ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión

"PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO AL PROCESO DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BLANQUEADOR, DURANTE EL PERIODO 2009 EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL."

TESIS DE GRADO

SEMINARIO DE GRADUACIÓN: PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIOS

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN
ESPECIALIDAD CALIDAD DE PROCESOS

Presentado por:

Olga Vanessa Grijalva Pino
Christian Rafael Andrade Vanegas

Guayaquil – Ecuador
2009

DEDICATORIA

El trabajo realizado para la obtención de mi título de Ingeniero en Auditoría y Control de Gestión especialización Calidad de Procesos, se lo dedico a Dios primeramente, por darme la fe de seguir y culminar esta carrera, a mis padres y a mi hermanas de quienes tuve un apoyo grande y muy especial durante todo el tiempo de vida universitaria y del cual me llevo un grato recuerdo. Además a mi enamorada que siempre conté con ella para grandes cosas y este desarrollo de tesis es algo muy grande para mí.

Gracias por brindarme su mano en los momentos difíciles que he pasado académicamente; sus ayudas realmente las he valorado mucho y espero dios mediante desarrollarme como buen profesional y seguir por el camino que conlleva al éxito laboral.

Christian Andrade.

DEDICATORIA

El trabajo realizado para la obtención de mi título se lo dedico a mi papi, a mi mami, a mis hermanos de quienes tuve un apoyo incondicional durante el tiempo que estuve tomando mis materias en esta carrera.

Por otro lado dedico también este trabajo a una persona muy especial para mi, quién aportó con ideas y tiempo para la realización del mismo.

Gracias a todos ustedes por estar a mi lado, con sus consejos y buenos sentimientos; los cuáles son útiles para proyectarme como persona y como futura profesional.

Vanessa Grijalva.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por ser mi pilar, mi fuerza de seguir adelante, y por supuesto por tener tantas expectativas de mí; tengan por seguro que no los defraudaré, y espero que se sientan orgullosos de mí, como yo me siento orgullosa de ustedes.

Además, a esa persona especial en mi vida; por ayudarme a la realización de este trabajo, sin el cual no hubiese tenido la paciencia suficiente para salir adelante con este trabajo.

Finalmente, agradezco a mis profesores de quienes me llevo una muy buena impresión, ya que de ellos aprendí bastante durante estos cuatro años de carrera, quienes me hicieron llegar sus conocimientos mediante sus técnicas y habilidades como docentes.

Vanessa Grijalva.

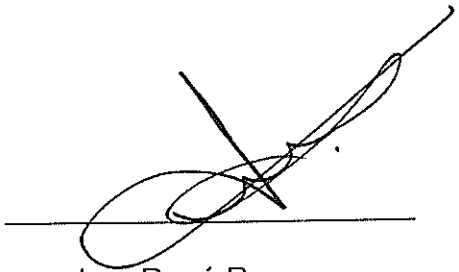
AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque a él le debo todo lo que soy y todo lo que tengo; a mi familia por ser mi apoyo constante, por ser personas que depositaron toda la confianza en mí, por entregarme la fuerza de seguir adelante y por tener expectativas de mí.

Agradezco además, a esa persona especial en mi vida por ayudarme a la realización constante y permanente de este trabajo; sin ella realmente no hubiese podido culminar esta última tarea.

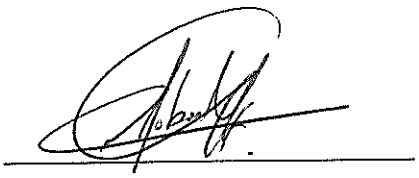
Christian Andrade.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. René Reyes

DIRECTOR DE TESIS



Ing. Dalton Noboa

DELEGADO DEL ICM

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de ésta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL"

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

Vanessa Grijalva Pino

Christian Andrade Vanegas

RESUMEN

Nuestro trabajo consiste en implementar y probar un "Plan de Continuidad de Negocio al proceso de ventas y distribución de una empresa que se dedica a la comercialización de blanqueador, durante el período 2009 en la ciudad de Guayaquil".

El documento cuenta con 4 capítulos y sus respectivos anexos; en el capítulo 1 se darán a conocer ciertas definiciones que serán claves para la realización del presente documento y así interpretar de una mejor manera el desarrollo de un Plan de Continuidad de Negocios enfocado al proceso de Ventas.

En el capítulo 2 se da a conocer el negocio en su totalidad en cuanto a su constitución, acuerdos, contratos, clientes, proveedores, core business de la compañía, misión, valores, objetivos, localización, análisis F.O.D.A., sus competidores, descripción del producto. Además se identificarán los riesgos directos e indirectos de la compañía, se hará el análisis del impacto del negocio (BIA) que es donde se identificarán los posibles impactos provocados por una interrupción en el proceso de ventas; se detallarán los pasos a seguir para elaborar un buen Análisis de Impacto de Negocio, se darán a conocer los riesgos, eventos que hacen que se produzca el riesgo, supuestos del BIA que nos ayudarán a caracterizar los eventos de una posible interrupción potencial, el tiempo de recuperación de sus actividades, evaluaremos y cuantificaremos los impactos financieros y operativos de los eventos identificados, daremos a conocer la pérdida diaria y total de los eventos así como también el punto de recuperación de los eventos indicados, identificaremos las funciones del personal que involucra al proceso de ventas y aquellas áreas involucradas al proceso en mención, se ponderará los perfiles de cada personal involucrado al

proceso de ventas, se analizarán posteriormente las alternativas para el proceso de ventas para determinar la viabilidad de las operaciones de recuperación y luego se las cuantificará, luego se hará una selección de todas las alternativas identificadas; consecuentemente desarrollaremos el Plan de Continuidad de Negocio para el proceso de ventas y distribución que es la etapa donde habremos documentado las soluciones ante los eventos han sido consideradas con una probabilidad media y alta de ocurrencia y cuya vulnerabilidad sea significativa para la compañía, luego aparecerá la prueba del Plan donde habremos elegido uno de los métodos que existen para probar el Plan (Walkthrough test or Tabletop test) y su validación respectiva.

En el capítulo 3, hablaremos sobre el mantenimiento del Plan de Continuidad de Negocios, que es analizar aquellos cambios internos y externos al plan que podrían ocurrir en el negocio para el próximo periodo, la forma de distribución y actualización del Plan de Continuidad de Negocios.

Finalmente, en el capítulo 4, daremos a conocer el análisis del plan y sus conclusiones correspondientes.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN I
ÍNDICE GENERAL III
ÍNDICE DE TABLAS..... V
ABREVIATURAS……..VI
INTRODUCCIÓN VII

CAPÍTULO 1 1
1.1 MARCO TEÓRICO..... 1
CAPÍTULO 2 4
2.1 ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL NEGOCIO.... ……4
2.1.1 DESCRIPCIÓN……..…...4
2.1.2 CAMBIOS DESTACADOS EN LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA……4
2.1.3 OBJETO SOCIAL Y CORE BUSINESS DE ECUACLEAN S.A…….....8
2.1.4 MISIÓN Y VALORES…….9
2.1.5 OBJETIVOS…….....10
2.1.6 LOCALIZACIÓN Y RECURSOS……10
2.1.7 ANÁLISIS F.O.D.A.……11
2.1.8 COMPETIDORES……....12
2.1.9 CLIENTES……13
2.1.10 PROVEEDORES……13
2.1.11 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO……..14
2.1.12 CARACTERÍSTICAS DESTACABLES DE SUS PRODUCTOS…….14
2.1.12 FUTUROS PRODUCTOS……....15
2.1.14 EVALUACIÓN DEL RIESGO……16
2.1.15 ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL NEGOCIO……....19
PASO 1: OBJETIVOS DEL BIA, ALCANCE Y SUPUESTOS……..19

PASO 2: IDENTIFICAR FUNCIONES Y PROCESOS DEL NEGOCIO DEL PROCESO DE VENTAS……24

PASO 3: EVALUAR LOS IMPACTOS FINANCIEROS……....27

2.2 ETAPA 2: PONDERACIÓN DE ÁREAS INVOLUCRADAS AL PROCESO DE VENTAS……....31

2.2.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA……31

2.2.2 PERFIL PERSONAL DE CADA ÁREA QUE INVOLUCRA EL PROCESO DE VENTAS……32

2.3 ETAPA 3: ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS PARA EL PROCESO DE VENTAS……36

2.4 ETAPA 4: CUANTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA EL PROCESO DE VENTAS……38

2.5 ETAPA 5: DECISIÓN DE ALTERNATIVAS……40

2.6 ETAPA 6: DESARROLLO DEL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO PARA EL PROCESO DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN……....41

2.7 ETAPA 7: REALIZACIÓN DE LA PRUEBA Y VALIDACIÓN DEL BCP…...42

CAPÍTULO 3……48

3.1 MANTENIMIENTO DEL PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIOS……48

CAPÍTULO 4……49

4.1 ANÁLISIS……49

4.2 CONCLUSIONES……....52

4.3 RECOMENDACIONES……55

BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz de Supuestos de los eventos……..……..34

Tabla 2.2 Resumen de Análisis de Impactos Financieros y Operativos…...43

Tabla 2.3 RPO y RTO para los eventos……...44

Tabla 2.4 Perfil real, idóneo y ponderación de Personal involucrado en el proceso de ventas……..…….47

Tabla 2.5 Matriz resumen de alternativas cuantificadas……52

Tabla 2.6 Formato de asignación de procedimientos y responsabilidades…57

ABREVIATURAS

BCP: Plan de Continuidad del Negocio.

BIA: Análisis del Impacto del Negocio.

RTO: Objetivo del Tiempo de Recuperación.

RPO: Objetivo del Punto de Recuperación.

Backup: Respaldo de datos.

Walthrough test o Tabletop test: Mesa de pruebas.

INTRODUCCIÓN

La continuidad del negocio es la principal preocupación de los directivos o delegados y demás empleadores de la compañía Ecuaclean S.A.

Esto implica la realización de estudios de mercado para analizar la forma de incrementar sus ventas, llegando a cambios estructurales en la compañía para adaptarse a los cambios del entorno y a la regulación y normativa nacional e internacional. Para ese fin destinan parte de sus presupuestos y recursos. Dada el acaecimiento de tangibles y recientes desastres producidos a nivel mundial, así como la evolución de la tecnología, este punto de vista ha cambiado, pero no afecta a todos los países y sectores por igual. Del mismo modo, dependiendo del tamaño de la compañía, las acciones varían considerablemente. Para este caso en particular, el tamaño de la compañía Ecuaclean S.A. se la considera una mediana empresa por lo que está comercializando actualmente y no cuenta con mayor número de personal; pero para el año 2.010 se espera que la compañía crezca a gran escala por lo que su campo de acción cambiará de comercializadora a productora de su propio producto.

De una forma u otra, no termina de estar claro qué es, cómo se hace y para qué sirve un plan de continuidad de negocio.

Un plan de continuidad de negocio (BCP) [14] debe garantizar las operaciones necesarias para cumplir con el funcionamiento establecido en el desarrollo habitual del negocio ante cualquier tipo de desastre, interrupción o contingencia.

Un plan de continuidad de negocio completo encierra todas y cada una de las áreas involucradas en la compañía. Para este caso en particular, solamente se desarrollará las diferentes etapas de un Plan de Continuidad de Negocio enfocándonos en el proceso de ventas de la compañía Ecuaclean S.A.

CAPíTULO 1

1.1 Marco Teórico.

Como se había comentado en la sección del Resumen, en este capítulo se darán a conocer definiciones y términos técnicos de un Plan de Continuidad de Negocios que observaremos a lo largo del desarrollo de este documento para tener un mejor entendimiento de lo que se quiere dar a conocer.

Un Plan de Continuidad de Negocios [14] es un documento que contiene procedimientos y directrices que ayudan a recuperar y a restaurar procesos interrumpidos a operaciones en estado normal dentro de un marco de tiempo aceptable siguiendo un desastre o un evento perturbador.

El equipo que involucra un BCP debe ser un equipo responsable para el desarrollo, mantenimiento, prueba y ejecución del plan.

El Análisis de Impacto del Negocio (BIA) [14] es un proceso que determina los impactos financieros y operacionales de una interrupción que afecta al negocio, y los requerimientos para la recuperación provocados por una interrupción.

La estrategia de un Plan de Continuidad de Negocios está compuesta por una gama de opciones de recuperación que son utilizadas como alternativas en los eventos donde la existencia de recursos críticos no se encuentra disponible.

Una función del negocio [14] es un área responsable para uno o más procesos necesarios relacionados con el negocio para apoyar a la misión de la compañía.

El proceso del negocio se lo define como una o más tareas relacionadas o actividades de una función del negocio.

Un desastre [14] es un evento que interrumpe procesos del negocio críticos y se degradan sus niveles de servicio al punto donde los resultados del impacto financiero y operativo de una organización empiezan a ser inaceptables.

El impacto financiero [14] mide la extensión y severidad de pérdidas financieras del negocio en el evento de una interrupción.

Un riesgo [14] es un cambio o probabilidad de una fuente de amenaza causando un evento con impactos adversos del negocio.

Una fuente de amenaza [14] es la fuente de la amenaza de un evento.

Una amenaza de un evento [14] es el evento interrumpido causado por una fuente de amenaza.

El punto de recuperación (RPO) [14] es la cantidad máxima de información que puede ser perdida cuando el servicio es restaurado tras una interrupción.

El objetivo punto de recuperación se expresa como una longitud de tiempo antes de fallo. Por ejemplo, un RPO de un día debe ser soportado por copias de seguridad diarias, y hasta 24 horas de información pueden ser perdidas.

El objetivo tiempo de recuperación (RTO) [14] es la longitud de tiempo disponible para recuperación interrumpido de sistemas y recursos.

El método Guía de Prueba (Walkthrough test) [14] es donde el equipo del Plan de Continuidad de Negocio se reúne y de forma verbal fijan las actividades, procedimientos y tareas esperadas durante la ejecución del Plan.

CAPíTULO 2

2.1 ETAPA 1: Identificación y análisis del negocio.

2.1.1. Descripción.

Ecuaclean S.A. es una subsidiaria de The Clean Company, localizada en Oakland, California, constituida el 3 de mayo de 1913.

Ecuaclean S.A. se forma en Guayaquil-Ecuador según Acta de Constitución de la compañía anónima el 13 de diciembre del 2006 e inicia sus actividades en el mes de enero del 2007 con un capital suscrito de USD$ 800.00.

2.1.2 Cambios destacados en la constitución de la empresa.

Ecuaclean S.A. se constituye en Ecuador por un “Acuerdo de producción”, “Acuerdo de Venta de Activos” y por un “Acuerdo de Servicios de Transición” acordado el 29 de Diciembre del 2006, el 19 de Diciembre del 2006 y el 29 de Diciembre del 2006 respectivamente, entre Cordial de Colombia, República Dominicana, Ecuador, Uruguay y Venezuela por la compra de la marca del blanqueador y los activos fijos utilizados para la elaboración del producto.

El acuerdo de suministro entre Cordial y The Clean Company, declara que Cordial se encargará de la manufactura-producción del producto en el territorio donde se encuentren las subsidiarias del comprador (en este caso Ecuaclean S.A.) mencionadas. Debido a que este es un contrato dirigido al

“Business Regional Unit”, en el caso de Ecuador se suscribió un contrato de Manufactura específico el 28 de Febrero del 2007 con Cordial del Ecuador.
La fecha de culminación de este acuerdo será para el caso de Ecuador en la expiración del periodo de suministro o “supply period” es decir el trigésimo sexto mes que es en Abril del año 2010; cuando esto suceda Cordial del Ecuador cederá los activos fijos “equipos”.

El acuerdo de servicios de transición como en el caso del anterior está enfocado a “Business Regional Unit”. También se celebró un acuerdo de transición de servicios locales entre Cordial del Ecuador y Ecuaclean S.A. el 28 de Febrero 2007. Cabe recalcar que este contrato tenia una duración 18 meses (28 de Agosto del 2008) pero por conversaciones entre ambas partes se decidió culminar el acuerdo de transición de servicios a finales del mes de Junio del 2008 y se generó dos contratos de distribución con las compañías Major y Minor en el mes de Julio de 2008, que más adelante detallaremos.
Entre los principales puntos expresados en el acuerdo de transición de servicios celebrados, podemos recalcar:

1. Ecuaclean S.A. facturará a Cordial por servicios de consultoría relacionados exclusivamente con el negocio de cloro.
2. Durante el periodo de entrega del producto, Cordial continuará almacenando y enviando los productos a los clientes comerciales y distribuidores.

3. Las partes han acordado que por los servicios que Cordial dará a Ecuaclean S.A., este último pagará a Cordial una tarifa mensual de un monto equivalente al 7.5% las ventas netas del producto. Con este propósito Cordial emitirá una factura comercial por servicios prestados en la distribución y comercialización de cloro más el IVA correspondiente.

4. De la misma manera, las partes han acordado que Cordial también pagará a Ecuaclean S.A. una tarifa por la asistencia de la ejecución óptima de la distribución y comercialización de cloro durante el periodo de transición. Por lo tanto, Ecuaclean S.A. emitirá una factura comercial por servicios de consultaría en la comercialización de cloro más el IVA correspondiente.

5. La tarifa establecida será: ventas netas-suma de :

(a) Todos los costos y gastos que serán reembolsados al fabricante por Ecuaclean S.A.

(b) Todos los costos de flete y otros costos reembolsables.

Como se mencionó en párrafos anteriores hasta el 28 de Agosto del 2008 tenia duración el Acuerdo de Servicios Transitorios, pero por mutuo acuerdo entre Cordial del Ecuador y Ecuaclean S.A., se decidió culminar este contrato a finales de Junio-2008 y suscribirse dos contratos de distribución con Major y Minor.

El Contrato de Distribución Minor se acordó y se suscribió el 6 de Mayo de 2008 y tiene una duración de un año, pudiendo ser renovado automáticamente de año a año. Minor, tendrá a cargo la distribución del

producto a las cadenas minoristas y facturará directamente a los clientes a los que vende y será responsable de todos los riesgos de crédito y cobro resultantes.

El Contrato de distribución de Major se acordó y se suscribió el 8 de abril de 2008. Major tendrá a cargo la distribución del producto a las cadenas mayoristas:

1. Mi Comisariato
2. Supermaxi
3. Almacenes Tía
4. Mega Santa María
5. Comisariato Vélez Bonilla
6. Gerardo Ortiz
7. Magda Espinoza
8. Supermercado Santa Isabel
9. Ojeda Jaramillo Magoth
10. Comisariato Servicio Social FTT
11. Comisariato FAE Quito
12. Hipermercados del Valle
13. Supermercados San Mateo
14. Hung Chu Man Kuen
15. ka Tsu Chu Wu
16. Discansa
17. Fybeca

El 29 de Diciembre del 2006, La Regional Business Unit de The Clean Company suscribe el contrato de Venta de Activos que implica la adquisición de la marca de cloro (intangible) por 13,040,000 y el goodwill por dicha marca por USD 4,5000,000.

En el caso de Ecuador, se suscribió un contrato con Cordial del Ecuador, donde se compró varios activos fijos (maquinarias, balanzas, equipos de enfriador) por un valor de US$733,343.

2.1.3 Objeto Social y Core Business de Ecuaclean S.A.

Comercialización de todo tipo de productos blanqueadores o elaborados sobre la base de la materia prima, productos de limpieza, de cuidado y mantenimiento del hogar o de lavado, incluyendo productos de desinfección, sanidad y enjuague.

El **Core Business** de la empresa es la distribución de blanqueadores hacia los clientes finales. Para puntualizar la salida de los blanqueadores, el producto estrella que más se comercializa es el blanqueador Regular 100/150 ml.

2.1.4 Misión y valores

Misión: Nosotros hacemos cada día la vida mejor

Valores:

- Esforzarse para obtener buenos resultados: Nuestro éxito es medido por nuestra habilidad para ganar constantemente en el mercado a las expectativas de nuestros consumidores, clientes, accionistas y cada uno de otros.
- Hacer lo correcto: Tenemos una tradición de la honestidad, la leal y la ética.
- Sentirse dueño: El progreso está impulsado por las personas que toman la propiedad personal para la entrega de los resultados y hacer que el proceso para lograr esos resultados lo más rápido, sencillo y eficaz como sea posible. Cada uno de nosotros tiene un papel de ayudar a garantizar entregar excelentes resultados y cumplir con nuestros objetivos.
- Trabajar en conjunto para ganar: El éxito depende de la colaboración productiva entre las personas de la compañía, y entre la compañía y nuestros socios comerciales.

2.1.5 Objetivos

- Alianzas estratégicas con sus distribuidores: MAJOR y MINOR.
- Esforzarse para obtener buenos resultados.
- Trabajar en conjunto para ganar.
- Sentirse dueño.

A pesar de la crisis económica del país, su participación y crecimiento en el mercado actual, de acuerdo a estudios de mercado de la empresa IPSA, apunta a un 85% de Participación de la marca (medida cada dos meses) con un 3% de crecimiento. Cabe resaltar que la empresa IPSA, es aquella compañía que hace estudios de marketing a nivel mundial y la empresa matriz The Clean Company la contrató para que analice el comportamiento de mercadeo de sus demás empresas subsidiarias.

2.1.6 Localización y Recursos

La empresa Ecuaclean S.A. se localiza en la Av. Francisco de Orellana, situada en el Edif. Las Cámaras piso 10 oficina 1 de la ciudad de Guayaquil.

Ecuaclean S.A. Actualmente no es propietario del bien inmueble donde se localiza, debido a que como se mencionó en párrafos anteriores, en el año 2010 expandirá sus operaciones pasando de comercializadora a productora, necesitando un lugar más amplio para desarrollarse. Los activos fijos con los

que cuenta son: instalaciones, equipos de computación, muebles y enseres y por último los equipos diversos que se emplean.

Aunque en sus estados financieros está el rubro de equipos diversos (integrado por las maquinarias que producen el blanqueador), estos no se encuentran localizados en su oficina, debido a que por cláusula del contrato, se hallan en las instalaciones de Cordial hasta el año 2010, cuando estos activos pasarán a manos de Ecuaclean S.A.

2.1.7 Análisis F.O.D.A.

Fortalezas

- Es un potente producto de limpieza.
- El blanqueador se ha convertido en el desinfectante más utilizado en la Tierra.
- Es un producto que tiene propiedades antibacteriales muy eficaces que se ha comprobado que elimina hasta un 99.9% de bacterias.
- Es un producto donado por la Organización Mundial de la Salud durante la ocurrencia de los desastres naturales.
- Protege a las familias mediante la eliminación de virus y bacterias como lo son la Salmonella y la E. Coli, de las superficies que puedan propagarse.

Oportunidades

- The Clean Company tiene 85 años de experiencia en el mercado mundial en lo relacionado al procesamiento de este tipo de blanqueador.

- Es un producto de limpieza de consumo masivo.

Debilidades

- Es dañino para el medio ambiente
- La Compañía depende de un único proveedor para abastecerse y distribuirlo a los clientes finales.
- El blanqueador desgasta la tela y acorta su duración.

Amenazas

- La existencia de presentaciones de marcas blancas en los supermercados locales.
- En la actualidad, existen una gran variedad de productos chinos de este tipo, razón por la cual pueden importarse a los mercados locales y así perjudicar al blanqueador.

2.1.8 Competidores

A nivel local su principal competidor es la marca genérica-propia-blancas de los supermercados [4], que se están distribuyendo desde hace dos años. Entre sus otros competidores secundarios en blanqueadores tenemos:

1. Ultra Beach
2. Macho Cloro.

3. Vanish

2.1.9 Clientes

Los principales clientes de Ecuaclean S.A. son los distribuidores de cadenas mayoristas “Major” y cadenas minoristas “Minor”. Estos distribuidores a su vez, tienen su gama de clientes finales como son las amas de casa, restaurantes, hoteles y cadenas de supermercados.

2.1.10 Proveedores

- Hasta finales de Junio del 2008 su proveedor era Cordial del Ecuador, quien hasta la actualidad se encarga de la manufactura de la línea de blanqueadores.
- A partir de Julio del 2008 y de acuerdo a los puntos ya mencionados, Ecuaclean S.A. suscribe dos nuevos contratos de distribución, éstos son: Major y Minor. Minor se encargará de la distribución de sus productos a cadenas minoristas y Major se encargará de la distribución a las cadenas mayoristas.

2.1.11 Descripción del producto

Los productos que la empresa principalmente vende y que son elaborados por Cordial del Ecuador, corresponden a blanqueadores de diferentes presentaciones. A continuación se detallará:

1. Blanqueador Regular 150cc x100
2. Blanqueador Regular 500cc
3. Blanqueador Lemon 500cc
4. Blanqueador Regular 1000cc
5. Blanqueador Apple 1000cc
6. Blanqueador Lemon 1000cc
7. Blanqueador Floral 1000cc
8. Blanqueador Bkg Soda & Citrus 1000 ML
9. Blanqueador Regular 2000cc
10. Blanqueador Lemon 2000cc
11. Blanqueador Regular 3785cc x 3

2.1.12 Características destacables de sus productos

Nuestros clientes adquieren nuestros productos por su fórmula especial en sacar manchas y mantener la ropa brillante. Además ha dado confianza por varias generaciones y sigue siendo la más confiable marca de blanqueador para un limpio y saludable hogar, ayudando a reducir la propagación de los gérmenes.

2.1.13 Futuros productos

Para Agosto del 2010 culminará el contrato de producción que mantiene actualmente Ecuaclean S.A. y Cordial del Ecuador, pasando a manos de Ecuaclean S.A. la producción total del blanqueador y la desaparición de la marca actual en el mercado local, así como también dependiendo del golpe que tendrá en el mercado en el 2010 incursionará en ingresar otros derivados de productos de limpieza que la casa matriz elabora.

2.1.14 Evaluación del Riesgo

En esta primera fase hemos identificado los riesgos potenciales de la organización Ecuaclean S.A. y del proceso de ventas de los blanqueadores. Cada uno de los riesgos ha sido identificado por nosotros en base a entrevistas personales con la Finance Leader, Leader Product Supply así como también el recorrido del flujo del proceso de ventas.

Se ha clasificado los riesgos como riesgos directos y riesgos indirectos:
Los riesgos directos [14] son aquellos que afectan al proceso de ventas originadas por escenarios internos o eventos de la organización y del proceso en análisis, mientras que los riesgos indirectos [14] son aquellos originados por eventos o escenarios externos al proceso de ventas.

A continuación se detallará la clasificación de los riegos de acuerdo a los eventos y la matriz condensada de los riesgos con sus eventos. Ver también Anexo A: Matriz de Riesgos y Eventos.

CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DIRECTOS

1. Interrupción Laboral dentro de la compañía	Huelgas originadas por personal de la compañía. Muerte inesperada del personal.
2. Corte eléctrico	Mala instalación del cableado. Instalaciones de cableado de mala calidad.
3. Robo de información de ventas del sistema	Personal no confiable y sin valores éticos.
4. Atraso del abastecimiento del producto por parte de su único proveedor hacia los distribuidores.	No se genera la orden de compra por parte del PS analista. El PS analista no envía a tiempo el presupuesto hacia el proveedor. El PS analista no le hace llegar a tiempo el plan de entrega de productos al proveedor.
5. Caída de la marca del blanqueador en el mercado local	Deficiencia de estrategias de mercadeo de la compañía.
6. Causal de disolución de la compañía a los tres años de su constitución	Incurrir en gastos innecesarios que no se relacionen con la operatividad de la empresa. El goodwill generado por la compra de la marca y los activos fijos no es representativo a las ventas generadas al término del contrato.
7. Indisponibilidad del sistema	Sistema de bajo rendimiento. Problemas con los controles de aplicación del sistema.
8. Indisponibilidad del Líder de PS y personal de ventas y logística (operativo)	Enfermedad que le impide ir a laborar. Despida o renuncia intempestiva. Viaje a una sucursal del extranjero por motivos laborales. Fallecimiento.

CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS INDIRECTOS

1. Interrupción laboral dentro de la compañía	Caída de un avión por falla mecánica o del piloto. Sismo a gran escala en la ciudad de Guayaquil.
2. Corte eléctrico.	Explosión de transformadores cercanos a la compañía. Sequías en las plantas hidroeléctricas del país.
3. Robo de información de ventas del sistema.	Aparición de hackers.
4. Atraso del abastecimiento del producto por parte de su único proveedor hacia los distribuidores.	Los distribuidores no envíen la orden de compra al PS analista. Ocurrencia de un accidente de tránsito a los distribuidores. Los distribuidores no cuenten con el número de camiones necesarios para el respectivo embarque de los productos. Falla de máquina de producción del proveedor. Carencia de materia prima para la producción por parte del proveedor.
5. Caída de la marca del blanqueador en el mercado local.	Existencia en el mercado de marcas blancas del producto. Introducción de blanqueadores chinos en el mercado local. Introducción de blanqueadores colombianos al mercado local por la fortaleza de la moneda frente al peso colombiano.
6. Causal de disolución de la compañía a los 3 años de su constitución.	Disminución de las ventas.

2.1.15 Análisis del Impacto del Negocio (BIA)

Para analizar los impactos del negocio, nos basaremos en una metodología [14] que nos ayudarán a identificar los posibles impactos por una interrupción del proceso de ventas por riesgos directos e indirectos identificados anteriormente; además, determinaremos los requerimientos para restaurar el proceso interrumpido.

Paso 1. Objetivos del BIA, alcance y los Supuestos.

El objetivo del BIA es identificar los posibles impactos que provoquen la interrupción en el proceso de ventas y distribución de blanqueadores, así como su impacto financiero y operativo.

El alcance del BIA en el proceso de ventas de la empresa Ecuaclean S.A. lo hemos detallado de acuerdo al nivel de prioridad en el posible impacto de la interrupción de la empresa. Estos se indican a continuación:

- Personal del área de logística, área de ventas y área contable de la compañía.
- Maquinarias y materias primas utilizadas por el único proveedor que abastece de productos blanqueadores a la compañía.
- Personal operativo del proveedor y de los distribuidores.
- El sistema de ventas

Los supuestos del BIA nos ayudarán a caracterizar los eventos de una posible interrupción potencial. A continuación, detallaremos el análisis de los supuestos para cada uno de los eventos:

Riesgo	Evento	Supuesto	Tiempo
1. Interrupción laboral dentro de la compañía	Caída del avión por falla mecánica o del piloto.	El ataque terrorista del 11 de septiembre del 2001 (NY), el WTC quedó totalmente inactivo y destruido. Consecuentemente, algunas empresas buscaron reubicarse, otras en cambio por falta de un Plan de Continuidad de Negocio quebraron.	Seis meses en recuperar sus operaciones.
	Huelgas originadas por personal de la compañía.	La empresa no cuenta con un comité de sindicato ni su personal localmente supera las 25 personas, por lo tanto consideramos que una huelga no se dará en la compañía. En el caso de darse sería no legal.	N/A
	Muerte inesperada del personal.	Se podría contratar a una persona externa a la organización que tenga experiencia en el área y las habilidades necesarias para poder reemplazarlo. Importar recurso humano de cualquiera de las subsidiarias de la misma área debido a que la empresa a nivel mundial mantiene sus procesos similares. Personal interno a la compañía asuma las responsabilidades.	Dos meses (anuncios, tomar pruebas y capacitación) Reiniciará sus actividades laborales en el área afectada en unas tres semanas. Le tomará a la empresa una semana en reiniciar sus actividades laborales.
	Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil.	El Ecuador está asentado en una zona sísmica continental conocida como: Cinturón de fuego del Pacífico. La ciudad de Guayaquil en los últimos años ha sufrido sismos con una escala promedio de 4.55º.	Interrumpirá las actividades de la empresa una semana
2. Corte eléctrico	Mala instalación del cableado.	Una mala instalación de cableado le tomará a la empresa llamar al electricista, comprar los cables necesarios, hacer pruebas de conexiones.	El corte eléctrico durará cuatro horas.
	Instalaciones de cableado de mala calidad.		
	Explosión de transformadores cercanos a la Compañía.	La empresa eléctrica aunque es privada; mantiene aún su sistema burocrático.	Le tomará dos días hasta que la empresa eléctrica inspeccione el daño y lo repare.
	Sequía en las plantas hidroeléctricas del país.	Asumimos que el corte eléctrico durará en la compañía dos horas al igual que le afectará al proveedor para continuar laborando normalmente.	Dos horas

Riesgo	Evento	Supuesto	Tiempo
3. Robo de información de ventas del sistema	Aparición de Hackers.	El sistema de ventas que maneja la empresa al no tener las seguridades informáticas y una buena implementación en cuanto a sus controles de aplicación, pueden ocasionar que personas externas o hackers ingresen al sistema y filtren información confidencial para ser utilizadas en la competencia. Daño de la información financiera de la compañía que mantiene en su sistema. Daño del sistema y por lo tanto pérdida del sistema	La empresa le tomará 5 días en recuperarse.
	Personal no confiable y sin valores éticos.	La compañía deberá portarse de manera estricta con este tipo de personas y tratar de buscar las mayores evidencias posibles para inculparlo de robo de información.	Le tomará a la empresa será de una semana.
4. Atraso del abastecimiento del producto por parte de su único proveedor hacia los distribuidores.	Los distribuidores no envíen la orden de compra al PS analista.	No hubo una reunión mensual previa por parte del personal clave de los distribuidores con personal de Ecuaclean S.A. para definir el total de blanqueadores a ser distribuidos en el mes entrante Una posible falta de comunicación entre los distribuidores y Ecuaclean S.A. por un desacuerdo en el número de productos a ser distribuidos.	A la empresa le tomará dos semanas generar la orden de compra con los respectivos reportes enviados a su proveedor. Ecuaclean S.A. no podrá distribuir a tiempo en dos semanas.
	No se genere la orden de compra por parte del PS analista en el sistema.	En el caso de que el PS analista no esté disponible, no habrá persona que reemplace sus actividades.	Le tomará un día en generar la orden de compra y continuar el proceso previo a la distribución.
	Ocurrencia de un Accidente de tránsito a los distribuidores.	Los distribuidores carecen de vehículos extras para proveer. Tendrán que esperar que uno de sus vehículos este disponible cercano al área del accidente o al centro de distribución del proveedor para ser utilizado.	Cinco horas para poder realizar la distribución a tiempo.
	Los distribuidores no cuenten con el número de camiones para embarque de los productos.		
	El PS analista no envía a tiempo el presupuesto de producción hacia el proveedor.	En el caso de que el PS analista no esté disponible, no habrá persona que reemplace sus actividades. El PS analista cuenta con una persona que pueda enviar el presupuesto al proveedor.	1 día en enviar el presupuesto Una hora.

	Evento	Supuesto	Tiempo
	Falla de máquina de producción por parte del proveedor.	Al fallar una máquina del proceso de producción de blanqueador, se paraliza la producción del mismo ocasionando un atraso de abastecimiento. Personal de mantenimiento del proveedor verifique el daño y lo arregle en base a piezas que se encuentren dentro de la bodega de repuestos Repuestos de la máquina afectada no estén disponibles en la bodega, habrá que comprarlos localmente. Los repuestos deben ser importados.	Le tomará ocho horas. Doce horas en solucionar el problema. Le tomaría cinco días.
	Carencia de materia prima para la producción por parte del proveedor.	Dada la crisis económica a nivel mundial, los costos de materia prima pueden incrementarse e incluso no habría mucha oferta en el mercado.	El tiempo de atraso de abastecimiento a los distribuidores será de tres días.
	El PS analista no le hace llegar a tiempo el plan de entrega de productos al proveedor.	En el caso de que el PS analista no esté disponible, no habrá persona que reemplace sus actividades. El PS analista cuenta con una persona que pueda enviar el plan al proveedor.	Un día en enviar el plan de entrega de productos. Una hora en contactarse con la persona que lo ayudará.
5. Caída de la marca del blanqueador en el mercado local.	Existencia en el mercado de "marcas blancas" del producto.	En los supermercados locales, hay más de 100 presentaciones de productos con la marca propia del	Tres años de combate.
	Introducción de blanqueadores chinos en el mercado local.	Actualmente en el mercado local existen productos chinos y colombianos pero aún no se ha introducido blanqueadores de estos orígenes.	1 año en implementar una estrategia de mercado previo la introducción de los mismos.
	Introducción de blanqueadores colombianos al mercado local por la fortaleza de la moneda frente al peso colombiano.		
	Deficiencia de estrategias de mercadeo de la compañía.	La falta de mercadeo del producto de sus beneficios y ventajas trae como consecuencia que los clientes finales no tengan una buena imagen del producto y así vaya perdiendo participación en el mercado. Por consiguiente, la compañía debería lanzar cuñas publicitarias televisivas, radiales y escritas para así mejorar su crecimiento e imagen.	Seis meses.

Riesgo	Evento	Supuesto	Tiempo
6. Causal de disolución de la compañía a los 3 años de su constitución.	Disminución de las ventas.	Dada la actual crisis financiera que vive el mundo, los clientes finales buscan minimizar sus gastos y comprar productos necesarios y a bajos costos. Por lo tanto, la compañía para evitar una disminución en sus ventas se verá obligada a reducir los costos de una manera razonable para atraer a los clientes.	Le tomará un año en implementar un plan de disminución de los costos.
	Incurrir en gastos innecesarios que no se relacionan con la operatividad de la empresa.	La empresa esta incurriendo en gastos innecesarios como son los sueldos excesivos a empleados en comparación a otras empresas que cancelan moderadamente, gastos de internet, fuerza de ventas, eventos y concursos.	El tiempo que tomaría realizar un análisis de este tipo de gastos será de 3 meses.
	El goodwill generado por la compra de la marca de blanqueador y de los activos fijos no es representativo a las ventas generadas al término del contrato.	El goodwill al final del contrato traiga como consecuencia una mala inversión por parte de la compañía.	3 años.
7. Indisponibilidad en el sistema	Sistema de bajo rendimiento. Problemas con los controles de aplicación del sistema.	Al tener un sistema de bajo rendimiento, colapsará en cualquier momento y por lo tanto no se podrá ingresar órdenes de compra, facturaciones y aprobaciones de crédito.	3 horas de mantenimiento para reanudar sus operaciones.
8. Indisponibilidad del Líder de PS (Product Supply) **9. Indisponibilidad de personal de logística y ventas (personal operativo)**	Enfermedad que le impide ir a laborar.	El personal podría tener una enfermedad grave que le impida asistir a laborar.	2 días.
	Despido o renuncia intempestiva.	Contratar a una persona externa a la organización que tenga experiencia en el área y las habilidades Importar recurso humano de cualquiera de las subsidiarias de la misma área Personal interno a la compañía asuma las responsabilidades.	Dos meses (anuncios, tomar pruebas y capacitación) Tres semanas. Una semana
	Fallecimiento.		
	Viaje a una sucursal del extranjero por motivos laborales.	Por motivo de reunión, el personal dejaría de hacer sus labores.	2 días.

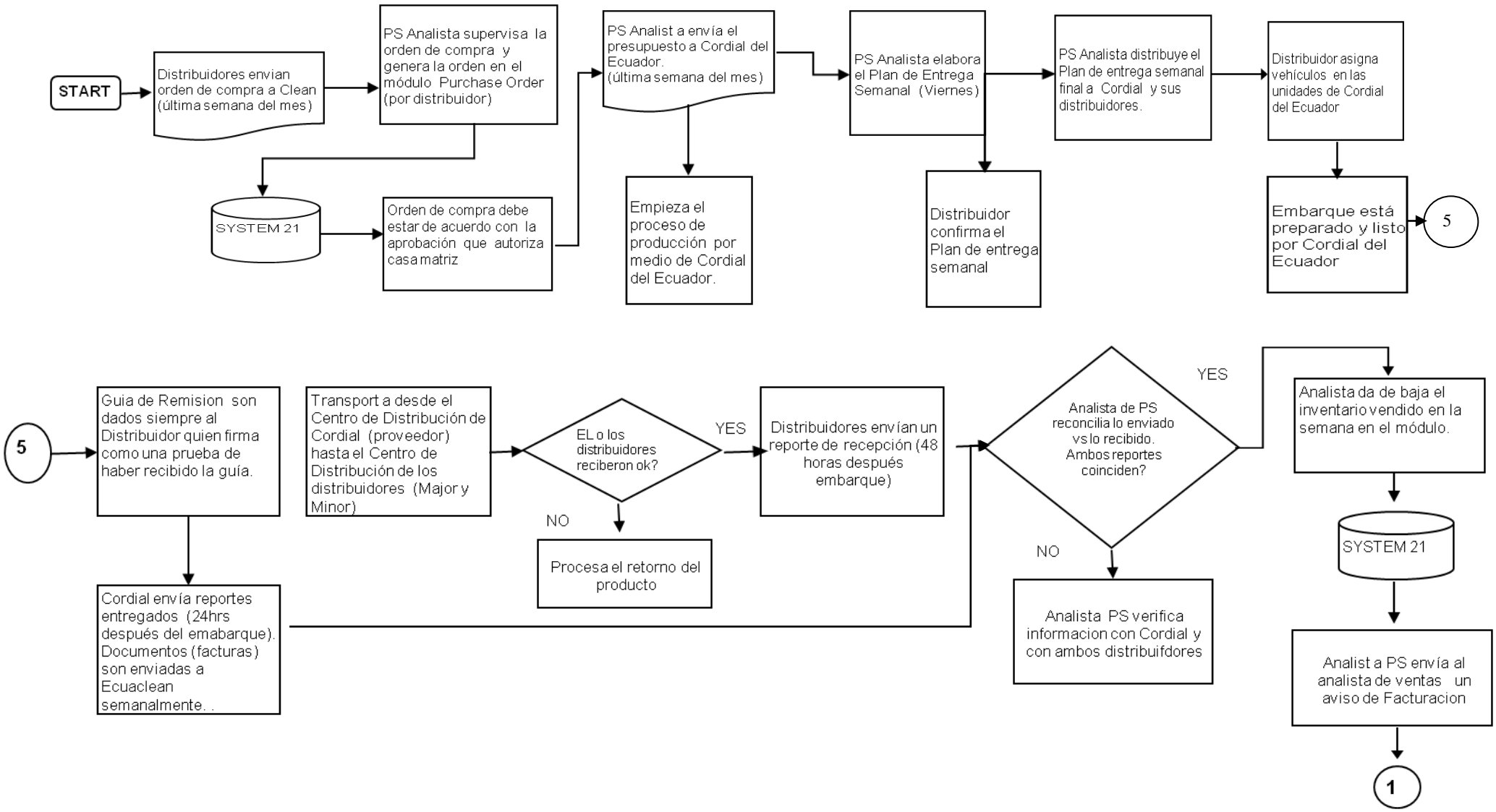
Tabla 2.1 Matriz de Supuestos de los eventos

Paso 2. Identificar las funciones del negocio y los procesos del negocio del proceso de ventas

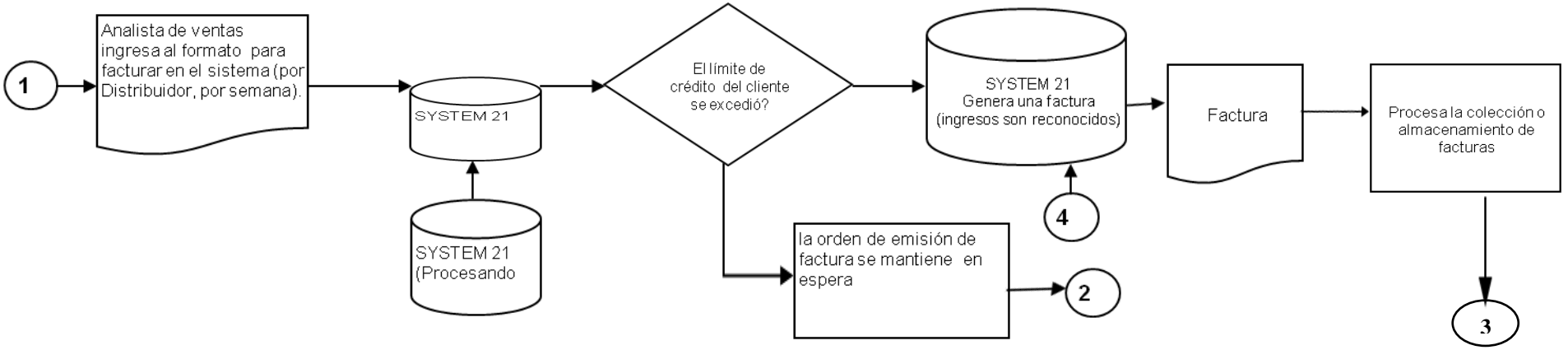
El proceso de análisis de las ventas y distribución de blanqueadores está soportado por tres funciones del negocio: Logística, Ventas y Contabilidad. Ver Anexo B: Funciones y Proceso de Ventas y Distribución.

La compañía actualmente tiene un flujo del proceso de ventas, el cual se adjuntará para soportar nuestra identificación de las funciones del negocio en dicho proceso:

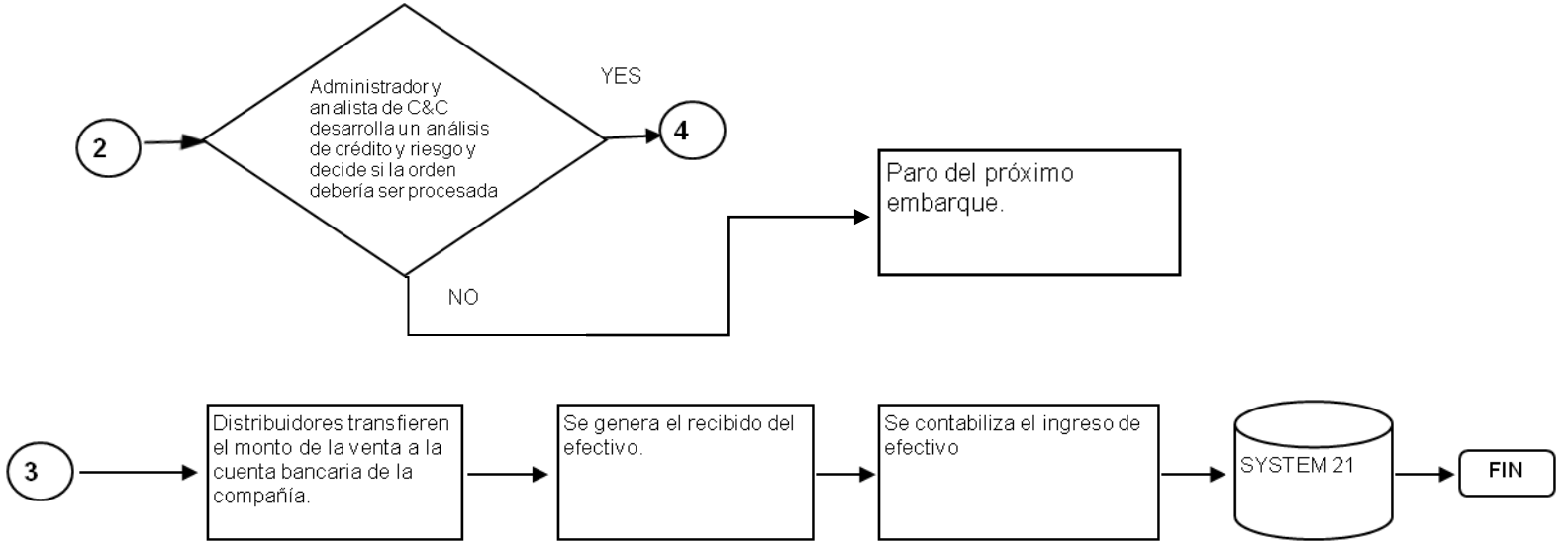
ÁREA DE LOGÍSTICA



ÁREA DE VENTAS



ÁREA DE TESORERÍA



Paso 3. Evaluar los impactos financieros

Previo el análisis de impactos financieros de los eventos hallados, se analizará la probabilidad de ocurrencia en la compañía Ecuaclean S.A. y en el proceso de ventas, para así seleccionar aquellos que serán evaluados en cuanto a sus impactos.

A continuación se detallará las explicaciones surgidas de datos históricos y de la apreciación y juicio del personal a cargo del desarrollo del trabajo. Ver el Anexo C: Matriz de Probabilidades y Vulnerabilidades.

De acuerdo al análisis de probabilidades de ocurrencia de eventos, hemos considerado realizar el impacto financiero a aquellos que tengan un rango de probabilidad (de media a alta) de ocurrencia y que impacte significativamente a la compañía y al proceso de ventas, siendo los siguientes:

1. Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil.
2. Sequías en las plantas hidroeléctricas del país.
3. Aparición de Hackers.
4. Falla de máquina de producción por parte del proveedor.
5. Carencia de materia prima para la producción por parte del proveedor.
6. Existencia en el mercado de “marcas blancas” del producto.
7. Introducción de blanqueadores chinos en el mercado local.
8. Disminución de las ventas.

9. El goodwill generado por la compra de la marca de blanqueador y de los activos fijos no es representativo a las ventas generadas al término del contrato.

10. Sistema de bajo rendimiento.

A continuación se mostrará el resumen del análisis del impacto financiero y operativo de los eventos, si se desea verificar los cálculos realizados ver Anexo D: Análisis del Impacto Financiero y operativo de Eventos.

Riesgo	Eventos	Pérdida diaria ($)	Tiempo de Recuperación	Pérdida total ($)
Interrupción laboral dentro de la Compañía.	Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil.	27.729,80	7 días	698.959,60
Corte eléctrico.	Sequía en las plantas hidroeléctricas del país.	1.155,41	2 horas	43.788,82
Robo de información de ventas del sistema.	Aparición de hackers.	N/A	5 días	1.059.940,63
Atraso del abastecimiento del producto por parte de su único proveedor hacia los distribuidores. .	Falla de máquina de producción por parte del proveedor.	27.729,77	5 días	107.498,31
	Carencia de materia prima para la producción por parte del proveedor.	27.729,77	3 días	52.049,27
Caída de la marca del blanqueador en el mercado local.	Existencia en el mercado de “marcas blancas” del producto.	12.567,76	3 años	4.524.393,33
	Introducción de blanqueadores chinos en el mercado local.	2.314,48	1 año	833.214,24
Causal de disolución de la compañía a los 3 años de su constitución.	Disminución de las ventas.	121,64	1 año	43.789,19
	El goodwill generado por la compra de la marca de blanqueador y de los activos fijos no es representativo a las ventas generadas al término del contrato	N/A	3 años	4.500.000
Indisponibilidad en el sistema.	Sistema de bajo rendimiento	N/A	3 horas	4.919,28

Tabla 2.2 Resumen de Análisis Impactos Financieros y operativos.

El tiempo de recuperación [14] es el tiempo entre el punto de interrupción y el punto en el cuál los procesos sensibles en el tiempo deben estar funcionando nuevamente. Para obtener el tiempo de recuperación, se conversó con el personal involucrado y se llegó a un consenso.

En cuanto al Punto de Recuperación Objetivo [14] se expresa como una longitud de tiempo entre el último backup y el fallo o interrupción del proceso. En el caso de la compañía se realiza backups semanales, por lo tanto el RPO es de una semana.

Riesgo	Eventos	Tiempo de Recuperación	Punto de Recuperación
Interrupción laboral dentro de la Compañía.	Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil.	7 días	1 semana
Corte eléctrico.	Sequía en las plantas hidroeléctricas del país.	2 horas	
Robo de información de ventas del sistema.	Aparición de hackers.	5 días	
Atraso del abastecimiento del producto por parte de su único proveedor hacia los distribuidores. .	Falla de máquina de producción por parte del proveedor.	5 días	
	Carencia de materia prima para la producción por parte del proveedor.	3 días	
Caída de la marca del blanqueador en el mercado local.	Existencia en el mercado de “marcas blancas” del producto.	3 años	
	Introducción de blanqueadores chinos en el mercado local.	1 año	
Causal de disolución de la compañía a los 3 años de su constitución.	Disminución de las ventas.	1 año	
	El goodwill generado por la compra de la marca de blanqueador y de los activos fijos no es representativo a las ventas generadas al término del contrato	3 años	
Indisponibilidad en el sistema.	Sistema de bajo rendimiento	3 horas	

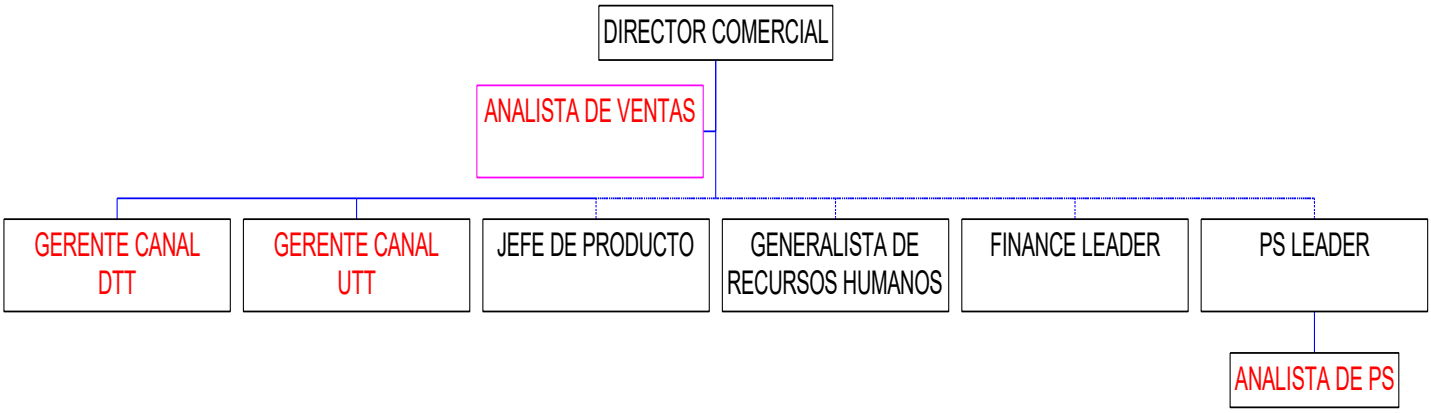
Tabla 2.3 RPO y RTO para los eventos

2.2 ETAPA 2: Ponderación de las áreas involucradas al proceso de ventas.

2.2.1 Organigrama de la Empresa.

Ecuaclean S.A la consideramos una empresa mediana por tener pocos empleados, monto total de activos y por haberse constituido hace dos años.

A continuación se mostrará el organigrama integral de la empresa.



2.2.2 Perfil del personal de cada área que involucra el proceso de ventas.

En este punto se va a analizar el perfil de los asistentes y sus respectivos líderes de cada una de las áreas involucradas en el proceso de ventas de acuerdo a nuestro criterio y juicio profesional, luego evaluaremos si dicho perfil se ajusta a las actividades que realizan los involucrados de dichas áreas para verificar el correcto desempeño de sus funciones.

Cargo que desempeñan	Perfil Real del Personal			Perfil Idóneo del Personal			Ponderación de Perfiles		
	Habilidades	**Experiencia**	**Conocimiento**	**Habilidades**	**Experiencia**	**Conocimiento**	**Hab.**	**Exp.**	**Conoc.**
Gerente de Ventas	✓Dirigir al equipo comercial. ✓Colabora con el Director Comercial a definir las estrategias y políticas en el área de ventas. ✓Participa en las negociaciones de los grandes contratos.	✓Analiza los resultados y corrige las desviaciones del analista de ventas. ✓Elaboración de cotizaciones. ✓Control estadístico de productos de consumo masivo. ✓Emisión de reportes de ventas e indicadores de gestión de ventas al mes. ✓Plantea los objetivos de ventas.	✓Área comercial. ✓ Ventas. ✓ Distribución y ✓Logística.	✓Motivador. ✓Decidido a tomar decisiones ante cualquier eventualidad que involucra el proceso de ventas. ✓Debe colaborar con el Director Comercial y demás directivos de la compañía. ✓Debe participar de las grandes negociaciones.	✓Debe revisar lo realizado por el analista de ventas de manera permanente. ✓Plantea objetivos de ventas.	✓Área comercial. ✓ Ventas. ✓ Distribución y ✓Logística. ✓Inglés técnico.	40%	30%	30%
Analista de Ventas	✓Preparación de reuniones mensuales. ✓Colabora con todas las personas de todas las áreas que involucra a la empresa.	✓Recepción de factura, órdenes de compra y atención a reclamos. ✓Elaboración de listas de precios. (**modifica en el sistema**)	✓Sólidos conocimientos del paquete de Microsoft Office. ✓Manejo del sistema de ventas SYSTEM 21. ✓Área Comercial y ✓ Ventas.	✓Preparación de reuniones mensuales. ✓Colabora con todas las personas de todas las áreas que involucra a la empresa.	✓Elabora cotizaciones. ✓Lleva a cabo el control de productos. ✓Emite reportes de indicadores de gestión sobre las ventas. ✓Realización de controles de pedidos y de despacho	✓Sólidos conocimientos del paquete de Microsoft Office. ✓Manejo del sistema de ventas ✓Área Comercial y ✓ Ventas. ✓Inglés técnico.	40%	10%	20%

Cargo que desempeñan	Perfil Real del Personal			Perfil Idóneo del Personal			Ponderación de Perfiles		
	Habilidades	**Experiencia**	**Conocimiento**	**Habilidades**	**Experiencia**	**Conocimiento**	**Hab.**	**Exp.**	**Conoc.**
Líder de PS	✓Participa de las reuniones con la Gerente de Ventas, Director Comercial y Analista de PS.	✓Elaboración de cotizaciones, control de pedidos, despachos y presupuesto de ventas. ✓Supervisión de Control de pedidos y despachos. ✓Supervisión de las órdenes de compra registradas en el sistema.	✓Manejo del sistema de ventas SYSTEM 21. ✓Área de Logística y, ✓Ventas.	✓Motivador. ✓Decidido a tomar decisiones ante cualquier eventualidad que involucra el abastecimiento. ✓Colaboración con altos funcionarios.	✓Elaboración de cotizaciones, control de pedidos, despachos y presupuesto de ventas. ✓Supervisión de Control de pedidos y despachos. ✓Supervisión de las órdenes de compra registradas en el sistema.	✓Manejo del sistema de ventas y logística ✓Área de Logística y, ✓Ventas. ✓Inglés técnico	40%	30%	30%
Analista de PS	✓Le rinde cuentas al líder de PS. ✓Participa además con Gerente de Ventas	✓Generación de órdenes de compra. ✓Elaboración de presupuesto de ventas de productos mensual. ✓Conciliación semanal de reportes de entrega. ✓Registro de inventario vendido en el sistema. ✓Envío de aviso de facturación al analista de ventas. ✓Realización de controles de pedidos y de despacho	✓Manejo del sistema de ventas SYSTEM 21. ✓Logística. ✓Distribución.	✓Motivador. ✓Decidido a tomar decisiones ante cualquier eventualidad que involucra el abastecimiento. ✓Responsable ✓Eficiente en cumplir sus tareas.	✓Generación de órdenes de compra. ✓Elaboración de presupuesto de ventas de productos. ✓Registro de inventario.	✓Manejo del sistema de ventas y logística ✓Área de Logística y ventas ✓Inglés técnico ✓Profesional o egresada de carreras de logística.	30%	30%	25%

Tabla 2.4: Perfil Real, Idóneo y Ponderación de Personal involucrado en el proceso.

Explicación de perfiles de las áreas que afectan el proceso de Ventas

El gerente de ventas y el Líder de PS cumplen con su perfil de forma eficiente de acuerdo a nuestro análisis.

En cuanto a la analista de ventas se puede observar que cumple con sus funciones establecidas, pero existen otras funciones que son reservadas por el Gerente de Ventas y que para nuestro criterio deberían ser realizadas por el analista de ventas.

A continuación se detallará las funciones que debería realizar el analista de ventas y que son realizadas actualmente por el Gerente de Ventas y analista de PS.

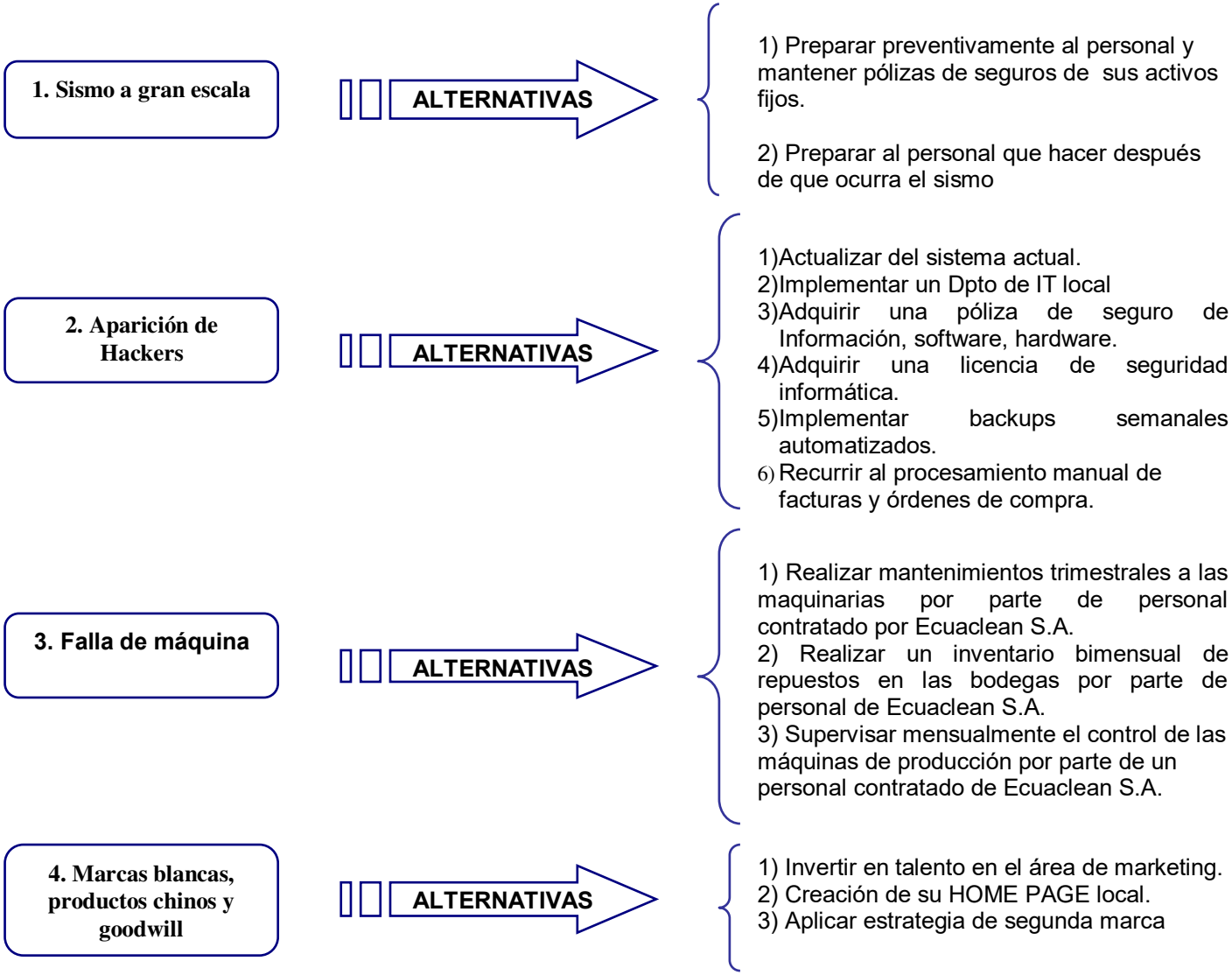
Podemos concluir que ciertas funciones que debe realizar un analista de ventas para nuestro criterio, las está realizando el Gerente de Ventas.

Ahora bien, en la parte de Logística; tanto las funciones del Líder de PS como las del analista de PS si se complementan de forma eficiente. Es decir, el analista de PS cumple todas y cada una de las funciones establecidas y que deben realizarse en este perfil y así mismo el líder de PS que está siempre supervisando lo que realiza el asistente y cumple con sus demás tareas.

2.3 ETAPA 3: Análisis de las alternativas para el proceso de ventas

El propósito de esta etapa es determinar la viabilidad de las opciones de recuperación. En base a las pérdidas cuantificadas de cada uno de los riesgos, vamos a seleccionar las más representativas, es decir aquellas cuyas pérdidas sean superiores a $100.000 y plantearemos las respectivas alternativas.

Identificación General de Alternativas



2.4 ETAPA 4: Cuantificación de las alternativas para el proceso de ventas

En esta etapa se cuantificará las alternativas identificadas para el proceso de ventas. El análisis de la cuantificación de las alternativas, se mostrarán en el Anexo E: Cuantificación de Alternativas.

A continuación se mostrará mediante una matriz el resumen de los costos a incurrirse en el caso de ajustarse a las alternativas ideadas por el equipo de BCP.

Eventos	Alternativas	Costo ($)	Pérdida ($)
Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil.	↓ Preparar el personal de la Compañía y activos fijos antes de que ocurra un sismo grave. ↓ Preparación al personal después de que ocurra el sismo.	73.215 31.750	698.959,60
	TOTAL COSTO ALTERNATIVA	104.965	
Aparición de hackers.	↓ Actualización del sistema que la Compañía posee. ↓ Implementar un Dpto de IT local ↓ Póliza de seguro de Información, software, hardware y otros gastos. ↓ Licencia de seguridad informática. ↓ Implementar backups de BD automatizados semanales. ↓ Recurrir al procesamiento manual de facturas y órdenes de compra. ↓ Revisar las pólizas de seguro y llamar al personal de la aseguradora. ↓ Llamar a personal experto en sabotaje para la respectiva recuperación de información	10.000 62.000 100.000 45.000 2.000 300 10.000 10.000	1.059.940,63
	TOTAL COSTO ALTERNATIVA	239,300	
Falla de máquina de producción por parte del proveedor.	↓ Realizar mantenimientos trimestrales a las maquinarias por parte de personal contratado por Ecuaclean S.A. ↓ Realizar un inventario bimensual de repuestos en las bodegas por parte de personal de Ecuaclean S.A. ↓ Supervisar mensualmente el control de las	4.000 900 2.400	107.498,31

	máquinas de producción en cuanto a su mantenimiento y detalle de repuestos, por parte de un personal contratado de Ecuaclean S.A.		
TOTAL COSTO ALTERNATIVA		7.300	
Existencia en el mercado de "marcas blancas" del producto.			
Introducción de blanqueadores chinos en el mercado local.	↓ Invertir en talento en el área de marketing. ↓ Creación de su HOME PAGE local.	9.600 2.300	9.857.607,57
El goodwill generado por la compra de la marca de blanqueador y de los activos fijos no es representativo a las ventas generadas al término del contrato	↓ Aplicar estrategia de segunda marca. ↓ Realizar un análisis de ventas por segmentos ↓ Realizar un incremento en el conocimiento del producto.	20.000 1.000 24.000	
TOTAL COSTO ALTERNATIVA		56.900	
TOTAL		**408,464.70**	**11.724.006**

Tabla 2.5 Matriz resumen de alternativas cuantificadas

2.5 ETAPA 5: Decisión de alternativas

En cada una de las alternativas propuestas se ha identificado el tiempo y los recursos necesarios para implementarlas. Son alternativas viables de realizarse por parte del personal de la compañía y además sus costos de implementación son considerables para poder mitigar los riesgos.

Se ha evaluado las alternativas posibles con la Gerencia de Ecuaclean S.A., y se concretó que las alternativas expuestas a nuestro criterio, serán tomadas en consideración para la elaboración del Plan de Continuidad del Negocio. Ver Anexo F: Parámetros de Decisión.

2.6 ETAPA 6: Desarrollo del Plan de Continuidad del Negocio para el proceso de ventas y distribución

En esta fase se ha documentado las soluciones ante los eventos que hemos considerado con una probabilidad media y alta de ocurrencia y cuya vulnerabilidad sea significativa para la compañía.

EL efecto verdadero de la documentación de este plan es una adecuada difusión de todos los puntos importantes que éste implica. Si se desea observar el plan de continuidad, ver el Anexo G: Plan de Continuidad del Negocio.

2.7 ETAPA 7: Realización de la prueba y Validación del BCP

Las pruebas del plan son extremadamente críticas [14], dado que sin ellas no podemos evaluar si el plan funcionará o no. De las cinco posibilidades de pruebas del plan que existen, hemos decidido aplicar el Tabletop test ya que la compañía no nos permitió interrumpir sus operaciones normales así como también de no incurrir en costos de pruebas para este plan.

A continuación detallaremos los pasos que se realizaron para probar el plan de acuerdo al método Tabletop test (reunión en mesa redonda).

1. Preparación de reunión con personas involucradas en el plan: El equipo de prueba de BCP se reunió con un Gerente de Ventas, el Gerente de Product Supply y la Gerente de Marketing el día Lunes 5 de enero del 2009 en las instalaciones de la compañía.
2. Formato de asignación de procedimientos y responsabilidades: El equipo de prueba de BCP preparó un formato donde se describen las asignaciones de procedimientos y responsabilidades dirigidas al personal de la compañía, para el caso de que ocurriera el evento así como las medidas preventivas. Las personas involucradas seleccionaron a la Finance Leader como Coordinadora a cargo del plan.

   A continuación se mostrará el formato entregado a los miembros involucrados del equipo:

Riesgos	Eventos	Alternativas	Persona involucrada	Tiempo presupuestado	Tiempo real
Interrupción laboral dentro de la compañía	Sismo a gran escala en la ciudad de Guayaquil	**P R E V E N C I Ó N**			
		Contratar una póliza de seguros para las máquinas de producción que están en manos del proveedor.	Finance Leader	1 año	1 año
		Contratar una póliza de seguros para los activos fijos que se encuentran en la oficina.	Finance Leader	1 año	1 año
		Personal que ayude a colocar una puerta de emergencia en la oficina para efectuar evacuaciones inmediatas en el caso de un sismo grave.	Analista de ventas	2 días	5 días
		Personal que inspeccione trimestralmente los extintores para que siempre estén listos en caso de ser utilizados por causa de un sismo grave.	Analista de ventas	1 hora	30 min.
		Personal externo para probar trimestralmente las alarmas contra incendio, rociadores y luces de emergencia.	Analista de ventas	1 hora	1 hora
		Implementar un plan de emergencia que detalle la forma en que los empleados van a evacuar el edificio, donde se van a reunir, cómo llevar cuenta de todas las personas y cómo obtener instrucciones adicionales para actuar.	Persona externa con ayuda de analista de Product Supply.	15 días	1 mes
		Obtener entrenamiento en primeros auxilios para el caso de terremotos y técnicas de reanimación cardiopulmonar.	Gerente de ventas y analista de ventas.	4 fines de semana	8 fines de semana
		Todos los empleados y visitantes deben tener un carnet de identificación de la compañía de forma visible.	Analista de ventas	5 días	10 días
		Creación de una cuenta de provisión de desastres para asegurar la continuidad del	Finance Leader	1 año	1 año

		negocio.			
		RECUPERACIÓN			
		Especialista, de preferencia un corresponsable en seguridad estructural para que indique si el edificio está disponible para su funcionamiento, ocupación y reparación.	Finance Leader	1 día	5 días
		En caso de deterioro del lugar de trabajo, buscar un espacio físico para reanudar las operaciones de la compañía.	Analista de ventas	3 días	3 días
		Revisar las pólizas de seguro en relación a la cobertura por el desastre y monto de desembolso de la prima del seguro. Llamar al oficial de la compañía de seguros que mantiene nuestro contrato.	Finance Leader y Gerente de Ventas	1 día	1 día
		Contar con un personal de la compañía para que verifique la calidad del stock de blanqueadores en las bodegas de los distribuidores.	Analista de PS.	2 días	1 día
		Determinar la posibilidad de continuar con las ventas después de la evaluación de daños de toda la empresa.	Finance Leader, Gerentes de ventas, PS y Marketing.	3 días	3 días
		Obtener información sobre asistencia financiera para la realización de un posible préstamo bancario.	Finance Leader	2 días	5 días
Robo de información de ventas del sistema.	Aparición de hackers.	**PREVENCIÓN**			
		Actualizar el sistema SYSTEM 21 que la compañía posee en la actualidad.	Personas externas con ayuda de Finance Leader	10 días	3 días
		Desarrollar e implementar un departamento IT	Personal	6 meses	3 meses

		local.	externo con supervisión de personal de IT foráneo.		
		Contratar una póliza de seguro de la información que se encuentra en el sistema y daño físico de la misma.	Finance Leader	1 año	1 año
		Obtener una licencia de seguridad informática que proteja al nuevo sistema.	Personal externo con supervisión de personal de IT foráneo.	1 año	1 año
		Implementar un tiraje de backups de base de datos completa automatizada en cada computador de manera semanal.	Personal externo con supervisión de personal de IT foráneo.	7 días	2 días
		R E C U P E R A C I Ó N			
		Recurrir al procesamiento manual de facturas y órdenes de compra después de que ocurra el evento.	Analista de ventas y de PS.	5 días	5 días
		En el caso de que el evento ocurriera después de la implementación del departamento de IT local, el jefe de sistemas deberá analizar el daño interno así como su posible recuperación de información con ayuda de backups.	Jefe de sistemas	1 día	1 día
		Alternativas	**Persona involucrada**	**Tiempo presupuestado**	**Tiempo real**
		En el caso de que el evento ocurriera antes de	Personal	15 días	5 días

		la implementación del departamento IT local, llamar a personal experto en sabotaje para la respectiva recuperación de información.	externo		
		Revisar la póliza de seguro contratada y notificar al personal de la aseguradora del evento ocurrido para que nos den el monto asegurado y cancelar la respectiva prima.	Finance Leader	1 día	1 día
Atraso del abastecimiento del producto por parte de su único proveedor hacia los distribuidores.	Falla de Máquinas de producción por parte del proveedor	Personal externo por parte de la compañía para realizar chequeos y mantenimientos si fuera el caso de manera trimestral, a todas las máquinas compradas por la compañía pero que se mantienen en las instalaciones del proveedor.	Personal externo	2 días	5 días
		Realizar un inventario bimensual de repuestos utilizados para el buen funcionamiento de las máquinas, que se encuentran en las bodegas del proveedor.	Personal externo	1 día	3 días
		Supervisar mensualmente el control de las máquinas de producción en cuanto a su mantenimiento y detalle de repuestos por parte de personal de la compañía.	Analista de PS	5 días	5 días
Caída de la marca del blanqueador en el mercado local Causal de					
	El goodwill generado por la compra de la marca de blanqueador y de los activos fijos no es	**P R E V E N C I Ó N**			
		Contratar dos personas para el área de marketing con experiencia en el área que ayude a la Gerente de Marketing a planificar las nuevas estrategias del producto.	Gerente de Marketing y ayudante de Mercadeo	1 año	1 año
		Aprovechar la tecnología y oportunidades de	Personal	3 días	3 días

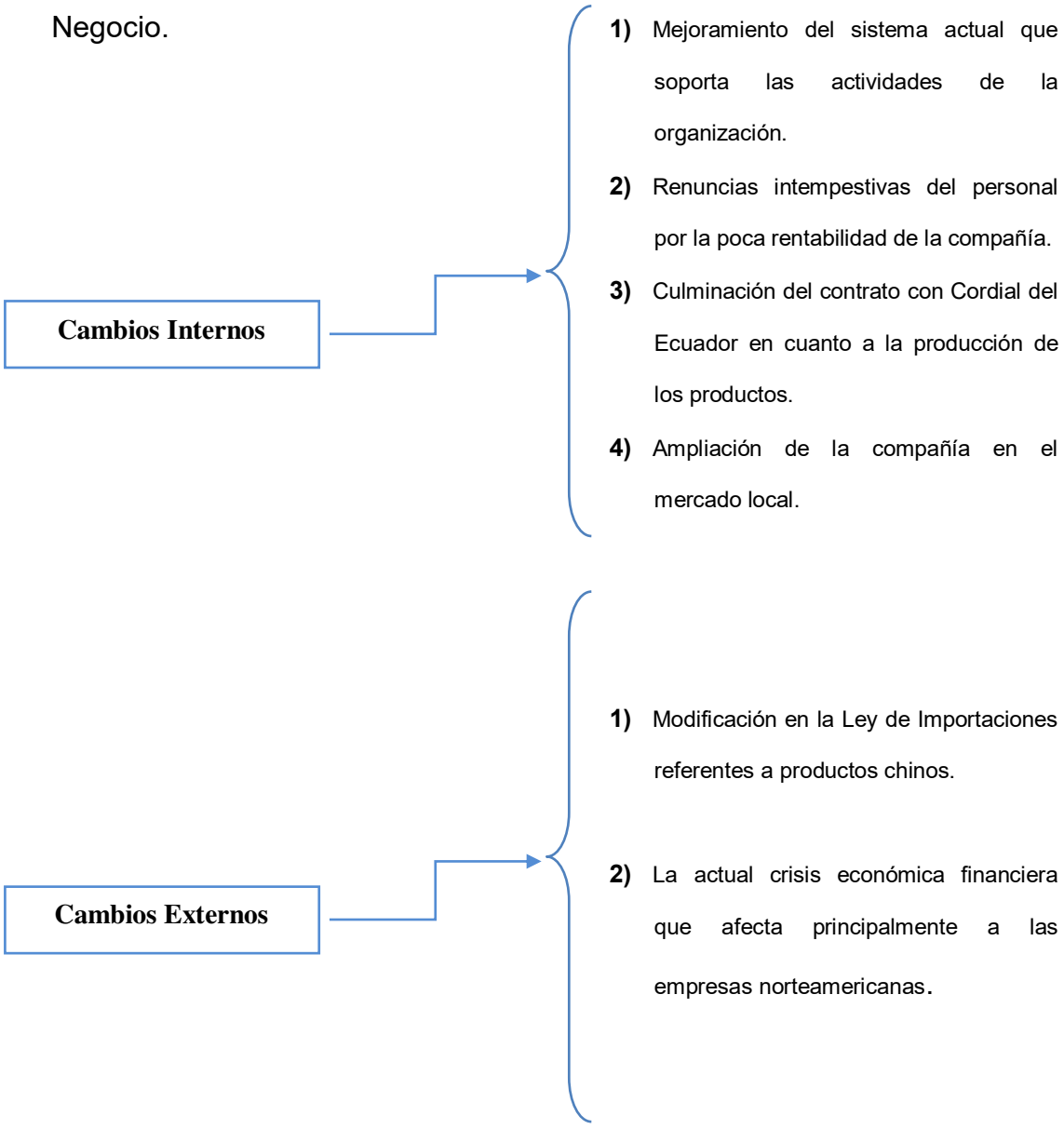
disolución de la compañía a los tres años de constitución	representativo a las ventas generadas al término del contrato. Existencia en el mercado de marcas blancas del producto Introducción de blanqueadores chinos en el mercado local	comunicación horizontal para ofrecer a los clientes mayor conocimiento de los productos, mediante la creación de su home page local.	externo		
		RECUPERACIÓN			
		Realizar un incremento en el conocimiento del producto y de sus características por parte del público por medio de encuestas u otros mecanismos.	Gerente de Marketing y dos personas externas.	1 año	6 meses
		Realizar un análisis de ventas por segmentos para llegar a entender claramente lo que esta ocurriendo con la empresa en comparación con la industria o el mercado total.	Gerente de Marketing y de ventas.	3 meses	6 meses

Tabla 2.6 Formato de asignación de procedimientos y responsabilidades

CAPÍTULO 3

3.1 Mantenimiento del Plan de Continuidad de Negocios

En este capítulo examinaremos el mantenimiento del Plan, enfocándonos en cambios internos y externos que podrían ocurrir comúnmente en el negocio para el próximo periodo. Muchos de estos cambios pueden invalidar potencialmente el plan a menos que éste continuamente se lo ajuste y se lo modifique para reflejar estos cambios. Ver Anexo IV Plan de Continuidad del Negocio.



CAPÍTULO 4

4.1 Análisis

4.1.1 De los treinta eventos que se han analizado para el proceso de ventas de la empresa Ecuaclean S.A., dos de ellos tienen un grado de probabilidad alta de ocurrencia y que afectarían significativamente a la operatividad de la compañía. Los eventos son: Existencias de marcas blancas del producto (41%) y sistema de bajo rendimiento (30%). Ver Anexo A

4.1.2 Para nuestro análisis de impacto financiero hemos considerado ocho eventos de probabilidad de ocurrencia media. A continuación citamos los de mayor probabilidad: Aparición de hackers (21%), falla de máquina de producción por parte del proveedor (15%) y el goodwill generado por la adquisición del producto no es representativo a las ventas generadas al finalizar su contrato (10%). Ver Anexo I.

4.1.3 El análisis financiero de los eventos citados en los párrafos anteriores, tuvieron impactos significativos para la compañía en el caso en que éstos ocurrieran. Entre los más significativos podemos mencionar: Existencia en el mercado de marcas blancas del producto, con una pérdida estimada de 4,524,393; el goodwill generado por la compra de la marca de blanqueador no es representativo a las ventas al término del contrato por 4,500,000; aparición de hackers con una pérdida de 1,059,941

4.1.4 Al analizar las funciones de cada área involucrada en el proceso de ventas, pudimos constatar que para nuestro juicio y criterio; el Analista de ventas no desempeña todas sus funciones como debería de ser; puesto que el Gerente de Ventas reserva funciones propias de un analista de ventas. Esto refleja que la ponderación evaluada en cuanto a la experiencia y los conocimientos académicos del analista de ventas disminuya en un 20% y 10% respectivamente.

4.1.5 Se realizó un análisis financiero y operativo de las alternativas planteadas a los eventos más probables de ocurrencia y que su pérdida en el caso de que sucedieran superen los US$100,000. El monto de implementación de las alternativas que ayudarán a mitigar el riesgo es de US$408,464.70 que representan el 3% de la pérdida en caso de que ocurran los eventos y que la compañía no implementare las alternativas propuestas u otras.

4.1.6 En cuanto a la dificultad que se tuvo para realizar el Plan de Continuidad de Negocios de una manera eficaz se puede citar la información confidencial que no fue proporcionada en su totalidad por la compañía, valiéndonos de información breve y externa.

4.1.7 La compañía no facilitó realizar una interrupción de sus actividades para validar el Plan de Continuidad de Negocio analizado por el equipo de BCP, por lo tanto se procedió a solicitar una reunión de mesa redonda con el personal que involucra el proceso y principales

directivos, para discutir el plan y recibir una retroalimentación para validarlo.

4.1.8 En base a la prueba y validación del plan, nuestra expectativa varió en un 50% en relación a los resultados propuestos por personal del proceso y principales directivos.

4.1.9 Ciertos eventos que forman parte del proceso de ventas y otros externos al proceso no fueron analizados su impacto, por tener una probabilidad de ocurrencia muy baja.

4.2 Conclusiones

4.2.1 La misión de la empresa no es la indicada, generaliza sus operaciones y no puntualiza el rol para el cual fue creada.

4.2.2 El organigrama de la compañía tiende a confundir a quien lo interpreta, puesto que un analista de ventas debe apoyar a la Gerencia de Ventas, pero observamos que en el organigrama está como un soporte directamente al Director Comercial de la empresa, razón por la cual la analista de ventas actualmente no está cumpliendo un rol adecuado a su cargo.

4.2.3 El Plan de Continuidad para el proceso de ventas se considera eficiente puesto que ayudará a mitigar los eventos de mayor probabilidad de ocurrencia que podrían tener un impacto significativo para la compañía en el caso de que sucediera.

4.2.4 La implementación del plan representa un costo del 3% de la pérdida en el caso de que estos eventos sucedieran y ayudará a levantar a la compañía en poco tiempo, siempre y cuando el plan se cumpla a cabalidad de los puntos preventivos y de recuperación.

4.2.5 El plan de continuidad proceso podría ser implementado de manera eficaz en cualquier otra empresa que se dedique a la comercialización, pero modificando ciertas acciones puntuales de acuerdo a la compañía que lo quisiera adaptar.

4.2.6 La compañía no es eficiente porque no cuenta con herramientas informáticas modernas y actualizadas que ayuden a soportar el

proceso de ventas, así también se observó un talento ineficiente en el proceso, como es el caso de la analista de ventas.

4.2.7 Para medir la ineficiencia de la compañía, también nos valemos de la pérdida obtenida a Diciembre del 2008, es decir que la compañía hasta su segundo año de funcionamiento no ha podido recuperarse.

4.2.8 El proceso de ventas analizado está bien estructurado y definidas sus funciones por cada persona que integra el proceso.

4.2.9 La compañía está actualmente vigilada por un departamento de Contraloría a nivel regional, la misma que se encuentra en Venezuela y mantiene vínculos constantes con la Finance Leader de Ecuador.

4.2.10 Anualmente la compañía plantea su presupuesto de ventas con la ayuda de personal de ventas, marketing, logística, financiera y dirección comercial; el mismo que es enviado a casa matriz para su revisión.

4.2.11 La infraestructura actual de la compañía es adecuada en base a su crecimiento actual, pero debe pensar en ampliar su infraestructura a futuro cuando pase de comercializadora a fabricadora de blanqueadores de acuerdo al contrato establecido.

4.2.12 La compañía para el año 2010 obtendrá el rol de fabricar productos blanqueadores en el mercado ecuatoriano bajo el nombre de su casa matriz y no de la marca que actualmente comercializa.

4.2.13 Dependiendo de la aceptación de los clientes finales y de su rendimiento financiero, la compañía incursionará en producir otros

derivados de blanqueador que casa matriz elaborada en mercado norteamericano.

4.2.14 Los blanqueadores son productos que se mantendrán en el mercado por ser indispensables en los hogares ecuatorianos, por lo que consideramos que por este aspecto se mantendrá firme por un buen tiempo.

4.2.15 Consideramos que la inversión realizada por la compañía a nivel local, en la compra de la marca del blanqueador fue negativa de acuerdo a nuestro análisis y juicio profesional. Al término del contrato, la compañía no recuperará el goodwill generado puesto que al cierre del ejercicio todavía mantiene pérdidas significativas.

4.3 Recomendaciones

4.3.1 La compañía debe realizar un análisis de deterioro del intangible adquirido y no seguirlo amortizando a veinte años como se estipuló en un principio debido a que la vida útil de ese intangible será hasta el 2010 y contablemente no es correcto se siga amortizando en base a los beneficios económicos futuros de la nueva marca del blanqueador que se introducirá.

4.3.2 La Gerencia de ventas debería asignar de manera progresiva responsabilidades de acuerdo al rol que desempeña una analista de ventas, para así evitar una sobrecarga de trabajo operativa a la Gerencia.

4.3.3 El departamento de recursos humanos debería considerar si la actual analista de ventas se le podría asignar nuevas responsabilidades de acuerdo a su cargo, si no fuere así el caso, reconsiderar su cargo en el organigrama actual y asignarle actividades de apoyo.

4.3.4 Considerar el desarrollo del Plan de Continuidad del Negocio para ayudar a minimizar el daño por impactos de eventos y desastres no esperados por la compañía.

4.3.4 Realizar reuniones con personal clave del proceso de ventas y directivos periódicamente para la revisión del Plan y actualización.

Bibliografía

[1] El Universo, 2007, OTRA *AERONAVE AIRBUS ESTUVO EN EMERGENCIA, EN GUAYAQUIL,* [Consultado el 30 de Noviembre de 2008]. Disponible en http://archivo.eluniverso.com/2007/11/14/0001/18/DCF7626D5E1948FAB04064D8929DD3B7.aspx

[2] El Universo, 2008, EN *LA HISTORIA NACIONAL,* [Consultado el 30 de Noviembre de 2008]. Disponible en http://archivo.eluniverso.com/2008/04/30/0001/1022/hoy_en_el_mundo.aspx

[3] 20 Minutos, 2008, *LOS PEORES ACCIDENTES AÉREOS DE LA HISTORIA*, [Consultado el 30 de Noviembre de 2008]. Disponible en http://www.20minutos.es/noticia/406608/accidentes/aereos/mundiales/

[4] Iván Sierra, MGM, Director de Negocios y Estrategias, 2008, *EL MUNDO DE LAS MARCAS BLANCAS,* [Consultado el 30 de Noviembre de 2008]. Disponible en http://www.negociosyestrategias.net/Publicaciones/satelitesdemercado/2008_01_marcasblancas.php

[5] Universia, 2003, *EL 64% DE LAS EMPRESAS LATINAS ESTÁN PREOCUPADAS POR LOS "HACKERS",* [Consultado el 30 de Noviembre de 2008]. Disponible en http://www.universia.com.ar/portada/actualidad/noticia_actualidad.jsp?noticia=8860

[6] El Universo, 2005, *SISMO SACUDIÓ A GUAYAQUIL ESTA MADRUGADA*, [Consultado el 12 de Diciembre de 2008]. Disponible en http://archivo.eluniverso.com/2005/11/05/0001/12/05F64A0942B640B79460FACA8A246B69.aspx

[7] El Universo, 2005, *TEMBLOR DE 6,1 GRADOS ALARMÓ AYER EN EL PAIS,* [Consultado el 12 de Diciembre de 2008]. Disponible en http://archivo.eluniverso.com/2005/12/24/0001/12/223AC90130754C6F96BA05CB92A4DE85.aspx

[8] El Universo, 2007, *EPICENTRO DEL SISMO DE 6.7 GRADOS FUE EN ECUADOR, NO EN PERÚ,* [Consultado el 12 de Diciembre 2008]. Disponible en http://archivo.eluniverso.com/2007/11/16/0001/12/413F2E761A7042DDAACAB394EF5AB985.aspx

[9] El Diario, 2008, *NUEVO SISMO EN GUAYAQUIL,* [Consultado el 12 de Diciembre de 2008]. Disponible en http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/85209-nuevo-sismo-en-guayaquil/

[10] Diario Hoy, 2008, *SISMO EN GUAYAQUIL DEJA ALGUNOS DAÑOS MATERIALES,* [Consultado el 12 de Diciembre de 2008]. Disponible en http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sismo-en-guayaquil-deja-algunos-danos-materiales-287755-287755.html

[11] Ciudadanía Informada, 2008, *TEMBLOR EN GUAYAQUIL DEJA DOS FAMILIAS DANMIFICADAS,* [Consultado el 12 de Diciembre de 2008]. Disponible en http://www.ciudadaniainformada.com/provincias/guayas-ecuador-noticias/browse/8/ir_a/regional/article//temblor-en-guayaquil-deja-dos-familias-damnificadas.html?tx_ttnews[calendarYear]=2008&tx_ttnews[calendarMonth]=6&cHash=a4b45fe483

[12] Instituto Geofísico de la Escuela Politécnica Nacional, 2008, *REPORTES DE SISMOS SENTIDOS,* [Consultado el 12 de Diciembre de 2008]. Disponible en http://www.igepn.edu.ec/

[13]Aeropuerto de Guayaquil, 2006, *VUELOS NACIONALES E INTERNACIONALES,* [Consultado 31 de Enero de 2008]. Disponible en http://www.tagsa.aero/.

[14] Akhtar Syed & Afsar Syed 2007, *Business Continuity Planning Methodology*, Sentryx, Estados Unidos.

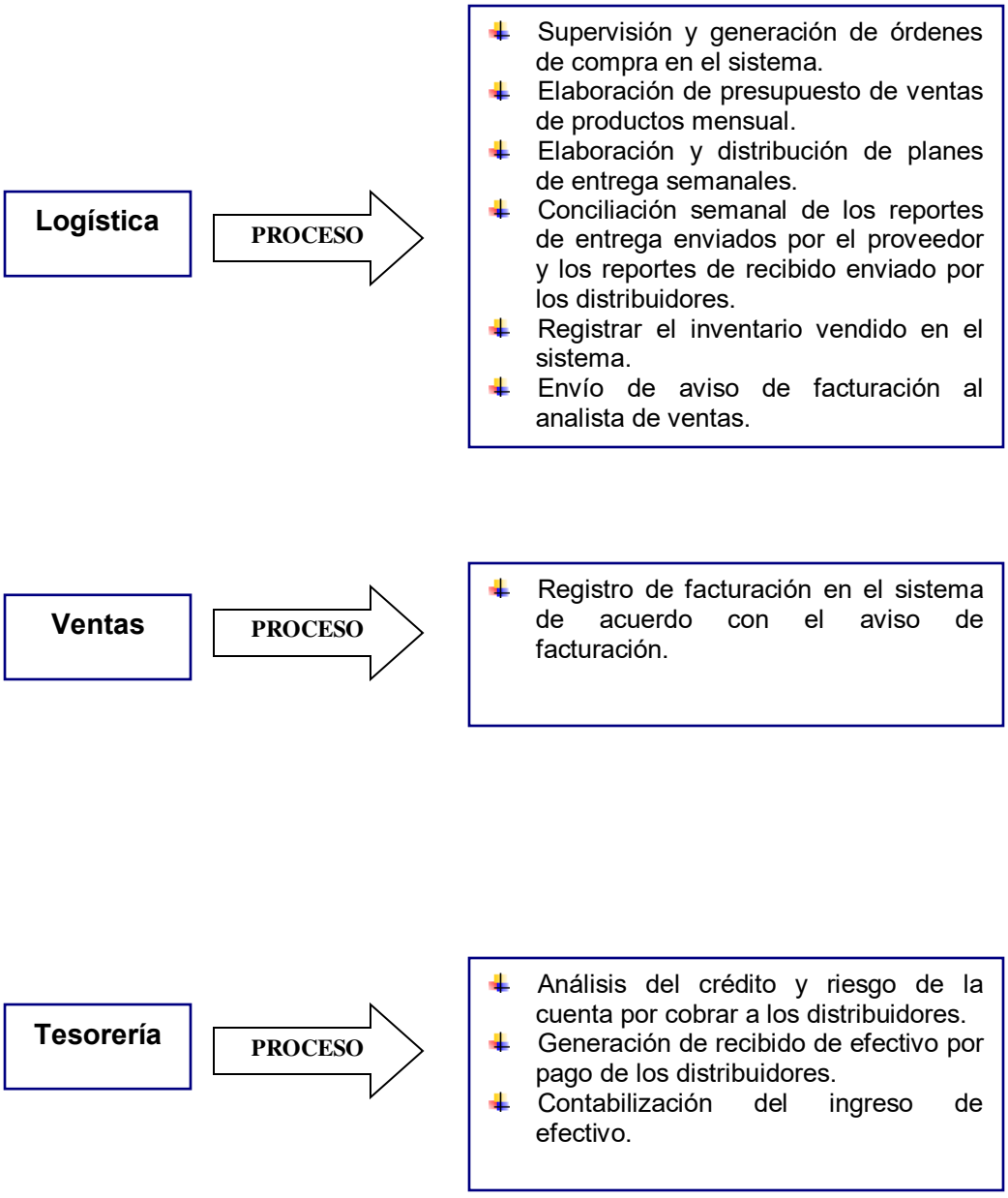
ANEXOS

Anexo A: Matriz de Riesgos y Eventos

Riesgo	Evento
1. Interrupción laboral dentro de la compañía	Caída del avión por falla mecánica o del piloto
	Huelgas originadas por personal de la compañía.
	Muerte inesperada del personal
	Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil
2. Corte eléctrico	Mala instalación del cableado.
	Instalaciones de cableado de mala calidad.
	Explosión de transformadores cercanos a la Compañía.
	Sequía en las plantas hidroeléctricas del país.
3. Robo de información de ventas del sistema	Aparición de Hackers.
	Personal no confiable y sin valores éticos
4. Atraso del abastecimiento del producto por parte de su único proveedor hacia los distribuidores	Los distribuidores no envíen la orden de compra al PS analista
	No se genere la orden de compra por parte del PS analista en el sistema
	Ocurrencia de un Accidente de tránsito a los distribuidores
	Los distribuidores no cuenten con el número de camiones necesarios para el respectivo embarque de los productos
	El PS analista no envía a tiempo el presupuesto de producción hacia el proveedor
	Falla de máquina de producción por parte del proveedor
	Carencia de materia prima para la producción por parte del proveedor
	El PS analista no le hace llegar a tiempo el plan de entrega de productos al proveedor
5. Caída de la marca del blanqueador en el mercado local.	Existencia en el mercado de “marcas blancas” del producto
	Introducción de blanqueadores chinos en el mercado local
	Introducción de blanqueadores colombianos al mercado local por la fortaleza de la moneda frente al peso colombiano
	Deficiencia de estrategias de mercadeo de la compañía

Riesgo	Evento
6. Causal de disolución de la compañía a los 3 años de su constitución.	Disminución de las ventas
	Incurrir en gastos innecesarios que no se relacionan con la operatividad de la empresa
	El goodwill generado por la compra de la marca de blanqueador y de los activos fijos no es representativo a las ventas generadas al término del contrato.
7. Indisponibilidad en el sistema	Sistema de bajo rendimiento
	Problemas con los controles de aplicación del sistema
8. Indisponibilidad del Lider de PS (Product Supply)	Enfermedad que le impide ir a laborar
	Despido o renuncia intempestiva
	Fallecimiento
	Viaje a una sucursal del extranjero por motivos laborales
9. Indisponibilidad de personal de logística y ventas (personal operativo)	Enfermedad que le impide ir a laborar
	Despido o renuncia intempestiva
	Fallecimiento
	Viaje a una sucursal del extranjero por motivos laborales

Anexo B. Funciones y procesos de Ventas



ANEXO C : Tabla de Probabilidades y Vulnerabilidades
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Probabilidad de ocurrencia Baja	0.10% a 5%
Probabilidad de ocurrencia Media	6% a 25%
Probabilidad de ocurrencia Alta	26% a 100%

Eventos de los riesgos ó (escenarios)	Probabilidad				Vulnerabilidad				Justificación	Ligue Anexos
	No Aplica	Baja	Media	Alta	No Aplica	Baja	Media	Alta		
Caída de un avión por falla mecánica o del piloto.		0%						✓	La probabilidad de que caiga un avión al edificio lo hemos fijado con un 0% ya que nos hemos basado en los datos de accidentes aéreos durante el periodo 2002 al 2008 en Guayaquil.	Anexo C.1
Huelgas originadas por personal de la compañía.	✓						✓		La compañía no cuenta con un sindicato y su personal no supera los 25 empleados, por lo tanto este evento no aplicaría. Ahora en el caso de que se diera este evento sería totalmente ilegal.	
Muerte inesperada del personal		0.25%					✓		Hemos medido en este caso la probabilidad con un 0.25% de que ocurra; ya que nunca se puede descartar el fallecimiento inesperado de un trabajador de la compañía; sea el puesto que ocupe.	
Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil.		1%						✓	Parra hallar la posible ocurrencia de un sismo grave en la ciudad de Guayaquil, nos hemos basado en los datos de sismos ocurridos en la ciudad de Guayaquil y que hayan afectado a la ciudad desde el año 2005 hasta nuestros días. La probabilidad fijada es del 1%	Anexo C.2
Mala instalación del cableado.		0.25%				✓			Es muy remoto este evento que ocurra; ya que la empresa Ecuaclean S.A. S.A. se encuentra ubicada en un edificio cuya infraestructura es moderna por ser un edificio nuevo y por eso medimos la probabilidad de este evento con un 0.25%.	
Instalaciones de cableado de mala calidad.		0.25%				✓			De igual manera a este evento hemos medido su probabilidad de un 0.25% de ocurrencia; ya que como dijimos en el análisis del evento anterior, el edificio es nuevo y el cableado por lo regular es de buena calidad. Consideramos esta probabilidad por un posible deterioro en el futuro y que estos podrían ser reemplazados por cableados de baja calidad para ciertas áreas que no se necesite colocar ese tipo de cableado.	
Explosión de transformadores cercanos a la Compañía.		3%					✓		En este tipo de escenario, si hay que reconocer una probabilidad del 3% ya que éstos transformadores son aquellos que se encuentran fuera de la Compañía y que se concentran varias conexiones eléctricas de alto voltaje de todo un perímetro establecido y que puede llegar a producirse una explosión.	

ANEXO C : Tabla de Probabilidades y Vulnerabilidades
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Probabilidad de ocurrencia Baja	0.10% a 5%
Probabilidad de ocurrencia Media	6% a 25%
Probabilidad de ocurrencia Alta	26% a 100%

Eventos de los riesgos ó (escenarios)	Probabilidad				Vulnerabilidad				Justificación	Ligue Anexos
	No Aplica	Baja	Media	Alta	No Aplica	Baja	Media	Alta		
Por sequía en las plantas hidroeléctricas del país.			10%				✓		Como hechos históricos (desde 1988); las provincias más afectadas por este evento han sido las provincias de El Oro y Manabí (4 en 17 años) luego vienen Azuay, Guayas, Pichincha, Tungurahua, Esmeraldas y Carchi (1 o 2 en 17 años). Éste fenómeno afecta indirectamente a los cultivos y además a la producción energética (hidroelectricidad). Además, el censo en 1990, indica una reducción poblacional de sequía del 43% en esta provincia, pero no solamente por la falta de agua es que existe sequía sino por los mismos efectos que provocan. Entonces, nosotros hemos ponderado la probabilidad de este evento con un 10% que según nuestro rango establecido se la considera como media.	
Aparición de Hackers.			21%					✓	De acuerdo a un estudio realizado en Latinoamérica, 8 de cada 10 empresas cuentan con planes de contingencia para enfrentar posibles ataques de seguridad.Las pequeñas y medianas empresas se están volviendo vulnerables a los ataques de TI debido a que no dedican una cantidad adecuada de tiempo y recursos a la seguridad. Hay que considerar que la empresa Ecuclean aún no ha sufrido ataques por Cyber delincuentes, pero de acuerdo al estudio de la empresa Kaagan Research Associates, el 21% de las empresas Latinas reconocieron haber sufrido de ataques por hackers y la mayoría experimentó conflictos con el uso inadecuado de los mails y robo de información. Para analizar la probabilidad de ocurrencia de que ingresen hackers a la compañía debemos considerar que la empresa hasta el momento no ha sufrido de ataques de hackers así como también que su sistema en el caso de que se dieran un ataque de hackers es muy vulnerable ya que se trata de un software comprado con una seguridad informática muy baja. Por lo tanto consideramos que la probabilidad de ataque será	
Personal no confiable y sin valores éticos.		4%					✓		En la empresa no se respetan normalmente los cargos jerárquicos de las personas, hay mucha confianza y sociabilidad; esto repercute en que existan ocurrencias de este tipo de evento y hemos catalogado la ponderación de probabilidad de un 4% como baja.	
Los distribuidores no envíen la orden de compra al PS analista.		2%					✓		Hemos ponderado a este evento con una probabilidad del 2% de ocurrencia; ya que los distribuidores que no son empleados directos de la Compañía Ecuaclean S.A. y pueden no realizar sus tareas de manera eficiente y puede repercutir con su distribución de productos.	
No se genere la orden de compra por parte del PS analista en el sistema.		1%				✓			Consideramos que la probabilidad de que el analista no genere la orden de compra es del 1%; puesto que habrá momentos que no esté disponible para operar y no hay por el momento una persona que reemplace sus actividades	

ANEXO C : Tabla de Probabilidades y Vulnerabilidades
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Probabilidad de ocurrencia Baja	0.10% a 5%
Probabilidad de ocurrencia Media	6% a 25%
Probabilidad de ocurrencia Alta	26% a 100%

Eventos de los riesgos ó (escenarios)	Probabilidad				Vulnerabilidad				Justificación	Ligue Anexos
	No Aplica	Baja	Media	Alta	No Aplica	Baja	Media	Alta		
Ocurrencia de un Accidente de tránsito a los distribuidores.			20%				✓		Debido al tránsito vehicular que se vive en el Ecuador y principalmente en la ciudad de Guayaquil; provoca muchos accidentes y esto afecta a los conductores en general. Hemos ponderado con un 20% de probabilidad de que ocurra este evento que se encuentra definido en el de tipo medio.	
Los distribuidores no cuenten con el número de camiones necesarios para el respectivo embarque de los productos.		1%					✓		Los dos distribuidores que posee Ecuaclean S.A. tienen gran experiencia en este tipo de actividad y son empresas sólidamente constituidas y con activos fijos que abastecen sus servicios. Por lo tanto consideramos que la probabilidad que los distribuidores no cuenten con el número de camiones necesarios para el embarque es baja, 1%	
El PS analista no envía a tiempo el presupuesto de producción hacia el proveedor.		1%					✓		Consideramos que la probabilidad que ocurra este evento es del 1%, debido a que podría enviar este mismo plan el PS Líder en caso de que lo tenga en sus files o que se encuentre en la oficina.	
Falla de máquina de producción por parte del proveedor.			15%					✓	Se ha propuesto un probabilidad del 15% debido a que de las ciento y veintinueve maquinarias compradas por Ecuaclean S.A. a Cordial pero que se mantiene en Cordial, treinta y uno máquinas se encuentran totalmente depreciadas e incluso algunas de ellas les faltan pocos meses para ser depreciadas totalmente, y por lo tanto la probabilidad de que una de estas falle es media	
Carencia de materia prima para la producción por parte del proveedor.			25%					✓	Se debe tener en consideración la crisis económica actual global y a la reciente noticia de la moratoria de los bonos globales 2012 por parte del gobierno ecuatoriano, trayendo como consecuencia a menos acceso al crédito internacional y nacional y por lo tanto un desabastecimiento de materia prima para la producción, por tal motivo consideramos que la probabilidad de que ocurra este evento es media, 25%	
El PS analista no le hace llegar a tiempo el plan de entrega de productos al proveedor.		1%					✓		Consideramos que la probabilidad que ocurra este evento es del 1%, debido a que podría enviar este mismo plan el PS Lider en caso de que lo tenga en sus files o que se encuentre en la oficina.	
Existencia en el mercado de "marcas blancas" del producto.				41%				✓	De acuerdo a un estudio realizado por una firma de mercado se obtuvo que Mi Comisariato y Supermaxi tengan la mayor puntuación en cuanto a la venta de productos de marcas blancas. Consideramos que la probabilidad de la existencia de marcas blancas en el mercado es muy alta, representando un 41%	Anexo C.3
Introducción de blanqueadores chinos en el mercado local.			15%				✓		En el mercado local existen variedades de productos chinos pero aún no se ha introducido blanqueadores. La Comexi (Consejo de Comercio Exterior e Inversiones) establece que existe una desorganización en el mercado ecuatoriano derivado de la importación de productos chinos, causando daños a la industria nacional de productos similares en el Ecuador. Por lo tanto consideramos que la probabilidad de introducción de blanqueadores chinos es del 15% (media)	

ANEXO C : Tabla de Probabilidades y Vulnerabilidades
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Probabilidad de ocurrencia Baja	0.10% a 5%
Probabilidad de ocurrencia Media	6% a 25%
Probabilidad de ocurrencia Alta	26% a 100%

Eventos de los riesgos ó (escenarios)	Probabilidad				Vulnerabilidad				Justificación	Ligue Anexos
	No Aplica	Baja	Media	Alta	No Aplica	Baja	Media	Alta		
Deficiencia de estrategias de mercadeo de la compañía.		1%					✓		De acuerdo a lo conversado con el área de marketing y a la información observada, la compañía mantiene una campaña actual de mercado en medios escritos (periódicos nacionales y revistas) y circuitos en los centros comerciales de la ciudad de Guayaquil y Quito, con una inversión de $146,699.7 hasta Noviembre del 2008. Por lo tanto consideramos con una probabilidad baja de deficiencia de estrategias de mercado de 1%	
Introducción de blanqueadores colombianos al mercado local por la fortaleza de la moneda frente al peso colombiano.		5%				✓			Consideramos una probabilidad de ocurrencia de este evento del 5% debido a que existen más regulaciones en la importación de productos colombianos.	
Disminución de las ventas.			10%					✓	La compañía se ha propuesto incrementar sus ventas en un 3% y este porcentaje se ve reflejado en su Forecast 2009, aunque la crisis económica actual hace que los clientes finales minimicen sus gastos y compren productos necesarios y a bajos costos, consideramos que la probabilidad de ocurrencia de este evento es media 10%	
Incurrir en gastos innecesarios que no se relacionan con la operatividad de la empresa.		0.25%				✓			La compañía a nivel del Business Regional Unit, está vigilada por una unidad de Contraloría, que mensualmente revisa sus estados financieros vs. los presupuestos mensuales para observar incrementos significativos. Por lo tanto de acuerdo a este control observado consideramos que existe una probabilidad del 0.25% de que la compañía a nivel local incurra en gastos innecesarios	
El goodwill generado por la compra de la marca de blanqueador y de los activos fijos no es representativo a las ventas generadas al término del contrato.			10%				✓		De acuerdo a la crisis mundial actual consideramos que existe una probabilidad media del 10% de que el goodwill no sea representativo a las ventas, aunque la compañía se proyecta a incrementar sus ventas y a posicionarse en el mercado	
Sistema de bajo rendimiento				30%				✓	Al tener un sistema de bajo rendimiento colapsará en cualquier momento y por lo tanto no se podrá ingresar órdenes de compra, facturaciones y aprobaciones de crédito, etc. Por lo tanto consideramos que la probabilidad de que el sistema llegué a colapsar es alta, 30%.	
Problemas con los controles de aplicación del sistema.	✓				✓				Consideramos que al ser el sistema de bajo rendimiento, los problemas con los controles de aplicación se encuentran ligados a este evento. Por tal motivo, concluimos que este evento no aplica.	
Enfermedad que le impide ir a laborar			6%			✓			Debido a que es una empresa muy flexible con sus empleados, la inasistencia a sus puestos de trabajos por enfermedades es considerada con una probabilidad media del 6%.	

ANEXO C : Tabla de Probabilidades y Vulnerabilidades
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Probabilidad de ocurrencia Baja	0.10% a 5%
Probabilidad de ocurrencia Media	6% a 25%
Probabilidad de ocurrencia Alta	26% a 100%

Eventos de los riesgos ó (escenarios)	Probabilidad				Vulnerabilidad				Justificación	Ligue Anexos
	No Aplica	Baja	Media	Alta	No Aplica	Baja	Media	Alta		
Despido o renuncia intempestiva		3%						✓	El trato laboral es muy sociable y flexible y hasta la actualidad no ha habido rotación en los puestos de trabajo, por lo que consideramos que un despido o denuncia intempestiva es de una probabilidad baja del 3%.	
Viaje a una sucursal del extranjero por motivos laborales.		5%				✓			Ecuaclean S.A. S.A es una subsidiaria de The Clean Company, la misma que mantiene muchas subsidiaria en el mundo. Los ejecutivos de ventas y finanzas de Ecuaclean S.A. viajan a las subsidiarias de America Latina pero con una probabilidad baja del 5%.	

ANEXO C.1: Análisis de Probabilidades de ocurrencia del evento
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Evento: Caída de un avión por falla mecánica o del piloto.

Se detallará los acciedentes aéreos en la ciudad de Guayaquil:

Año	Lugar del accidente	Detalle
1983	Aeropuerto de Guayaquil	Un avión Caravelle de la Compañía SAN realizó un aterrizaje forzoso en el aeropuerto Simón Bolívar, resultando 8 muertos y decenas de heridos y contusos
1990	Ciudadela Atarazana	Un avión de la Fuerza Aérea Ecuatoriana se estrella contra seis viviendas en la localidad ecuatoriana de La Atarazana, cerca de Guayaquil. Murieron, al menos, nueve personas: ocho civiles y el piloto del avión
2007	Aeropuerto de Guayaquil	El avión de American Airlines aterrizó sin novedades en la terminal aérea de Guayaquil por presencia de humo en sus cabinas
2008	Aeropuerto de Guayaquil	La fuerte temporada invernal produjo que el techo de un hangar se desmoronó sobre una avioneta

Fuente: [1], [2], [3]

A continuación se muestra el número de vuelos nacionales e internacionales que parten y arriban al aeropuerto de Guayaquil diariamente en promedio:

	Vuelos	
Tipo	**Nacionales**	**Internacionales**
Arribos	22	15
Salidas	28	14
TOTAL	**50**	**29**

Fuente: [13]

Por lo tanto anualmente arriban y parten en promedio 28.440 aviones (79*360 dias)

En la tabla adjunta se muestra la tabulación de caidas de aviones desde el año 1983 hasta el año 2008 y consecuentemente el cálculo de la probabilidad:

ANEXO C.1 Análisis de Probabilidades de ocurrencia del evento
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Estadísticas accidentes aéreos		
Año	**Num de Ocurrencias**	**Probabilidad**
1983	1	0.0035%
1990	1	0.0035%
1991	0	0.0000%
1992	0	0.0000%
1993	0	0.0000%
1994	0	0.0000%
1995	0	0.0000%
1996	0	0.0000%
1997	0	0.0000%
1998	0	0.0000%
1999	0	0.0000%
2000	0	0.0000%
2001	0	0.0000%
2002	0	0.0000%
2003	0	0.0000%
2004	0	0.0000%
2005	0	0.0000%
2006	0	0.0000%
2007	1	0.0035%
2008	1	0.0035%
TOTAL	**4**	

Total arribos y salidas de aviones anual del aeropuerto de Guayaquil	28,440.00

Probabilidad	**0.0007%**

ANEXO C.2: Análisis de Probabilidades de ocurrencia del evento
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Evento: Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil.

A continuación se mostrará las estadísticas de sismos que ha efectado a la ciudad de Guayaquil en los últimos tres años.

Fecha	Escala de Medición	Descripción
17-Mar-05	4.0 ° grados	Ocurrió a las afueras de la ciudad de Guayaquil a las 19:48 pm
5-Apr-05	4.4 ° grados	Ocurrió a las afueras de la ciudad de Guayaquil a las 05:02 am
15-May-05	4.9 ° grados	Ocurrido en la ciudad de Guayaquil a las 02:16 am
5-Nov-05	5° grados	Cuyo epicentro fue un área localizada a 52 kilómetros de Salinas, a 54 kilómetros de Paján y a 67 kilómetros de Daule
22-Nov-05	4.4 ° grados	Ocurrió a las afueras de la ciudad de Guayaquil a las 09:31 am
24-Dec-05	6.1 ° grados	Se sintió en todo el país, cuyo epicentro fue en el Puyo.
23-May-06	4.2 ° grados	Ocurrió a las afueras de la ciudad de Guayaquil a las 17:05 pm
10-Jun-06	4.3 ° grados	Ocurrió a las afueras de la ciudad de Guayaquil a las 21:49 pm
31-Oct-06	4.1 ° grados	Ocurrió a las afueras de la ciudad de Guayaquil a las 04:18 am
11-Feb-07	4.0 ° grados	Ocurrido en la ciudad de Guayaquil a las 06:28 am
6-Aug-07	4.1 ° grados	Ocurrió a las afueras de la ciudad de Guayaquil a las 06:14 am
29-Oct-07	4.1 ° grados	Ocurrió a las afueras de la ciudad de Guayaquil a las 06:56 am
17-Nov-07	6.7 ° grados	Cuyo epicentro fue en Morona Santiago pero que se sintió con gran tenebrosidad en la ciudad de Guayaquil
28-En-2008	5 ° Grados	Temblor en la ciudad de Guayaquil
18-Jul-08	5.2 ° Grados	Sismo ocurrido en las Malvinas, ciudad de Guayaquil
20-Jul-08	4.3 ° Grados	Su epicentro se ubicó a unos 30 km al sur de Guayaquil

Fuente: [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12]

A continuación se muestra el cálculo de la probabilidad de que ocurra un sismo grave en la ciudad de Guayaquil

Estadística de sismos graves en la ciudad de Guayaquil		
Año	Num Ocurrencia	Probabilidad
2005	6	2%
2006	3	1%
2007	4	1%
2008	3	1%
	16	
	Probabilidad	**1%**

ANEXO C.3: Análisis de Probabilidades de ocurrencia del evento
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Evento: Existencia en el mercado de “marcas blancas” del producto.

En los supermercados locales hay más de cien presentaciones de productos con la marca del propio supermercado.
Además de Supermaxi y Mi Comisariato, otras cadenas de autoservicio han emprendido un feroz combate por poner su marca de productos desde cloros hasta achiote, pasando por detergentes, carnes, pañales, papel higiénico, etc.

De acuerdo a un estudio realizado por una firma de mercado se obtuvo que Mi Comisariato y Supermaxi tengan la mayor puntuación en cuanto a la venta de productos de marcas blancas. Por lo tanto estas cadenas de supermercados tienen ventaja en las percepciones del mercado.
Por lo tanto consideramos que la probabilidad de las personas adquieran productos de marcas blancas en el mercado es muy alta, representando un 41%.

Supermercados con productos propios	
Supermercado	**Porcentaje**
Mi Comisariato	50%
Supermaxi	40%
Tia/Super Tia	32%

Fuente: [4]

Probabilidad	**41%**

ANEXO D.1: Análisis del Impacto Financiero de Eventos.
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Evento: Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil.

Supuesto:

El Ecuador [12] está asentado en una zona sísmica continental conocida como: Cinturón de fuego del Pacífico. La ciudad de Guayaquil en los últimos años ha sufrido sismos con una escala promedio de 4.55º. Por lo tanto la causa de un sismo a gran escala interrumpirá las actividades de la empresa **una semana** hasta que el personal retome sus labores rutinarias.

Análisis: Debemos hacer notar antes de empezar con el análisis respectivo que van a sentirse afectados a más de las instalaciones, los equipos de cómputo, muebles y enseres de la compañía; las maquinarias que se encuentran ubicadas en el proveedor Cordial del Ecuador, ya que son propiedad de la empresa y que el proveedor las utiliza para hacer la fabricación y elaboración de los productos de acuerdo al contrato establecido.

	Valor del Costo	Depreciación	Valor Neto	
Total de Instalaciones:	1,709.00	168.00	1,541.00	
Total de Equipos de Computación:	58,819.00	17,341.00	41,478.00	
Total de Muebles y Enseres:	14,061.00	1,664.00	12,397.00	
Total de Maquinarias y Equipos diversos:	733,343.00	283,908.00	449,435.00	
Totales	**807,932.00**	**303,081.00**	**504,851.00**	**Total pérdida del Activo Fijo**

Tiempo en días que va a parar mi operatividad: **7 días**

Explicación: Una vez que se ha calculado el total de la pérdida de Activos Fijos por parte de la Compañía, además no habrá ingresos monetarios a la Empresa Ecuaclean S.A. por motivo de que las maquinarias no estarán listas para operar por el sismo y el tiempo que asumimos fue de 7 días.
Ahora bien, con los datos de ingreso mensual promedio de los dos distribuidores, vamos a sacar el ingreso pero por día de operatividad para luego calcular en base a los días que va a afectar la operación de la empresa.

	Ingreso Mensual	Pérdida diaria	Por días de afectación (7D)
Ingreso Mensual Promedio de Major:	431,480.00	14,382.67	100,678.67
Ingreso Mensual Promedio de Minor:	400,414.00	13,347.13	93,429.93
Totales:		**27,729.80**	**194,108.60**

Conclusión: Finalmente, hemos calculado la pérdida diaria que afectaría a la compañía al no poder ingresar dinero por sus ventas que sumado al total de la pérdida del activo fijo es de $532.580,80 y el total de días afectados (7) que sumados al total de la pédida de activos fijos es de **$698,959.60**

ANEXO D.2: Análisis del Impacto Financiero de Eventos.
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Evento: Sequía en las plantas hidroeléctricas del país.

Supuesto: Para este tipo de evento asumimos que el corte eléctrico durará en la compañía **dos horas** al igual que le afectará al proveedor para continuar laborando normalmente.

Análisis: Como sabemos, la sequía afecta a la represa hidroeléctrica y por ende cortan la energía eléctrica en ciertos lugares de la ciudad y del país. Entonces:
Con los datos de ingreso mensual promedio de los dos distribuidores Major y Minor, vamos a obtener el ingreso por hora de operatividad para luego calcular en base a las horas que va a afectar este tipo de evento.

	Ingreso Mensual	Pérdida diaria	Pérdida por hora	Por horas de afectación (2H)
Ingreso Mensual Promedio de Major:	431,480.00	14,382.67	599.28	1,198.56
Ingreso Mensual Promedio de Minor:	400,414.00	13,347.13	556.13	1,112.26
Totales		**27,729.80**	**1,155.41**	**2,310.82**

Explicación: Estos resultados son enfocados desde el punto de vista del proveedor.
Ahora bien, a la compañía también se le va a afectar su operación en cuanto a los equipos de computación; ya que no mantienen protegidos éstos equipos con reguladores de voltaje que son de indispensable ayuda para que las máquinas computadoras no se lleguen a dañar.
Lo que haremos a continuación, es tomar el total del costo de equipos de computación, le hacemos la depreciación respectiva y finalmente hallaremos el valor total neto.

	Valor del Costo	Depreciación	Valor Neto
Total de Equipos de Computación:	58,819.00	17,341.00	41,478.00

Conclusión: Finalmente, sumamos el valor neto de los equipos de cómputo con el total de las horas totales de afectación que da un total de **$43,788.82**

ANEXO D.3: Análisis del Impacto Financiero de Eventos.
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Evento: Aparición de hackers.

Supuestos:

El sistema de ventas que maneja la empresa al no tener las seguridades informáticas y una buena implementación en cuanto a sus controles de aplicación, pueden ocasionar que personas externas o hackers ingresen al sistema y filtren información confidencial para ser utilizadas en la competencia. Por lo tanto a la empresa le tomará menos de una semana en recuperarse. Vamos a asumir **5 días.**
Daño de la información financiera de la compañía que mantiene en su sistema.
Daño del sistema y por lo tanto pérdida del sistema.

Datos: De acuerdo a un estudio realizado [5] el 64% de las empresas Latinoamericanas están preocupados por hackers; inclusive les preocupa más que sus competidores.
En Latinoamerica, 8 de cada 10 empresas están protegidas por planes de contingencia.
El 21% de las empresas latinas reconocieron haber sido afectadas por estos cyber delincuentes

Análisis: Consideramos que la empresa Ecuaclean S.A. es mediana y se están volviendo vulnerables a los ataques de TI debido a que no dedican una cantidad adecuada de tiempo y recursos a la seguridad.
Para nuestro análisis, consideramos que la compañía perdería monetariamente por ingreso de hackers a su sistema los siguientes rubros:

1. Un 10% de sus ingresos de las ventas proyectadas por no haber incurrido en cuanto a una seguridad informática.
2. Incurrir en contratar personal externo para ingreso de información robada al sistema.

	Valor Anual		
Ventas Proyectas para el año 2009	10,509,406.26		
10% por pérdida de información		1,050,940.63	**(a)**
Gasto de personal externo		4,000.00	**(b)**
Licencia		5,000.00	**(c)**
Total		**1,059,940.63**	

Notas explicativas:

(a) Es el 10% que la empresa le representa la pérdida de información confidencial
(b) Monto que representa el costo a la compañía por mano de obra y mantenimiento del sistema por personal externo.
(c) Monto que representa el costo por adquirir nuevamente las licencias para su sistema.

Ahora, como hemos asumido la recuperación de la empresa por considerarla mediana en 5 días, procederemos a realizar el cálculo respectivo:

Conclusión: Finalmente, el valor total que la empresa perdería para recuperarse sería de **$1,059,940.63**

ANEXO D.4: Análisis del Impacto Financiero de Eventos.
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Evento: Falla de máquina de producción por parte del proveedor.

Supuestos:

Al fallar una máquina del proceso de producción de blanqueador, se paraliza la producción del mismo ocasionando un atraso de abastecimiento. Por lo tanto hasta que personal de mantenimiento del proveedor verifique el daño y lo arregle en base a piezas que se encuentren dentro de la bodega de repuestos, le tomará **ocho horas** al proveedor en solucionar el problema.
En el caso de que los repuestos de la máquina afectada no estén disponibles en la bodega y haya que comprarlos localmente, al proveedor le tomará **doce horas** en solucionar el problema.
Por último si los repuestos deben ser importados, le tomaría **cinco días.**

Análisis: Para analizar este tipo de evento, nos basaremos en los resultados obtenidos de los días de stock de los 2 distribuidores Major y Minor.

Días de stock de Major:	**1.21**
Días de stock de Minor:	**1.03**

Explicación: Los dos primeros enfoques, nos damos cuenta que el tiempo de solución en cuanto a: Búsqueda de piezas, arreglo de la máquina y prueba de sea que se encuentren las piezas dentro de la bodega o fuera de ella; le tomarán 8 horas y para el segundo caso le tomarán 12 horas; por lo que son tiempos la misma que no llegan a superar los días de stock, por lo que los distribuidores si podrán combatir parte de este evento. Ahora bien, el último caso que trata de repuestos importados, eso si tomará más de 1 día; por lo tanto a la empresa le va a afectar sus ventas proyectadaspara el siguiente año, y su cálculo sería el siguiente:

Días de paro de producción:	5
Perdidas diarias por ventas Major	14,382.65
Perdidas diarias por ventas Minor	13,347.12
Total	**27,729.77**
Perdidas totales por venta de Major	54,510.24
Perdidas totales por venta de Minor	52,988.07
	107,498.31

Conclusión: Finalmente, para saber la pérdida que a la empresa le afectará multimplicamos el valor diario de las ventas proyectadas con los días de paro dela máquina quedando el monto de **$107,498.31**

ANEXO D.10: Análisis del Impacto Financiero de Eventos.
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Evento: Sistema de bajo rendimiento.

Supuestos:

Al tener un sistema de bajo rendimiento, colapsará en cualquier momento y por lo tanto no se podrá ingresar órdenes de compra, facturaciones y aprobaciones de crédito, razón por la cual le tomará **3 horas** de mantenimiento para reanudar sus operaciones.

Análisis: Habría que contratar un especialista en sistemas y mantenimiento para que verifique el daño en el momento que exista el colapso del sistema. Además, al colapsar el sistema se puede perder cierta información que para la empresa es confidencial y fundamental, éste sería otro gasto para la empresa.
Dijimos anteriormente, que por pérdida de información, le costará a la compañía el 10% del total de ventas proyectadas.

	Valor Anual	Valor diario
Ventas proyectadas (2009)	10,509,406.26	29,192.80
10% por pérdida de información:	2,919.28	
Mantenimiento del sistema:	2,000.00	

Explicación: El valor del mantenimiento del sistema; hemos asumido que será de $2.000 ya que no es tan conflictivo contratar a personal de mantenimiento que un especialista de robo de información completa como el caso del evento de hackers.

Conclusión: Finalmente, el total de périda por parte de la compañía será de **$4,919.28**

ANEXO IV.5: Análisis del Impacto Financiero de Eventos
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Evento: Carencia de materia prima para la producción por parte del proveedor.

Supuestos: Dada la crisis económica a nivel mundial, los costos de materia prima pueden incrementarse, no habría mucha oferta en el mercado.
Por consiguiente suponemos que el tiempo de atraso de abastecimiento a los distribuidores será de **tres días.**

Análisis:

Para analizar el impacto financiero de una carencia de materia prima para la producción por parte del proveedor, se tomará en cuenta los días de stock que tienen los distribuidores para poder combatir el **"Atraso del abastecimiento del producto por parte del proveedor "** **RIESGO**

Para obtener los días de stock promedio utilizaremos las siguientes fórmulas:

COSTO DE STOCK INMOVILIZADO	$\frac{\text{Promedio inmovilización de productos} * \text{Precio Unitario Promedio} * \text{Rendimiento Anual} * \text{Tiempo de inmovilización}}{\text{365 dias}}$
COSTO POR ALMACENAMIENTO	$\frac{\text{Tiempo de inmovilización} * \text{Promedio de inmovilizacion de producto} * \text{Precio unitario promedio} * \text{Porcentaje de almacenamiento del producto}}{\text{365 dias}}$
COSTO TOTAL DE STOCK INMOVILIZADO	Costo de stock inmovilizado + Costo por almacenamiento
DIAS D STOCK	$\frac{\text{Costo total de stock inmovilizado}}{\text{Costo de venta diario de la distribuidora}}$

De acuerdo al análisis de dias de stock para el caso de Major y Minor se tiene los siguientes resultados:

Dias de stock Major:	1.21
Dias de stock Minor:	1.03

Para ambos casos los dias de stock es de medio día, es decir que si el supuesto de atraso de abastecimiento por carencia de materia prima se cumpliera, Ecuaclean tendría pérdidas en sus ventas por la no distribución de sus blanqueadores.

Pérdida por venta diaria en caso del desabastecimiento de Major	14,383
Pérdida por venta diaria en caso del desabastecimiento de Minor	13,347
TOTAL PÉRDIDA DIARIA	**27,730**
Pérdida por los dos dia y media de desabastecimiento de Major	25,744.28
Pérdida por los dos dia y media de desabastecimiento de Minor	26,304.99

TOTAL PÉRDIDAS DE LA NO VENTA POR LOS DOS DISTRIBUIDORES	**52,049.27**

ANEXO D.5.Ma: Análisis del Impacto Financiero de Eventos
EMPRESA ECUACLEAN S.A

El cuadro resumen de inventario mensual promedio se basó en las ventas mensuales facturadas por Major y Minor durante el año 2008.

MAJOR			
Productos	**Inventario Promedio Mensual**	**Costo/Caja**	**Ingreso mensual Promedio**
Bleach Regular 150cc x100	42,500	6	255,000
Bleach Regular 500cc	3,750	7	28,088
Bleach Lemon 500cc	1,250	7	9,363
Bleach Regular 1000cc	3,300	6	20,790
Bleach Apple 1000cc	1,300	9	11,089
Bleach Lemon 1000cc	2,000	9	17,060
Bleach Floral 1000cc	1,250	9	10,663
Bleach Bkg Soda & Citrus 1000 ML	1,600	9	13,648
Bleach Regular 2000cc	3,150	9	27,059
Bleach Lemon 2000cc	1,900	9	16,321
Bleach Regular 3785cc x 3	3,550	6	22,401
TOTAL y PROMEDIO	**65,550**	**8**	**431,480**

Cálculos:

Días de distribución	30
Productos distribuidos /día	2,185
Promedio de inmovilizacion	32,775
Rendimiento anual	5%
Promedio de precios	8

→ Días de inmovilización promedio

→ Porcentaje referencial de la tasa por un deposito a plazo

Costo del stock inmovilizado	1,050
Porcentaje de almacenamiento del producto	35%
Costo del stock por almacenamiento	7,276

COSTO TOTAL DE STOCK INMOVILIZADO	**8,326**

Costo de Venta diario	6,881
Dias de stock promedio por cada producto	**1**

ANEXO D.5.Mi: Análisis del Impacto Financiero de Eventos
EMPRESA ECUACLEAN S.A

El cuadro resumen de inventario mensual promedio se basó en las ventas mensuales facturadas por Major y Minor durante el año 2008.

MINOR			
Productos	**Inventario Promedio Mensual**	**Costo/Caja**	**Ingreso mensual Promedio**
Bleach Regular 150cc x100	33,996	8	269,248
Bleach Regular 500cc	4,345	10	41,278
Bleach Lemon 500cc	359	10	3,411
Bleach Regular 1000cc	5,693	9	50,155
Bleach Apple 1000cc	100	9	881
Bleach Lemon 1000cc	700	9	6,167
Bleach Floral 1000cc	266	9	2,343
Bleach Bkg Soda & Citrus 1000 ML	256	9	2,255
Bleach Regular 2000cc	1,040	10	9,880
Bleach Lemon 2000cc	202	10	1,919
Bleach Regular 3785cc x 3	1,829	7	12,876
TOTAL y PROMEDIO	**48,786**	**9**	**400,414**

Días de distribución	30
Productos distribuidos /día	1,626
Promedio de inmovilizacion	24,393
Rendimiento anual	5%
Promedio de precios	9

→ Días de inmovilización promedio

→ Porcentaje referencial de la tasa por un deposito a plazo

Costo del stock inmovilizado	893
Porcentaje de almacenamiento del producto	35%
Costo del stock por almacenamiento	6,189
COSTO TOTAL DE STOCK INMOVILIZADO	**7,081**

Costo de Venta diario	6,881
Dias de stock promedio por cada producto	1.03

ANEXO D.6: Análisis del Impacto Financiero de Eventos
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Evento: Existencia en el mercado de "marcas blancas" del producto.

Supuestos: En los supermercados locales, hay más de cien presentaciones de productos con la marca propia del supermercado para lo cual se ha iniciado un feroz combate por parte de la marca propia del blanqueador. Creemos que este combate tomará mucho tiempo aproximadamente unos **tres años**

Análisis:

Para calcular la pérdida monetaria cuando los clientes o consumidores adquieren los productos de marcas blancas de blanqueador, se considerará el Forecast de las ventas del año 2009 y las del año 2010 y 2011 en base al crecimiento de las ventas indicado por la Finance Leader (3%) para asi analizar la caida de la marca en el mercado local. **RIESGO**

De acuerdo a un estudio realizado [4] por una firma de mercado se obtuvo que Mi Comisariato y Supermaxi tienen la mayor puntuación en cuanto a la venta de productos de marcas blancas, teniendo estas cadenas ventaja en las percepciones del mercado/clientes finales.

En cuanto a la intención de la compra por parte de los consumidores de marcas blancas, los resultados fueron que el 20% no compraría los productos con la marca propia del supermercado mientras que el 80% restante compraría entre uno y varios productos.

En el cuadro adjunto se puede observar que el 12% estaría dispuesto a comprar cloro como marca propia del supermercado.

Inclinación de clientes a comprar productos de marca blanca	
Productos	**Porcentaje**
Ninguno	20%
Higiene personal	10%
Pañales	5%
Papel Higiénico	7%
Cloro	12%
Detergente	13%
Desinfectantes	14%
Otros	19%

Por lo tanto de acuerdo a este resultado, concluimos que las ventas de blanqueador disminuirán en un 12% por la inclinación de los clientes hacia la compra de blanqueadores con marcas blancas

		Disminución de ventas	Pérdidas en ventas	Pérdidas diarias
TOTAL VENTAS 2009	10,509,406.28	9,248,277.53	1,261,128.75	3,503.14
TOTAL VENTAS 2010	10,824,688.47	9,525,725.85	1,298,962.62	3,608.23
TOTAL VENTAS 2011	11,149,429.13	9,811,497.63	1,337,931.50	3,716.48
	32,483,523.88	**28,585,501.01**	**3,898,022.87**	**10,827.84**

A parte de las pérdidas por la disminución de las ventas, la compañía deberá incrementar sus gastos en publicidad para atraer la atención de los consumidores finales, actualmente la compañía cerró sus estado financieros con un gasto de publicidad por **196,747.44**

De acuerdo a la expectativa de ventas (3%) consideramos que los gastos de publicidad para el año 2009 debería incrementarse en el mismo porcentaje

	Gasto Publicidad Anual	Gasto Publicidad diaria
TOTAL PUBLICIDAD 2009	202,649.86	562.92
TOTAL PUBLICIDAD 2010	208,729.36	579.80
TOTAL PUBLICIDAD 2011	214,991.24	597.20
	626,370.46	**1,739.92**

	DIARIAS	TOTAL (3 AÑOS)
TOTAL PERDIDAS EN VENTAS	10,827.84	3,898,022.87
TOTAL GASTOS PUBLICIDAD	1,739.92	626,370.46
	12,567.76	**4,524,393.33**

ANEXO D.F: Análisis del Impacto Financiero de Eventos
EMPRESA ECUACLEAN S.A

FORECAST VENTAS AÑO 2009,2010 Y 2011

Total_Business
Ecuador
FY09 Firm Fcst EX

Net Cust Sales	**Jan**	**Feb**	**Mar**	**Apr**	**May**	**Jun**	**Jul**	**Aug**	**Sep**	**Oct**	**Nov**	**Dec**	**TOTAL**
Bleach Apple 12/1000ml	4.872	4.872	4.872	-	110.637	110.637	3.254	3.254	3.254	3.818	3.818	3.818	257.103
Bleach Floral 12/1000ml	7.333	7.333	7.333	-	-	-	4.898	4.898	4.898	5.746	5.746	5.746	53.930
Bleach Lemon 12/1000ml	15.732	15.732	15.732	-	-	-	10.508	10.508	10.508	12.329	12.329	12.329	115.710
Bleach Lemon 8/2000ml	18.762	18.762	18.762	-	38.406	38.406	12.531	12.531	12.531	14.703	14.703	14.703	214.801
Bleach Lemon 24/500ml	20.666	20.666	20.666	-	116.600	116.600	13.803	13.803	13.803	16.196	16.196	16.196	385.198
Bleach Regular 100/150ml	595.508	595.508	595.508	682.509	682.509	682.509	370.550	370.550	370.550	466.699	466.699	466.699	6,345.798
Bleach Regular 24/500ml	101.992	101.992	101.992	129.273	129.273	129.273	68.122	68.122	68.122	79.931	79.931	79.931	1,137.954
Bleach Regular 12/1000ml	88.741	88.741	88.741	115.172	115.172	115.172	59.272	59.272	59.272	69.546	69.546	69.546	998.195
Bleach Regular 8/2000ml	34.391	34.391	34.391	49.546	49.546	49.546	22.971	22.971	22.971	26.952	26.952	26.952	401.580
Bleach Regular 3/3785ml	35.801	35.801	35.801	59.792	101.545	101.545	23.912	23.912	23.912	28.058	28.058	28.058	526.197
Bleach Bkg Soda 12/1000ml	9.917	9.917	9.917	-	-	-	6.624	6.624	6.624	7.772	7.772	7.772	72.941
TOTAL VENTAS ($)	**933.715**	**933.715**	**933.715**	**1,036.293**	**1,343.689**	**1,343.689**	**596.446**	**596.446**	**596.446**	**731.751**	**731.751**	**731.751**	**10,509.406**

TOTAL VENTAS 2009	10,509,406.28
TOTAL VENTAS 2010	10,824,688.47
TOTAL VENTAS 2011	11,149,429.13

ANEXO D.7: Análisis del Impacto Financiero de Eventos
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Evento: Introducción de blanqueadores chinos en el mercado local.

Supuestos: Actualmente, en el mercado local existen productos chinos que aún no se ha introducido blanqueadores de este origen. Creemos que su impacto va a disminuir la participación en el mercado de Ecuaclean S.A. por lo que le tomará un año en implementar una estrategia de mercado previo la introducción de los mismos.

Análisis:

Para realizar este análisis tomaremos en consideración las variables utilizadas en el evento de existencia en el mercado de marcas blancas de blanqueadores debido que el impacto es similar aunque de acuerdo a nuestro juicio profesional creemos que la disminución de las ventas sería en un 6%

		Disminución de ventas	Pérdidas en ventas	Pérdidas diarias
TOTAL VENTAS 2009	10,509,406.28	9,878,841.91	630,564.38	1,751.57
	10,509,406.28	**9,878,841.91**	**630,564.38**	**1,751.57**

	Gasto Publicidad Anual	Gasto Publicidad diaria
TOTAL PUBLICIDAD 2009	202,649.86	562.92
	202,649.86	**562.92**

	DIARIAS	Totales (1 año)
TOTAL PERDIDAS EN VENTAS	1,751.57	630,564.38
TOTAL GASTOS PUBLICIDAD	562.92	202,649.86
	2,314.48	**833,214.24**

ANEXO D.8: Análisis del Impacto Financiero de Eventos
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Evento Disminución de las ventas.

Supuestos Dada la actual crisis financiera que vive el mundo, los clientes finales buscan minimizar sus gastos y comprar productos necesarios y a bajos costos. Por lo tanto, la compañía para evitar una disminución en sus ventas se verá obligada a reducir los costos de una manera razonable para atraer a los clientes.
Creemos que a la compañía le tomará un año en implementar un plan de disminución de los costos en un 5% y así evitar una disolución.

Análisis

Para cuantificar la pérdida del evento se tomará en consideración:

1. Costo de Venta del Producto mensual promedio
2. Ventas del producto mensual promedio
3. Margen bruto de ganacia mensual promedio

DETALLE DE COSTOS				Net Sales y Margen Bruto	
Descripción del producto	US $ Total Cost per Case	# Cases	US $ Total Cost	US $ Total Net Sales	US $ Margen Bruto
Bleach Regular 150cc x100	3.72	71,841.00	267,082.47	524,248	257,165.85
Bleach Regular 500cc	4.46	10,666.00	47,589.21	69,365	21,775.79
Bleach Lemon 500cc	4.86	1,910.00	9,281.23	12,773	3,491.77
Bleach Regular 1000cc	3.38	10,603.00	35,822.53	70,945	35,122.80
Bleach Apple 1000cc	3.96	504.00	1,997.29	11,970	9,972.71
Bleach Lemon 1000cc	3.73	1,184.00	4,417.31	23,227	18,809.69
Bleach Floral 1000cc	3.94	636.00	2,503.86	13,006	10,502.10
Bleach Bkg Soda & Citrus 10	3.91	1,352.00	5,288.65	15,903	10,614.71
Bleach Regular 2000cc	4.24	3,400.00	14,401.05	36,939	22,537.45
Bleach Lemon 2000cc	4.75	1,753.00	8,330.73	18,240	9,909.27
Bleach Regular 3785cc x 3	3.07	5,248.00	16,130.37	35,277	19,146.29
TOTAL			**412,844.68**	**831,893.13**	**419,048.45**
Porcentaje de ganancia	50%				

Como se puede obsevar en la tabla el porcentaje de ganacia sobre las ventas es del 50%. Por lo tanto de acuerdo al supuesto planteado la compañía disminuirá el precio de venta a los distribuidores en un 5% para que su producto sea más atractivo a los consumidores finales.

ANEXO D.8: Análisis del Impacto Financiero de Eventos
EMPRESA ECUACLEAN S.A

CUANTIFICACIÓN DE RIESGOS
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Descripción del producto	Ventas promedio 2009	Precio de venta	Cajas de Productos	Disminución Precio de Venta	Ventas	Pérdida
Bleach Regular 150cc x100	21,425.26	6	3,570.88	5.70	20,354.00	(1,071.26)
Bleach Regular 500cc	4,494.13	7	600.02	7.12	4,269.42	(224.71)
Bleach Lemon 500cc	9,642.46	7	1,287.38	7.12	9,160.34	(482.12)
Bleach Regular 1000cc	17,900.10	6	2,841.29	5.99	17,005.10	(895.01)
Bleach Apple 1000cc	32,099.82	9	3,763.17	8.10	30,494.83	(1,604.99)
Bleach Lemon 1000cc	528,816.50	9	61,994.90	8.10	502,375.68	(26,440.83)
Bleach Floral 1000cc	94,829.54	9	11,117.18	8.10	90,088.06	(4,741.48)
Bleach Bkg Soda & Citrus 10	83,182.89	9	9,751.80	8.10	79,023.75	(4,159.14)
Bleach Regular 2000cc	33,465.03	9	3,895.81	8.16	31,791.77	(1,673.25)
Bleach Lemon 2000cc	43,849.73	9	5,104.74	8.16	41,657.24	(2,192.49)
Bleach Regular 3785cc x 3	6,078.40	6	963.30	5.99	5,774.48	(303.92)
TOTAL	**875,783.86**				**831,994.66**	**(43,789.19)**

Pérdida de Ventas anual	(43,789.19)
Pérdida de Ventas diaria	(121.64)

ANEXO D.9: Análisis del Impacto Financiero de Eventos
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Evento: El goodwill generado por la compra de la marca de blanqueador y de los activos fijos no es representativo a las ventas generadas al término del contrato

Supuesto: El goodwill al final del contrato traiga como consecuencia una mala inversión por parte de la compañía.

Análisis:

Cuando la compañía compró la marca del blanqueador y los activos fijos se produjo un Goodwill por dicha compra, porque la compañía pagó en exceso el monto total de la marca más los activos. El goodwill es un activo intangible que se da por los beneficios económicos futuros generados por la marca del blanqueador. A continuación se muestra un extracto del contrato de la compra de la marca y de los activos fijos

	US$ (mill)			
Regional Purchase	**Licence**	**Activos Fijos**	**Total Price Allocation**	**Intangible**
Ecuador	13,040.00	757	18,297.00	4,500.00

La compañía actualmente está amortizando el goodwill a 20 años de acuerdo a las leyes locales financieras y tributarias, pero se debe tomar en consideración que la marca actual comprada desaparecerá del mercado en el año 2010 e incluso la compañía poco a poco esta introduciendo la marca Clean por medio de publicidad. Por lo tanto la compañía debe reajustar la amortización del goodwill o realizar un análisis de deterioro.

Nuestro análisis tomará en consideración las ventas del año 2007, 2008 y las proyectadas del 2009 y 2010 y verificar si efectivamente el goodwill generado representa una buena inversión.

Meses	Servicios de Consultoria	Ventas Cloro
Apr-07	443,411.00	
May-07	421,865.00	
Jun-07	446,790.00	
Jul-07	423,933.00	
Aug-07	457,885.60	
Sep-07	458,836.76	
Oct-07	424,871.47	
Nov-07	433,935.37	
Dec-07	829,174.03	
TOTAL	**4,340,702.23**	
Jan-08	496,889.44	
Feb-08	483,580.78	
Mar-08	463,098.94	
Apr-08	414,326.43	
May-08	471,654.01	
Jun-08	454,005.12	
Jul-08		990,196.06
Aug-08		753,910.29
Sep-08		829,301.32
Oct-08		837,594.33
Nov-08		854,346.22
Dec-08		
TOTAL	**2,783,554.72**	**4,265,348.22**

Analisis Goodwill frente a la utilidad					
					Pérdida
Ingresos Año 2007	0.00	Egresos Año 2007	4,610,595.32	-	4,610,595.32
Ingresos Año 2008	4,265,348.22	Egresos Año 2008	7,260,370.03	-	2,995,021.81
Ingresos Año 2009	10,509,406.28	Egresos Año 2009	10,719,594.41	-	**210,188.13**
Ingresos Año 2010	10,824,688.47	Egresos Año 2010	10,932,935.36	-	**108,246.88**
				-	**7,924,052.14**

Como nos damos cuenta al final del año 2010 la compañía mantendrá pérdidas y no recuperará el valor del goodwill generado por la compra de la marca del cloro y de los activos fijos.
La compañía al amortizar este goodwill a 20 años nos indica que al ingresar su nueva marca en el 2011 permitirá amortizar su mala inversión, lo que es totalmente equívoco desde la parte financiera y contable. Porque no se puede amortizar un goodwill en base a los beneficios económicos futuros de otro intangible que no sea el del intangible que produjo el goodwill.

Por lo tanto la pérdida de la compañía sería el valor del goodwill **4,500,000.00**

ANEXO E.1: ANALISIS DE ALTERNARTIVAS ANTE EVENTOS SELECCIONADOS
EMPRESA ECUACLEAN S.A

Nota:

Cada una de estas alternativas están proyectadas a un año

(a) Fines de semana por un mes

Eventc Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil

					RRHH		
1	**Preparar al personal de la compañía y activos fijos antes de que ocurra un sismo grave:**	**Costos**	**Tiempo**	**Numero**	**Externo**	**Interno**
	Las maquinas de producción que estan en manos del proveedor deben tener una póliza de seguro	60,000	1 año	N/A		
	Los activos fijos que se encuentran en las oficinas deben tener una póliza de seguro	7,000	1 año	N/A		
	Colocar una puerta de emergencia adecuada en la oficina para efectuar evacuaciones rápidas.	300	2 días	1	x	
	Inspeccionar trimestralmente los extintores para que siempre estén listos a ser utilizados en caso de emergencia	100	1 hora	1	x	
	Probar trimestralmente las alarmas contra incendio, rociadores y las luces de emergencia	80	1 hora	1	x	
	Realizar un plan de emergencia que detalle la forma en que los empleados van a evacuar el edificio, donde se va a reunir, como llevar cuenta de todas las personas, y como obtener instrucciones adicionales para actuar	300	15 días	9	x	x
	Obtener entrenamiento en primeros auxilios, terremotos y técnicas de reanimación cardiopulmonar **(a)**	100	8 días	2		x
	Todos los empleados y visitantes deben tener un carnet de identificación de la compañía visible	80	5 días	1	x	
	La direción y los accionistas deben crear una cuenta de provisión de desastres para asegurar la continuidad del negocio (0.05% de las ventas mensuales)	5,255	1 año	N/A		

Total preparación del personal ante un sismo grave	**73,215**
Total pérdida en el caso de que suceda un sismo grave	**698,960**
Porcentaje sobre inversión	**10%**

					RRHH		
2	**Preparación al personal después de que ocurra el sismo**	**Costos**	**Tiempo**	**Numero**	**Externo**	**Interno**
	Contratar a un especialista de preferencia un Corresponsable en Seguridad Estructural que le indicará si el edificio está disponible para su funcionamiento, ocupación y reparación	500	1 día	1	x	
	En caso de deterioro del lugar de trabajo, buscar un espacio físico para reanudar las operaciones (alquiler)	3,600	3 días	2		x
	Revisar las pólizas de seguro en relación a la cobertura para desastres y desembolso de la prima de seguro	16,750	1 día	1		x
	Contar con un personal de la compañía para verificar la calidad del stock en las bodegas de los distribuidores	300	2 días	2		x
	Determinar la posibilidad de continuar con las ventas despues de la evaluación de daños en toda la empresa	600	3 días	3		x
	Obtener información sobre asistencia financiera despues del desastre para realizar un préstamo bancario	10,000	3 días	2		x

Total preparación del personal despues del sismo	**31,750**
Total pérdida en el caso de que suceda un sismo grave	**698,960**
Porcentaje sobre inversión	**5%**

ANEXO E.2:ANALISIS DE ALTERNARTIVAS ANTE EVENTOS SELECCIONADOS EMPRESA ECUACLEAN S.A

Nota:

Cada una de estas alternativas están proyectadas a un año

				RRHH	
	Alternativas	**Costos**	**Tiempo**	**Numero**	**Externo**
1	Actualización del sistema que la compañía posee	10,000	10 días	2	x
2	**Implementar un departamento de IT Local**	**62,000**			
	Contratar a Jefe de Sistemas de Información	36,000	1 año	1	
	Contratar a un asistente de sistemas de información	6,000	1 año	1	
	Amoblamiento del departamento	20,000	15 días	2	x
3	Contratar una póliza de seguro a la información que se encuentra en el sistema, software, daño físico y demás gastos extras que se derivan de las operaciones	100,000	1 año	N/A	
4	Obtener una licencia de seguridad informática que proteja al nuevo sistema	45,000	1 año	1	x
5	Implementar un tiraje de backup de base de datos completa automatizado en cada computadora de manera semanal	2,000	7 días	2	x
6	Recurrir al procesamiento manual de facturas y órdenes de compra	300	15 dias	2	
7	Revisar las pólizas de seguro y llamar al personal de la aseguradora.	10,000	1 dia	1	
8	Llamar a personal experto en sabotaje para la respectiva recuperación de información	10,000	15 días	2	x

Total Inversión de alternativas	239,300.00
Total pérdida en caso de que suceda aparición de hackers	1,059,940.63
Porcentaje sobre inversión	23%

Interno
x
x
x
x

ANEXO E.3: ANALISIS DE ALTERNARTIVAS ANTE EVENTOS SELECCIONADOS EMPRESA ECUACLEAN S.A

			RRHH		
Alternativas	**Costos**	**Tiempo**	**Numero**	**Externo**	**Interno**
Realizar mantenimientos trimestrales a las maquinarias por parte de personal contratado por Ecuaclean	4,000	2 días	2	x	
Realizar un inventario bimensual de repuestos en las bodegas por parte de personal de Ecuaclean	900	1 día	1	x	
Supervisar mensualmente el control de las máquinas de producción en cuanto a su mantenimiento y detalle de repuestos por parte de un personal contratado por Ecuaclean S.A	2,400	5 días	1	x	

Total Inversión de alternativas	7,300.00
Total pérdida en caso de falla de máquina	107,498.31
Porcentaje sobre inversión	7%

ANEXO E.4: ANALISIS DE ALTERNARTIVAS ANTE EVENTOS SELECCIONADOS
EMPRESA ECUACLEAN S.A

				RRHH		
	Alternativas	**Costos**	**Tiempo**	**Numero**	**Externo**	**Interno**
1	Invertir más en talento en el área de marketing (ideas, estrategias)	9,600	1 año	2		x
2	**Aprovechar la tecnologia y oportunidades de comunicación horizontal para ofrecer a los clientes mayor conocimiento de los productos,mediante la creación de su home page local**	**2,300**				
	Creación de página web	1,500	1 mes	1	x	
	Mantenimiento trimestral de página web	800	2 horas	1	x	
3	**Aplicar la estrategia de segunda marca: que es una denominación comercial que se usa para introducir otros productos de características diferentes a los de la marca principal, mas baratos (dirigidos a otros segmentos de mercado sin afectar la marca principal)**	**20,000**				
	Realizar un estudio de mercado del nuevo producto	6,000	6 meses	3	x	
	Lanzamiento del producto aplicado a la estrategia de segunda marca	10,000	6 meses	2	x	
	Publicidad del producto nuevo	4,000	6 meses	2	x	
4	Realizar un análisis de ventas por segmentos para llegar a entender claramente lo que esta ocurriendo con la empresa en comparación con la industria o el mercado total.	1,000	3 meses	3		x
5	Realizar un incremento en el conocimiento del producto y de sus características por parte del público (realizar encuestas o entrevistas al cliente por el producto o marca que le es familiar después de mencionarle una lista de productos competidores o preguntar al publico sobre nombres de productos o marcas)	24,000	1 año	3		x

Total Inversión de alternativas	56,900.00
Total pérdida	9,857,607.57
Porcentaje sobre inversión	1%

ANEXO F : PARAMETROS DE DECISIÓN
EMPRESA ECUACLEAN S.A

		PARAMETROS DE DECISIÓN			
RIESGOS	**DECISIONES**	**Dinero**	**Tiempo**	**Calidad**	**Recursos Humanos**
Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil.	Preparar el personal de la Compañía y activos fijos antes de que ocurra un sismo grave.	x	x		
	Preparación al personal después de que ocurra el sismo.	x	x	x	
Aparición de hackers.	Actualización del sistema que la Compañía posee.	x		x	
	Implementar un Dpto de IT local	x	x		x
	Póliza de seguro de Información, software, hardware y otros gastos.	x			
	Licencia de seguridad informática.	x			
	Implementar backups de BD automatizados semanales.	x			x
	Recurrir al procesamiento manual de facturas y órdenes de compra.		x		x
	Revisar las pólizas de seguro y llamar al personal de la aseguradora.		x		
	Llamar a personal experto en sabotaje para la respectiva recuperación de información	x	x		
Falla de máquina de producción por parte del proveedor.	Realizar mantenimientos trimestrales a las maquinarias por parte de personal contratado por Ecuaclean S.A.	x	x		x
	Realizar un inventario bimensual de repuestos en las bodegas por parte de personal de Ecuaclean S.A.	x	x		x
	Supervisar mensualmente el control de las máquinas de producción en cuanto a su mantenimiento y detalle de repuestos, por parte de un personal contratado de Ecuaclean S.A.	x	x		x
Existencia en el mercado de “marcas blancas” del producto.	Invertir en talento en el área de marketing.		x	x	x
	Creación de su HOME PAGE local.	x		x	
	Aplicar estrategia de segunda marca.		x		x
	Realizar un análisis de ventas por segmentos		x		
Introducción de blanqueadores chinos en el mercado local.	Realizar un incremento en el conocimiento del producto.		x		x
El goodwill generado por la compra de la marca de blanqueador y de los activos fijos no es representativo a las ventas generadas al término del contrato					

1. OBJETIVO

Mantener la distribución de los blanqueadores hacia nuestros dos potenciales clientes de una manera progresiva, para así poder incrementar los ingresos por as ventas y tener un nivel de participación óptima en el mercado local.

2. ALCANCE

Es aplicable a todos los funcionarios del área de ventas y logística.

3. DEFINICIONES

Plan de Continuidad del Negocio: Es el proceso desarrollado para prevenir interrupciones que afecten el desempeño de las actividades normales del proceso de ventas y distribución.

Riesgo: Es la posibilidad que ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos.

Evento: Es algo incierto y que tiene un impacto negativo.

Análisis de Riesgos: Es el proceso cuantitativo o cualitativo que permite evaluar los riesgos.

4. IDENTIFICACION DE EVENTOS CRITICOS EN EL PROCESO DE VENTAS

Se ha identificado los eventos críticos que pueden ocasionar interrupciones en el proceso de ventas y en el negocio, se determinó el impacto económico-financiero que podría legar a tener un desastre sobre el proceso.

Riesgos	Eventos	Pérdida diaria ($)	Tiempo de recuperación	Pérdida total ($)
Interrupción laboral dentro de la Compañía.	Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil.	27.729,80	7 días	698.959,60
Robo de información de ventas del sistema.	Aparición de hackers.	N/A	5 días	1.059.940,63
Atraso del abastecimiento del producto por parte de su único proveedor hacia los distribuidores.	Falla de máquina de producción por parte del proveedor.	27.729,77	5 días	107.498,31
Caída de la marca blanca del blanqueador en el mercado local.	Existencia en el mercado de "marcas blancas" del producto.	12.567,76	3 años	4.524.393,33
	Introducción de blanqueadores chinos en el mercado local.	2.314,48	1 año	833.214,24
	El goodwill generado por la compra de la marca de blanqueador y de los activos fijos no es representativo a las ventas generadas al término del contrato	N/A	3 años	4.500.000

5. IDENTIFICACION DE ESTRATEGIAS DE RECUPERACION

Se ha seleccionado las estrategias de recuperación de los posibles riesgos críticos:

Interrupción laboral dentro de la Compañía.

a. <u>Sismo a gran escala en la ciudad de Guayaquil.</u>

Por su ubicación geográfica, el Ecuador está asentado en una zona sísmica continental conocida como Cinturón de Fuego del Pacífico. La ciudad de Guayaquil en los últimos años ha sufrido sismos con una escala promedio de 4.55º

Prevención: Es necesario contar con una organización entre el personal de la compañía para que se efectúen las acciones necesarias de prevención y en su caso, responda ante las emergencias. A continuación se sugiere una organización sencilla y básica que podría funcionar con las correspondientes adecuaciones hacia el negocio.

a.1 Contratar una póliza de seguros para las máquinas de producción que están en manos del proveedor.
Costo: $60.000
Tiempo de duración de póliza: 1 año.
Recursos Humanos: N/A

a.2 Contratar una póliza de seguros para los activos fijos que se encuentran en la oficina.
Costo: $7.000
Tiempo de duración de póliza: 1 año.
Recursos Humanos: N/A

a.3 Contratar personal que ayude a colocar una puerta de emergencia en la oficina para efectuar evacuaciones inmediatas en el caso de un sismo grave.
Costo: $300
Tiempo de implementación: 2 días.
Recursos Humanos: 1 persona externa.

a.4 Contratar personal que inspeccione trimestralmente los extintores para que siempre estén listos en caso de ser utilizados por causa de un sismo grave.
Costo: $25 trimestralmente.
Tiempo de inspección: 1 hora.
Recursos Humanos: 1 personal externo.

a.5 Contratar personal externo para probar trimestralmente las alarmas contra incendio, rociadores y luces de emergencia.
Costo: $20 trimestralmente.
Tiempo de inspección: 1 hora.
Recursos Humanos: 1 personal externo.

a.6 Implementar un plan de emergencia que detalle la forma en que los empleados van a evacuar el edificio, donde se van a reunir, cómo llevar cuenta de todas las personas y cómo obtener instrucciones adicionales para actuar.
Costo de implementación: $300
Tiempo de implementación: 15 días.
Recursos Humanos: 1 personal externo y 8 personas que laboran en la compañía.

a.7 Obtener entrenamiento en primeros auxilios para el caso de terremotos y técnicas de reanimación cardiopulmonar.
Costo: $100 por curso.
Tiempo de implementación: 4 fines de semana de un mes.
Recursos Humanos: Asistirán al curso 2 personas de la compañía.

a.8 Todos los empleados y visitantes deben tener un carnet de identificación de la compañía de forma visible.
Costo: $10 por cada carnet.
Tiempo de entrega de carnet: 5 días.
Recursos Humanos: Se contratará 1 personal externo.

a.9 Creación de una cuenta de provisión de desastres para asegurar la continuidad del negocio.
Costo: 0.05% de las ventas mensuales.
Tiempo de implementación: 1 año.
Recursos Humanos: N/A.

Recuperación: El plan de preparación contra sismos establece un curso de acción asequible y efectivo. Además, se debe instruir desde el inicio, un itinerario y presupuesto ya que tomará tiempo e inversión el establecer un curso de acción.

a.10 Contratar a un especialista, de preferencia un corresponsable en seguridad estructural para que indique si el edificio está disponible para su funcionamiento, ocupación y reparación.
Costo de contratación: $500
Tiempo de análisis: 1 día.
Recursos Humanos: 1 personal externo.

a.11 En caso de deterioro del lugar de trabajo, buscar un espacio físico para reanudar las operaciones de la compañía.
Costo del nuevo alquiler: $300 mensuales.
Tiempo de búsqueda: 3 días.
Recursos Humanos: 2 personas de la compañía.

a.12 Revisar las pólizas de seguro en relación a la cobertura por el desastre y monto de desembolso de la prima del seguro. Llamar al oficial de la compañía de seguros que mantiene nuestro contrato.
Costo de la prima: 25% del valor de la póliza.
Tiempo del trámite: 1 día.
Recursos Humanos: 1 personal interno.

a.13 Contar con un personal de la compañía para que verifique la calidad del stock de blanqueadores en las bodegas de los distribuidores.
Costo del inventario: $300
Tiempo de duración del inventario: 2 días
Recursos Humanos: 2 personas de la compañía.

a.14 Determinar la posibilidad de continuar con las ventas después de la evaluación de daños de toda la empresa.
Costo de la evaluación: $600
Tiempo de evaluación: 3 días.
Recursos Humanos: 3 personas de la compañía (1 gerente de ventas, gerente de marketing y gerente de logística).

a.15 Obtener información sobre asistencia financiera para la realización de un posible préstamo bancario.
Costo del préstamo: $10.000 (tentativo de acuerdo a paso a.14)
Tiempo de obtención del préstamo: 3 días.
Recursos Humanos: 2 personas de la empresa que se encarguen de la transacción.

Robo de información de ventas del sistema.

b. Aparición de hackers

La aparición de hackers es una amenaza que interfiere el funcionamiento adecuado de una o más computadoras, o hace que se difunda de modo no autorizado información.

Prevención: El nivel adecuado de seguridad física, o grado de seguridad, es un conjunto de acciones utilizadas para evitar el fallo o, en su caso, aminorar las consecuencias que de el se puedan derivar.

b.1 Actualizar el sistema SYSTEM 21 que la compañía posee en la actualidad.
Costo de la actualización: $10.000
Tiempo de actualización: 10 días.
Recursos Humanos: 2 personas externas.

b.2 Desarrollar e implementar un departamento IT local. Se realizará los siguientes pasos:

b.2.1 Contratar un jefe de sistemas de información que tenga la experiencia adecuada para implementar y actualizar un departamento de IT.
Costo de contratación: $3.000 mensuales.
Tiempo de contratación: 1 año con un posible contrato indefinido.
Recursos Humanos: 1 personal interno.

b.2.2 Contratar a un asistente de sistemas de información que apoye al jefe del departamento.
Costo de contratación: $500 mensuales.
Tiempo de contratación: 1 año con un posible contrato indefinido.
Recursos Humanos: 1 personal interno.

b.2.3 Amoblamiento del Departamento IT.
Costo de amoblamiento: $20.000
Tiempo de amoblamiento: 15 días.
Recursos Humanos: 2 personas contratadas externas.

El tiempo de implementación será de 6 meses.

b.3 Contratar una póliza de seguro de la información que se encuentra en el sistema y daño físico de la misma.
Costo de la póliza: $100.000
Tiempo de duración de la póliza: 1 año.
Recursos Humanos: N/A.

b.4 Obtener una licencia de seguridad informática que proteja al nuevo sistema.
Costo de la licencia: $45.000
Tiempo de duración de licencia: 1 año.
Recursos Humanos: 1 personal externo.

b.5 Implementar un tiraje de backups de base de datos completa automatizada en cada computador de manera semanal.
Costo de la implementación: $2.000
Tiempo de implementación: 7 días.
Recursos Humanos: 2 personas externas.

Recuperación: Los contratos de seguros vienen a compensar, en mayor o menor medida las pérdidas, gastos o responsabilidades que se puedan derivar para el centro de proceso de datos una vez detectado y corregido el fallo.

b.6 Recurrir al procesamiento manual de facturas y órdenes de compra después de que ocurra el evento.
Costo del procesamiento: $300
Tiempo de procesamiento: 5 días.
Recursos Humanos: 2 personas de la compañía.

b.7 En el caso de que el evento ocurriera después de la implementación del departamento de IT local, el jefe de sistemas deberá analizar el daño interno así como su posible recuperación de información con ayuda de backups.
Costo del análisis: N/A
Tiempo de análisis: 1 día
Recursos Humanos: 1 persona.

b.8 En el caso de que el evento ocurriera antes de la implementación del departamento IT local, llamar a personal experto en sabotaje para la respectiva recuperación de información.
Costo de recuperación de información: $10.000
Tiempo de recuperación: 15 dias

Recursos Humanos: 2 personas externas.

b.9 Revisar la póliza de seguro contratada y notificar al personal de la aseguradora del evento ocurrido para que nos den el monto asegurado y cancelar la respectiva prima
Costo de prima: $10.000
Tiempo de trámite: 1 día.
Recursos Humanos: 1 persona de la compañía se encargará de esta actividad.

Atraso del abastecimiento del producto por parte de su único proveedor hacia los distribuidores.

c. Falla de Máquinas de producción por parte del proveedor

Las maquinas utilizadas para la elaboración del blanqueador se encuentran en las instalaciones del proveedor, de acuerdo al contrato de compra de activos fijos.

Prevención: Un nivel adecuado de mantenimiento y de supervisión ayudará a corregir fallas de las maquinarias.

c.1 Contratar personal externo por parte de la compañía para realizar chequeos y mantenimientos si fuera el caso de manera trimestral, a todas las máquinas compradas por la compañía pero que se mantienen en las instalaciones del proveedor.
Costo de chequeo y/o mantenimiento: $500 cada trimestre.
Tiempo de duración del chequeo: 2 días.
Recursos humanos: Se contratará a dos personas externas que tengan experiencia en este tipo de máquinas.

c.2 Realizar un inventario bimensual de repuestos utilizados para el buen funcionamiento de las máquinas, que se encuentran en las bodegas del proveedor.
Costo del inventario: $150 por cada inventario bimensual.
Tiempo de duración del inventario: 1 día.
Recursos humanos: 1 personal externo.

c.3 Supervisar mensualmente el control de las máquinas de producción en cuanto a su mantenimiento y detalle de repuestos por parte de personal de la compañía.
Costo de supervisión: $200 mensuales
Tiempo de supervisión: 5 días
Recursos Humanos: 1 personal externo.

Recuperación

c.4 Comunicarse inmediatamente con personal clave de los dos distribuidores y preguntar los días de stock que tienen actualmente para poder distribuir con normalidad hasta la reparación de la (s) máquina (s).

c.5 Comunicarse inmediatamente con el proveedor y preguntar el daño sufrido de las máquinas, el avance del mantenimiento y el tiempo de recuperación de la (s) máquina (s).

c.6 En el caso de necesitar personal extra para una solución óptima de la falla de la (s) máquina (s), comunicarse inmediatamente con la persona contratada por la compañía, que ayudó en los chequeos y mantenimientos preventivos de las máquinas.

Caída de la marca del blanqueador en el mercado local

d. Existencia en el mercado de marcas blancas del producto
Introducción de blanqueadores chinos en el mercado local

Causal de disolución de la compañía a los tres años de constitución

El goodwill generado por la compra de la marca de blanqueador y de los activos fijos no es representativo a las ventas generadas al término del contrato.

Prevención: A continuación se cita ciertas alternativas que ayudarán a prevenir que los clientes finales se familiaricen con productos de marca blanca y la introducción de nuevas marcas de blanqueadores.

d.1 Contratar dos personas para el área de marketing con experiencia en el área que ayude a la Gerente de Marketing a planificar las nuevas estrategias del producto.
Costo de contratación: $400 mensuales
Tiempo de contratación: 1 año con posible contrato indefinido.
Recursos Humanos: 2 personas internas

d.2 Aprovechar la tecnología y oportunidades de comunicación horizontal para ofrecer a los clientes mayor conocimiento de los productos, mediante la creación de su home page local.

d.2.1 Contratación de personal externo para creación de página web.
Costo de contratación: $1,500
Tiempo de creación: 1 mes
Recursos Humanos: 1 persona externa.

d.2.2 Mantenimiento trimestral de la página web
Costo de mantenimiento: $200 trimestrales
Tiempo de mantenimiento: 2 horas.
Recursos Humanos: 1 persona externa.

El Tiempo de creación de Home Page local: 3 días.

Recuperación

d.3 Realizar un incremento en el conocimiento del producto y de sus características por parte del público por medio de encuestas u otros mecanismos.
Costo del estudio: $2.000 mensual.
Tiempo del estudio: 1 año
Recursos Humanos: 2 personas externas y 1 personal de marketing de la compañía.

d.4 Realizar un análisis de ventas por segmentos para llegar a entender claramente lo que esta ocurriendo con la empresa en comparación con la industria o el mercado total.
Costo del estudio: $1000 por los tres meses
Tiempo del estudio: 3 meses
Recursos Humanos: 1 personal de marketing y 2 personales de ventas de la compañía.

6. MANTENIMIENTO DEL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

6.1 CAMBIOS INTERNOS

6.1.1 Mejoramiento del sistema actual

Para el siguiente periodo, la compañía se ha comprometido a mejorar su sistema actual que soporta sus operaciones, por lo tanto el riesgo robo de información va a tener posiblemente una probabilidad de ocurrencia menor y su impacto financiero también. No con esto decimos que este riesgo desaparecerá, sino que se debe considerar modificar y actualizar las alternativas planteadas en el BCP.

6.1.2 Renuncias intempestivas

Actualmente la compañía hasta el cierre del ejercicio 2008 mantuvo pérdidas significativas, que traería posibles consecuencias en el próximo periodo como renuncias de su personal clave.
Por lo tanto, la compañía debería considerar este evento y tratarlo de persuadirlo mediante estrategias eficaces que incentiven a su personal. Consideramos que este evento debe estar incluido en el Plan para el próximo previa la conversación de directivos.

6.1.3 Culminación del contrato con Cordial

Para el año 2010 culminará el contrato de producción con Cordial del Ecuador; Ecuaclean S.A. estará a cargo de la producción del blanqueador pero bajo la marca propia de casa matriz. Por lo tanto, es de gran importancia considerar este evento para la actualización del plan en el próximo periodo ya que es un gran cambio interno que podría afectar a la continuidad del negocio si la compañía no estaría apta para afrontar el cambio y además si el cliente final no percibe adecuadamente este cambio.

6.1.4 Ampliación de la compañía

La compañía a más de producir su blanqueador propio, introducirá en el mercado local productos derivados del mismo que son producidos por casa matriz. El plan debería ser modificado considerando el incremento de su personal para soportar sus nuevas líneas de negocios, adquisición de activos fijos como Maquinarias sofisticadas, terrenos, edificios e instalaciones.

6.2 CAMBIOS EXTERNOS

6.2.1 Modificación a la Ley de Importaciones

El Gobierno ecuatoriano como una medida de afrontar la crisis financiera local anunció el pasado miércoles 7 de enero 2009 una modificación a la Ley de Importaciones donde se restringirá ciertos productos y dentro de ellos productos chinos.

Por lo tanto, de acuerdo a la evolución de esta modificación, el evento de introducción en el mercado de blanqueadores chinos podría minorar su probabilidad y su impacto financiero sería casi nulo.

6.2.2 Crisis económica financiera

En la actualidad, grandes empresas se han ido a la banca rota por la actual crisis económica financiera. Ecuaclean S.A. es una subsidiaria de The Clean Company (domiciliada en Estados Unidos) por lo tanto, si la crisis económica estadounidense no mejora para el próximo periodo, posiblemente repercutiría en casa matriz si no cuenta con una buena estrategia financiera y consecuentemente a sus subsidiarias.

El Gobierno ecuatoriano para ayudar a contrarrestar el impacto de la crisis actual, piensa en acudir a organismos multilaterales regionales para obtener unos US$ 2.580 millones que servirán para mantener la economía ecuatoriana, pero cabe recalcar que el Ecuador posee una moratoria por el no pago de la deuda externa, trayendo como consecuencia la falta de préstamos extranjeros.

ANEXO F : PARAMETROS DE DECISIÓN
EMPRESA ECUACLEAN S.A

RIESGOS	DECISIONES	PARAMETROS DE DECISION			
		Dinero	Tiempo	Calidad	Recursos Humanos
Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil.	Preparar el personal de la Compañía y activos fijos antes de que ocurra un sismo grave.	x	x		
	Preparación al personal después de que ocurra el sismo.	x	x	x	
Aparición de hackers.	Actualización del sistema que la Compañía posee.	x		x	
	Implementar un Dpto de IT local	x	x		x
	Póliza de seguro de Información, software, hardware y otros gastos.	x			
	Licencia de seguridad informática.	x			
	Implementar backups de BD automatizados semanales.	x			x
	Recurrir al procesamiento manual de facturas y órdenes de compra.		x		x
	Revisar las pólizas de seguro y llamar al personal de la aseguradora.		x		
	Llamar a personal experto en sabotaje para la respectiva recuperación de información	x	x		
Falla de máquina de producción por parte del proveedor.	Realizar mantenimientos trimestrales a las maquinarias por parte de personal contratado por Ecuaclean S.A.	x	x		x
	Realizar un inventario bimensual de repuestos en las bodegas por parte de personal de Ecuaclean S.A.	x	x		x
	Supervisar mensualmente el control de las máquinas de producción en cuanto a su mantenimiento y detalle de repuestos, por parte de un personal contratado de Ecuaclean S.A.	x	x		x
Existencia en el mercado de "marcas blancas" del producto.	Invertir en talento en el área de marketing.		x	x	x
	Creación de su HOME PAGE local.	x		x	
	Aplicar estrategia de segunda marca.		x		x
	Realizar un análisis de ventas por segmentos		x		
Introducción de blanqueadores chinos en el mercado local.	Realizar un incremento en el conocimiento del producto.		x		x
El goodwill generado por la compra de la marca de blanqueador y de los activos fijos no es representativo a las ventas generadas al término del contrato					