se conoce hoy en día como Gestión de Continuidad de Negocio.

“La recuperación a partir de un incidente lleva implícito el mantenimiento de la imagen de marca y la reputación. Aquellas organizaciones que no han comprendido el impacto del perjuicio en su reputación se han encontrado a menudo con más daños de los que el incidente original había ocasionado. Por estas y otras razones las autoridades reguladoras publican directivas con el objetivo de asegurar el cumplimiento de medidas proteccionistas, que han

de ser adoptadas por organizaciones que estén dentro de su ámbito de influencia. Esta situación ha contribuido al rápido crecimiento de la Gestión de Continuidad de Negocio, que es el nombre que se da a las distintas disciplinas cuyo objetivo es promover políticas, prácticas y procesos que estén al servicio de las medidas de protección que hoy en día existen en los mercados financieros” (Johnson, 2007, Pag.23). Este autor destaca la importancia de que sea desarrollado en las empresas, especialmente aquellas del sector financiero, un Plan de Continuidad del Negocio que permita contrarrestar el impacto de incidentes que pueden afectar las operaciones y por lo tanto evitar grandes interrupciones en el negocio. Sin embargo para poder lograr el propósito completo que se espera no es solo el desarrollo de estos documentos conocidos como planes, es una tarea más ardua, una gestión que debe ser liderada por alguien dentro de la empresa hasta hacerlo parte de la cultura del negocio. Este es el objetivo principal que se persigue con la implementación del Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio.

M.H (2007) indica que según datos del Emergency Management Forum, el 43% de las empresas norteamericanas que han sufrido las consecuencias de un incidente externo y no llevan a cabo la práctica de Gestión de la Continuidad del Negocio han desaparecido (Pág. 59). Esto nos demuestra una de las principales ventajas e importancias de llevar a cabo dentro de la institución la Gestión para la Continuidad del Negocio, ya que como bien cita el autor nos puede ayudar a salir a comino cuando nuestra empresa se ve impactada por un evento y mitigar el riesgo de que el negocio quiebre o desaparezca por dicha situación.

En República Dominicana, al igual que en otros países del mundo, también se han establecido leyes que imponen a las instituciones de intermediación financiera contar con Plan de Continuidad del Negocio y Planes de

Contingencia. Estas informaciones se observan en el Artículo 19 del Reglamento sobre Riesgo Operacional el cual indica: “Las entidades de intermediación financiera deben implementar planes de contingencia y de continuidad, a fin de garantizar su capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio.”(Junta Monetaria, 2009, Pág. 12). Esto denota la importancia de llevar a cabo una adecuada Gestión del Programa para la Continuidad del Negocio en las empresas del sector financiero ya que por medio del mismo es que se hace posible llevar a cabo el desarrollo de dichos planes.

En conclusión se puede visualizar que a medida en que se profundiza la búsqueda de información sobre el tema de investigación propuesto, ya muchos autores respaldan, a través de sus publicaciones, la importancia de este tema. Más aún se observa que se han establecido leyes y reglamentos para exigir a las empresas del sector financiero contar con Plan de Continuidad del Negocio y Planes de Contingencia que respondan ante incidentes imprevistos. Estos no son los únicos elementos que contribuirán con el objetivo perseguido, se necesita también una buena Gestión del Programa de Continuidad de Negocios, mediante la implementación de al menos sus componentes principales según lo indicado por las mejores prácticas internacionales.

Para lograr los resultados esperados que debe proveer la Gestión de Continuidad del Negocio se hace necesaria la implementación del Programa ya que éste abarca todos los elementos relacionados a la Continuidad del Negocio; por consiguiente el personal de la empresa se encontrara más prepara para saber cómo actuar en momentos de crisis, se hace más efectiva la respuesta ante incidentes y se minimiza el riesgo asociado a la desaparición del negocio por verse impactado por incidentes inesperados que afecte su operatividad o imagen.

Marco Conceptual

Backup: persona o cosa que soporta o refuerza otra. En informática se refiere a la copia o respaldo de un programa, archivo o datos para ser usado en caso de que el original sufra daños. (Dictionary.com, 2014)

Comunicación: Acción y efecto de comunicar o comunicarse. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. (DRAE, 2001)

Continuidad del Negocio: proporciona un marco que le permite identificar las posibles amenazas a su organización y fortalecer la capacidad de la misma. Esto significa que puede responder a las amenazas y salvaguardar los intereses de los partes interesadas, la reputación, la marca y las actividades que proporcionan un valor añadido. (BSI, 2013)

Crisis: Situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese. (DRAE, 2001)

DRII: organización sin ánimo de lucro que proporciona formación a nivel internacional; está constituido como organismo de certificación de profesionales para la Gestión de Continuidad del Negocio. Establece estándares para la planificación de la continuidad del negocio y sustenta las certificaciones de profesionales y programas de formación de mayor prestigio. (DRII, 2011)

El Business Continuity Institute (BCI): es el principal instituto mundial para la continuidad del negocio. Ofrece una amplia gama de recursos para los profesionales en continuidad del negocio, al igual que un conjunto de mejores prácticas, certificaciones y cursos en este ámbito. (THEBCI, 2014)

Estándar: Que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia. (DRAE, 2001)

Evento o Incidente: hecho imprevisto que puede acaecer. (DRAE, 2001)

Gestión de Crisis: capacidad para reconocer y actuar frente a las señales que anticipan una situación perjudicial para la empresa. (Wigodski, 2007)

Mejor Práctica: modelo completamente definido, cuyos buenos resultados operacionales están comprobados y disponibles para ser utilizados. (Safiro, 2009)

Norma: Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc. (DRAE, 2001)

Operación: ejecución de algo, conjunto de actividades. (DRAE, 2001)

Plan de Continuidad del Negocio: documento o conjunto de planes en donde se describen un conjunto de tareas que deben ser llevadas a cabo, entre otros elementos, para que la organización pueda continuar sus operaciones en la situación de que un evento le afecte. (BSI, 2013)

Planes de Contingencia: documento donde se describen las estrategias alternas que deben llevarse a cabo ante las eventualidades de un riesgo o imprevisto que ponga en peligro la continuidad de las operaciones de una empresa. (Bridge World S.L, 2009)

Proceso: conjunto de fases sucesivas de una operación. (DRAE, 2001)

Programa de Gestión de Continuidad del Negocio: proceso holístico que permite la administración, planificación, seguimiento, control y mejoramiento permanente de la estrategia de continuidad del negocio de la compañía para garantizar el debido restablecimiento de sus operaciones críticas en momento de desastres o al verse impactados por algún evento que afecte sus operaciones. (BSI, 2013)

Riesgo: Contingencia o proximidad de un daño. (DRAE, 2001)

Aspectos Metodológicos

Tipos de estudios

A continuación se presenta una descripción de los tipos de estudios que aplican para la investigación propuesta.

Exploratorio

La investigación es exploratoria ya que se buscará material bibliográfico que sustentará toda la información para el análisis del problema formulado en la empresa La Cooperativa que es la utilizada como caso de estudio. El diagnóstico y conocimiento obtenido con la revisión de los documentos, trabajos realizados por otros autores que abordan el tema de investigación y sus experiencias en dicho sentido serán de utilidad para realizar la propuesta de solución a la problemática.

Descriptivo

La investigación se inscribe dentro del tipo descriptivo ya que se detallará el fenómeno de estudio utilizando los atributos de este. De igual forma mediante los cuestionarios y entrevistas se podrá analizar la situación presentada como problemática, describir la misma, al igual que se obtendrán las características de los elementos principales que la conforman a través de la aplicación de las técnicas de investigación en la población que se estarán utilizando como muestra. También se pretende identificar las formas y patrones de comportamientos presentados por el personal de la empresa al momento en que se presentan los incidentes.

Explicativo

La investigación es explicativa porque a través de ella se analizarán las causas de la problemática identificada y se explicará la razón por la que ocurre. Como apoyo para dicho análisis se utilizarán todas las informaciones que sean recopiladas dentro de cuestionarios y entrevista aplicadas. De igual forma se presentarán a modo de síntesis para poder demostrar los objetivos de la investigación.

Métodos de investigación

Los métodos que se utilizarán para el desarrollo de la investigación son:

- **Observación**

Este método será utilizado en la visita que se realizará a la empresa y a través del mismo se podrán levantar informaciones que apoyen la investigación realizada al igual que se utilizará como medio de confirmación de datos recopilados en los cuestionarios y entrevistas. Se observará la manera en que los colaboradores de la institución responden ante los eventos presentados que ocasionan la problemática de la investigación.

- **Inducción**

El método inductivo será utilizado ya que se utilizarán premisas particulares de la empresa utilizada como caso de estudio. A partir del análisis de este caso particular de la Cooperativa se podrán aplicar los resultados obtenidos a nivel general, en otras empresas del mismo sector en República Dominicana.

- **Deducción**

Se utilizará el método deductivo porque se utilizarán aspectos generales como los establecidos por las entidades internacionales en cuanto a mejores prácticas para la Gestión de Continuidad del Negocio para luego aplicarlas y adaptarlas a la particularidad de la empresa la Cooperativa que es la seleccionada como caso de estudio.

- **Análisis y Síntesis**

Las informaciones recopiladas de las diferentes fuentes serán resumidas y analizadas. Se utilizará el método de síntesis para mejor manejo de la información y presentación de resultados preliminares.

Fuentes de investigación

Primarias y secundarias

Se utilizarán fuentes documentales tanto primarias como secundarias ya que serán consultados libros, revistas, textos, periódicos y enciclopedias que abordan el tema de investigación.

Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación a utilizar son:

Documentales: Se consultaran documentos, libros y revistas que abordan el tema de la Gestión de Continuidad del Negocio.

De campo: Se recogerá información a través de la observación, encuestas y cuestionarios que serán aplicados a una muestra representativa del personal dentro de la empresa.

Universo y muestra

El universo se conforma de los empleados que forman parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC y una cantidad seleccionada de clientes que pertenecen a la misma.

La muestra seleccionada es como se presenta a continuación:

Entrevista: Se aplicará una entrevista para la cual se preparará una guía con preguntas abiertas, con el propósito de orientar la conversación hacia el tema específico abordado en la problemática de la investigación. Ésta será aplicada tanto al Gerente General de la empresa como al encargado del área de Operaciones.

Cuestionario: Se aplicará un cuestionario con preguntas cerradas tanto a personal de la empresa como a clientes. Estas preguntas estarán orientadas a obtener la mayor cantidad de datos sobre la problemática identificada y el nivel de conocimiento de los empleados en cuando a la Gestión de Continuidad del Negocio se refiere. Dicho cuestionario será aplicado al total de empleados de la Sucursal ubicada en el Centro Comercial Kennedy, en Santo Domingo los cuales conforman 7 personas pertenecientes a las áreas de operaciones, caja y negocio. De igual forma será aplicado a 2 personas conocedoras del problema.

Para el cuestionario que será aplicado a los clientes se seleccionará una muestra de 50 personas escogidas al azar.

Tratamiento de la información

Las informaciones recopiladas durante el proceso de investigación y la recopilada mediante la aplicación de las diferentes técnicas tales como cuestionarios y entrevistas, se tabularán con la finalidad de facilitar su análisis e interpretación de para presentar los resultados finales.

Con las informaciones obtenidas del cuestionario que será aplicado a los clientes se realizaran gráficos en donde se demuestre el porcentaje de nivel de satisfacción de los mismos, con la empresa al igual que la cantidad de incidentes que han percibido tener en las mismas.

Con las informaciones obtenidas del cuestionario que será aplicado a los empleados al igual que de la entrevista, se realizarán gráficos que demuestren el porcentaje de incidentes que estos indican que se presentan en la Cooperativa, al igual que el nivel de conocimiento que poseen sobre la gestión de continuidad del negocio.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO I: PROGRAMA DE GESTION PARA LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

1.1. La Gestión de Continuidad del Negocio

1.1.1 Evolución histórica

1.1.2 Importancia

1.1.3 Estructura del Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio

1.2. La Gestión de Continuidad del Negocio como práctica internacional

1.2.1 Institutos internacionales enfocados en Gestión de Continuidad del Negocio

1.2.1. Manuales, Normas, Estándares y Mejores Prácticas internacionales orientados hacia la Continuidad del Negocio

1.3. El sector financiero de República Dominicana

1.3.1. Conformación del sector financiero en República Dominicana

1.3.2. Participación del Sistema Financiero Cooperativo dentro del Sistema Financiero Dominicano

1.3.3. Evolución histórica del Cooperativismo en República Dominicana: Las Cooperativas de Ahorro y Crédito

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN PARA EL PROGRAMA DE GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABC

2.1. Cooperativa de Ahorro y Crédito ABC

2.1.1. Antecedentes

2.1.2. Misión, Visión y Valores

2.1.3. Estructura Organizativa

2.1.4. Portafolio de productos y servicios

2.2. Aspectos metodológicos de la investigación

2.2.1. Tipos de estudios

2.2.2. Métodos de investigación

2.2.3. Fuentes de investigación

2.2.4. Técnicas de investigación

2.2.5. Universo y muestra

2.2.6. Tratamiento de la información

2.3. Análisis de los cuestionarios a clientes

2.4. Análisis de cuestionarios a empleados

2.5. Análisis de entrevistas

2.6. Análisis de los resultados

CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL PROGRAMA PARA LA GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABC

3.1. Características generales del Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio

3.2. Estructura base del Programa propuesto para la Gestión de Continuidad del Negocio

3.3. Diferentes alternativas para la implementación del Programa para la Gestión de Continuidad del Negocio y costos asociados

3.4. Alternativa más idónea

3.5. Cronograma de trabajo para la implementación del Programa Propuesto

Bibliografía

- BCI, T. (2014). *thebci*. Obtenido de <http://www.thebci.org/>
- Bon, J. V., De Jong, A., Kolthof, A., Pieper, M., Tjassing, R., Van Der Veen, A., & Verheijen, T. (2008). *Fundamentos de la Gestion de Servicios de TI basada en ITIL*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- BSI. (2013). *bsigroup*. Obtenido de <http://www.bsigroup.es/>
- Business Continuity Instiute*. (8 de Agosto de 1997). Obtenido de The BCI: http://www.thebci.org/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=197
- Dictionary.com*. (2014). Obtenido de <http://dictionary.reference.com/>
- DRI International*. (2011). Obtenido de <https://www.drii.org/>
- Gagnon, J. (2008). Gestión de continuidad de negocio en las entidades financieras. *Bolsa: Revista mensual de bolsas y mercados españoles*, 20-23.
- H., M. (2007). Los planes de continuidad de negocio, una herramienta en expansión. PCN: Empresas preparadas "para no parar". *Bolsa: Revista mensual de bolsas y mercados españoles*, 58-61.
- IDECOOP. (2008). *Instituto de Desarrollo y Credito Cooperativo*. Obtenido de <http://idecoop.gov.do/>
- International, D. (2014). *DRII*. Obtenido de <https://www.drii.org/>
- ISO. (2012). Norma ISO 22301.
- ISO. (2014). *International Organization for Standarization*. Obtenido de <http://idecoop.gov.do/>
- Johnson, A. (2007). ¿En qué grupo se encuentra usted?: La importancia para la empresa de hoy de contar con planes adecuados de continuidad de negocio ante contingencias imprevistas. *Bolsa: Revista mensual de bolsas y mercados españoles*, 22-26.

- Martínez, J. G. (2004). *Planes de contingencia: La continuidad del negocio en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz Santos, S.A.
- Martínez, J. G. (2008). *El plan de continuidad de negocio: Una guía práctica para su elaboración*. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.
- Martínez, J. G. (2008). Un banco de tres patas: Planes de continuidad de negocio en el sector financiero. *Bolsa: Revista mensual de bolsas y mercados españoles*, 58-60.
- Monetaria, J. (2009). *bancentral.gov.do*. Obtenido de http://www.bancentral.gov.do:8080/normativa/normas_vigentes/financieros/Reglamento_riesgo_operacional.pdf
- Parga, M. (2007). Gestión global de la continuidad de negocio: ¿Qué es el BCM? *Bolsa: Revista mensual de bolsas y mercados españoles*, 18-22.
- Real Academia Española. (s.f.). Obtenido de <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- Safiro, M. (6 de Junio de 2009). *wordpress.com*. Obtenido de Blog de WordPress: <https://msaffirio.wordpress.com/tag/best-practice/>
- Superintendencia de Bancos. (s.f.). Obtenido de SB: <http://www.sb.gob.do/>
- Tacury K., V. S. (2009 de Abril de 12). *dspace*. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/4845>
- THEBCI. (s.f.). Guía de Mejores Prácticas para la Gestión de Continuidad del Negocio.
- Wigodski, T. (s.f.). *DII*. Obtenido de <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/93%20ceges%20TW.pdf>

Anexos

Modelo de Cuestionario

Cuestionario a clientes

1. Datos Demográficos

Edad: _____ Sexo: _____

2. ¿Desde qué tiempo es socio de la cooperativa?

- | | |
|-----------------------|------------------|
| a) Menos de 6 meses | c) De 1 a 2 años |
| b) De 6 meses a 1 año | d) Más de 2 años |

3. ¿Cuáles son los productos o servicios que posee en la cooperativa?

- | | |
|-----------------------------------|---------------------|
| a) Cuenta de ahorro y/o corriente | g) Seguro |
| b) Aportaciones | h) Pago de nomina |
| c) Ahorro infantil | i) Préstamo |
| d) Tarjeta de Debito | j) Internet Banking |
| e) San | k) TransCash |
| f) Depósito a plazo fijo | l) Orden de Pago |

4. ¿Con qué frecuencia visita la cooperativa?

- | | |
|------------|--------------|
| a) Diario | c) Quincenal |
| b) Semanal | d) Mensual |

- e) Cada tres meses
- f) Dos veces por año
- g) Anual

5. ¿Se ha presentado la ocasión en que al presentarse en la sucursal a realizar alguna transacción le indican que no puede ser efectuada en el momento debido a que hay problemas en los sistemas?

- a) Si
- b) No

6. ¿Tiene Internet Banking?

- a) Si
- b) No

7. ¿Con que frecuencia utiliza el Internet Banking?

- a) Diario
- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual
- e) Cada tres meses
- f) Dos veces por año
- g) Anual

8. ¿Es muy frecuente que no se encuentre el Internet Banking disponible cuando desea utilizarlo? (En caso de responder negativamente pasar a la pregunta 10)

- a) Si
- b) No

9. ¿En un período de un mes, aproximadamente cuantas veces le ha dado inconvenientes el Internet Banking?

- a) 1 vez
- b) De 2 a 5 veces
- c) De 6 a 10 veces
- d) Más de 11 veces

Cuestionario a empleados

1. Datos Demográficos

Cargo: _____

Edad: _____

Sexo: _____

2. ¿En su labor rutinaria de trabajo trata directamente con los socios de la cooperativa (clientes)?

- a) Si
- b) No

3. ¿Se ha caído o ha presentado falla algunos de los sistemas que utiliza durante su horario de trabajo?

- a) Si
- b) No

4. ¿En un período de un mes, con qué frecuencia se ha presentado falla de los sistemas que utiliza durante su horario de trabajo?

- a) 1 vez
- b) De 2 a 5 veces
- c) De 6 a 10 veces
- d) Más de 11 veces

5. ¿Ha escuchado quejas de colaboradores relacionadas a los sistemas con los que trabajan?

- a) Si
- b) No

6. ¿En sentido general, como clasificaría la estabilidad de los sistemas?

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Deficiente

7. ¿Se ha presentado la ocasión en que algún evento inesperado le haya impedido continuar con su labor de trabajo? En caso de ser afirmativo, describir brevemente la situación.

a) Si

b) No

8. ¿Ha escuchado quejas de los clientes relacionada a la atención y servicios que reciben de la cooperativa?

a) Si

b) No

9. ¿Utiliza los productos ofrecidos por la cooperativa?

a) Si

b) No

10. ¿Cómo se siente en su papel de cliente de la cooperativa?

a) Conforme

b) Inconforme

11. ¿Conoce el término “Continuidad del Negocio”?

a) Si

b) No

Modelo de Entrevista

1. Datos Demográficos:

Edad: _____ Sexo: _____

2. ¿Posee conocimiento de incidentes que hayan impactado la cooperativa en cierto momento y no les haya permitido continuar con su rutina normal de trabajo y prestación de servicios a los clientes?

3. ¿Con que frecuencia se presentan incidentes dentro de la cooperativa?

4. ¿Qué tipos de incidentes conoce que se presentan en la cooperativa?

5. ¿Alguna vez ha tenido que emitir alguno comunicado interna o externamente relacionado con incidentes que estén impactando negativamente la cooperativa?

6. ¿Qué entiende por gestión de crisis?

7. ¿Qué entiende por “Gestión de Continuidad del Negocio”?

8. ¿Entiende que la Gestión de Continuidad del Negocio es una tarea importante que se debe llevar dentro de la empresa? En caso de ser afirmativo, ¿cómo apoya usted la misma?

9. ¿Se lleva a cabo la gestión de continuidad del negocio dentro de la Cooperativa? En caso de ser afirmativo, ¿de qué forma se realiza esta actividad?

10. ¿Sabe usted que debe hacer en caso de una situación de crisis que se encuentre afectando la cooperativa y/o a su personal?

11. ¿Tiene planes de contingencia y continuidad del negocio documentado?