

¿Cómo nos ayuda la continuidad de negocio frente al COVID-19?

29 abril 2020

En múltiples ocasiones hemos escuchado la frase “*eso no nos pasará a nosotros*”, y su siguiente calificación del escenario con baja criticidad o bajo impacto, por tratarse de una situación poco plausible.

La crisis derivada de la pandemia del COVID-19 ha hecho real un concepto que era casi teórico y que se ha sufrido en contadas ocasiones. Una especie de “ejemplo de peor escenario” que veíamos como un suceso tan lejano e imposible de prever, pero con repercusiones tan catastróficas, que servían de vara para diseñar cualquier estrategia extremista. Sin embargo, ocurrió y está en nuestra puerta. Como diría el famoso boxeador, Mike Tyson:

“Todo el mundo tiene un plan hasta que le pegas un puñetazo en la cara”



Y la pandemia ha implicado eso, que las empresas tengan que poner sobre la mesa todos los criterios de crisis y rearmar sus esquemas para estar preparadas y alerta para cualquier frente que se abre con esta nueva realidad.

Quienes cuentan con un Sistema de Gestión de la Continuidad de Negocio –certificado o no- ya cuentan con actividades que les permitieron tener una buena base: identificar los riesgos y escenarios que podrían afectar a su operación, así como los recursos críticos para mantenerla. Si no cuenta con dicho sistema, quizás es bueno plantearse como un nuevo concepto a introducir en su organización.

Es por ello, que para ayudar a los análisis que se deriven de esta crisis, colaboramos con una guía de preguntas que permitirán levantar puntos de mejora y buenas prácticas referentes a continuidad de negocio y establecer brechas a cubrir al interior de su organización, basándose en el esquema de la mejora continua de la gestión de crisis (ver Figura N° 1).

CICLO DE MEJORA Y CONTINUIDAD DE NEGOCIO

Tiene sentido entender de un modo sintético la estructura de una crisis, distinguiendo el “antes”, el “durante” y el “después”:

La **fase del antes** de la detonación de la crisis, corresponde a la gestión de los riesgos, su identificación, evaluación y establecimiento de controles. También se realiza el análisis de impacto que permite sentar las bases para la construcción de los planes de continuidad.

El **durante** es el espacio temporal de diagnóstico, organización, comunicación y toma de decisiones, de mitigar, trasladar y responder. Aquí se activan todos los planes que sean necesarios, sean de emergencias, crisis o de continuidad de negocio.

El **después** contempla el desarrollo del análisis final y la gestión de la recuperación, ambos derivados de la gestión de la crisis. Aquí, llegada la calma y tras superar los principales desafíos de esta crisis, no hay que relajarse, pues en este momento es cuando más claro se ve lo que ha fallado, en qué nos hemos equivocado y, sobre todo, qué deberíamos hacer distinto en una próxima ocasión.

El momento de analizar y reflexionar es una etapa fundamental para detectar buenas prácticas y espacios de mejora. Un buen punto de partida es la **perspectiva de la continuidad de negocio** que proporciona una mirada transversal y holística a la organización para responder ante una crisis de la mejor forma posible y así minimizar el impacto sobre la empresa.



Figura N° 1 – Ciclo de la mejora continua en Gestión de Crisis

¿Cómo nos ayuda la continuidad de negocio frente al COVID-19?

29 abril 2020

Los planes generados en esta materia son herramientas muy importantes y necesarias para la protección y seguridad de una empresa, sobre todo si son trabajados de forma integrada bajo un solo modelo de gestión.

Sobre todo en situación de crisis como la que estamos viviendo, se hace indispensable recoger las buenas prácticas y los puntos de mejora en los planes que nos respaldan en este tipo de situación.

¿POR DÓNDE COMIENZO?

La Norma ISO 22.301 aplica el ciclo “**Planificar-Hacer-Verificar-Actuar**” para planificar, implantar, operar, monitorizar, revisar, mantener y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de Continuidad de Negocio de una organización.

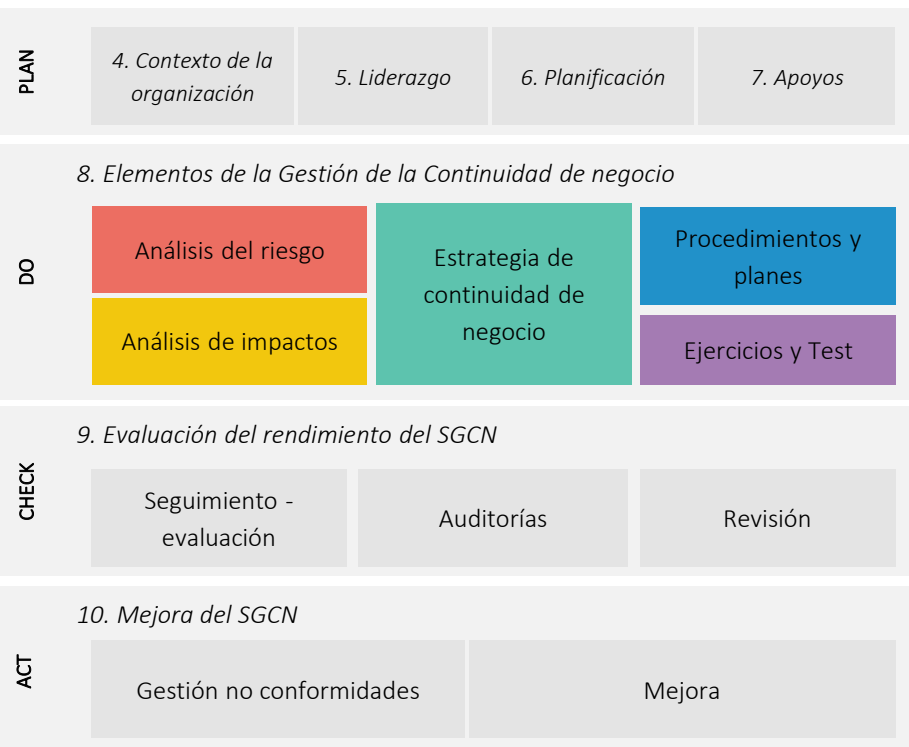
En ese sentido, **la continuidad del negocio puede ser eficaz tratando incidentes disruptivos** (por ejemplo, explosiones) y **graduales** (por ejemplo, pandemias). Esto se debe a que si nos centramos en el impacto de la interrupción antes que en la causa, la continuidad del negocio nos permite identificar aquellas actividades de las cuales depende la organización para su supervivencia, y que le permiten determinar lo que requiere para continuar cumpliendo sus obligaciones.

Por tanto, **¿dónde se encuentran los elementos que deberían ser revisados y ajustados con todos los aprendizajes que nos está dejando esta crisis del COVID-19?**

Y segundo, **¿tenemos planes que nos ayuden a enfrentar los impactos graduales que nos va dejando esta crisis?**

A criterio del Instituto Cerdá, los principales elementos de revisión se encuentran en la casilla del DO, que contiene todos los elementos propios de la gestión de la continuidad de negocio (ver Figura N° 2):

- Evaluación de Riesgos o Risk Assessment (RA)
- Análisis de Impactos o Business Impact Analysis (BIA)
- Estrategia de Continuidad de Negocio
- Planes de Continuidad de Negocio
- Pruebas y Ejercicios



Norma ISO 22.301

- La **continuidad de negocio** es la capacidad de la organización para continuar suministrando productos o servicios a niveles predefinidos aceptables después de un incidente disruptivo.
- La Norma ISO 22.301 es una **norma internacional** de gestión de continuidad de negocio que **identifica los fundamentos de un sistema** de gestión de continuidad de negocio (SGCN) estableciendo el proceso, los principios y la terminología de gestión de continuidad de negocio.
- **La gestión** de la continuidad de negocio crea un sistema (SGCN) que permite que ésta sea controlada, evaluada y mejorada de forma continua.

Figura N° 2 – Puntos de la Norma ISO 22.301 sobre Sistemas de Gestión de Continuidad de Negocio

¿Cómo nos ayuda la continuidad de negocio frente al COVID-19?

29 abril 2020

ANÁLISIS POR TEMA

A modo de reflexión, dejamos una serie de preguntas para orientar las reuniones de mejora del sistema de gestión de continuidad de negocio o de los elementos de continuidad que se tengan implantados en la compañía.

Evaluación de Riesgos o Risk Assessment (RA)

La evaluación de riesgos (RA) promueve el entendimiento de los riesgos para las actividades prioritarias y sus dependencias, y las consecuencias potenciales de un incidente disruptivo. En ese sentido, el COVID-19 -como amenaza- nos permite cuestionar **los recursos de nuestra organización que se ven afectados**, determinando cual es la **probabilidad de ocurrencia** y el **nivel de impacto** que podría generarnos, y con ello definir que controles minimizan dichos efectos. En ese sentido:

- ¿Estaba identificada la pandemia como amenaza?
- Si es así, ¿qué probabilidad tenía asignada? Y ¿qué probabilidad se le asignaría ahora?
- ¿Qué nivel de impactos se asignó antes? ¿Qué impactos se asignarían ahora?
- ¿Qué nivel de riesgo queda ahora y cuánto evolucionó en el tiempo?
- ¿Qué controles existentes se tenían implementados?
- Con esta nueva situación y según el apetito de riesgo de la compañía, ¿se requieren nuevos controles?

Análisis de Impactos o Business Impact Analysis (BIA)

Dado que el grado de propagación de la enfermedad es incierta, **¿cuál sería el peor escenario que su organización podría enfrentar?**. El BIA permite determinar el efecto de dicho escenario en la organización, priorizar los recursos para la reanudación y definir las actividades que apoyan a los productos y servicios. Bajo esa lógica:

- ¿Se tenían planes de Continuidad de Negocio considerados para una situación de enfermedad masiva o pandemia?
- ¿Qué escenarios de interrupción operacional se podrían considerar o mejorar (indisponibilidad de personal, de instalaciones, de sistemas, de equipos, de activos)?
- Frente a estos nuevos escenarios que presenta el COVID-19, ¿cuánto tiempo puede aguantar el proceso hasta que el impacto se vuelva crítico para la organización?

- ¿Cuál es el ámbito con más impacto (personas, medio ambiente, económicos, operacionales)?
- ¿Cuál es el nuevo tiempo de recuperación objetivo (RTO) que se genera?
- ¿Qué elementos ya se encuentran implementados? y ¿qué requisitos para la recuperación necesitaría?
- ¿Qué nuevas estrategias deben implementarse?
- Los medios de comunicación plasmados en su documentación, ¿han funcionado correctamente?

Estrategia de Continuidad de Negocio

Los Planes de Continuidad de Negocio (PCN) suelen abordar situaciones de desastres más comunes –como terremotos, incendios, bloqueos- que resultan en daños físicos a los activos de la organización. Sin embargo, enfermedades transmisibles requieren otras consideraciones, dado que no tienen una vinculación geográfica o temporal tan evidente, y varían en duración y gravedad. La **identificación y evaluación de una variedad de opciones de estrategias de continuidad de negocio** permite a la organización elegir métodos apropiados de prevención frente a la interrupción de sus actividades prioritarias, y hacer frente a las indisponibilidades e interrupciones que se produzcan.

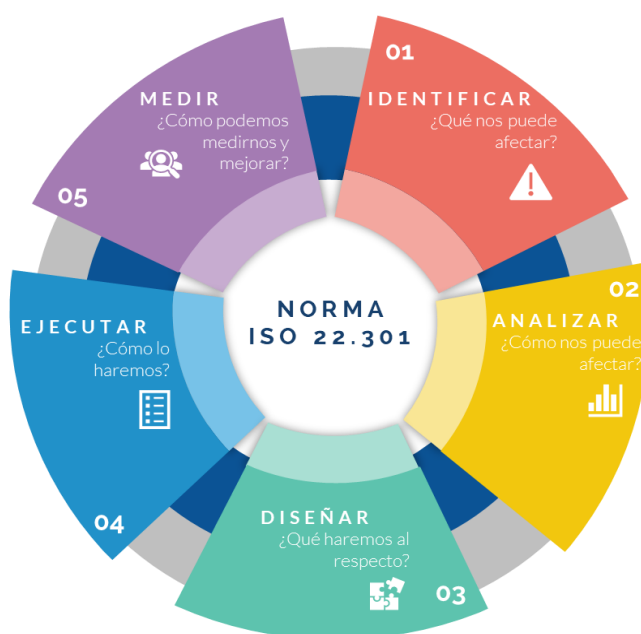


Figura N°3 – Rueda de la mejora continua de los elementos de la Gestión de la Continuidad de negocio

¿Cómo nos ayuda la continuidad de negocio frente al COVID-19?

29 abril 2020

La estrategias seleccionadas facilitarán la reanudación de actividades a un nivel de operación aceptable y dentro de los tiempos acordados:

- ¿Los planes de emergencia existentes consideraban actuaciones aplicables a estos escenarios del COVID-19?
- Y ¿el Plan de Gestión de Crisis?
- ¿Qué planes de Continuidad se tenían contemplados y qué pudieron aplicar?
- ¿Qué estrategias de continuidad han aplicado que no se encontraban documentadas?

Planes de Continuidad de Negocio

Si su organización no tiene planes de continuidad de negocio o se encuentran desactualizados, es momento de revisarlos bajo las nuevas perspectivas que se abren con esta crisis. Lo positivo es que el núcleo de un plan de continuidad es perfectamente válido para enfrentar este tipo de situaciones:

- ¿Quién tiene la autoridad en su organización para declarar un evento como un desastre?
- ¿Se vieron afectados elementos críticos previamente identificados? ¿Qué estrategias se activaron para su protección y qué estrategias se han diseñado sobre la marcha?
- Las estrategias definidas para los procesos críticos ¿consideraban una indisponibilidad prolongada de algunos recursos –accesos, personas- ?

Concienciación, pruebas y ejercicios

Las pruebas y ejercicios nos proporcionan la oportunidad de promover la **concienciación del personal**, el desarrollo de **competencias**, revisar los planes y procedimientos e identificar **mejoras** para la continuidad. En ese sentido,

- ¿Realizó algún simulacro, simulación o prueba que se acerque a lo que su organización esta viviendo?
- Frente a toda la experiencia adquirida, ¿ha contemplado hacer una actividad de recopilación de buenas prácticas y puntos de mejora?

Referencias

- Norma ISO 22.314 Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio. Directrices (2013)
- Norma ISO 22.301 Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio. Especificaciones (2015)

¿CÓMO CONTINUAMOS?

Ahora que se han revisado los diferentes puntos propios de la continuidad de negocio, la siguiente acción es **comunicarse con los grupos de interés de la organización**: nuestros trabajadores, nuestros proveedores, nuestra comunidad.

Compartir con los **clientes y proveedores** que se tiene un plan establecido y que el objetivo es continuar operando.

Si bien la infraestructura física no se ve amenazada, si se puede ver degradada la operación debido a la ausencia de personas. Por tanto, es importante transmitir seguridad a sus **trabajadores** dado que el activo más importante de una organización son las personas.

Con este reconocimiento, **la organización puede tener una visión realista sobre las respuestas** que probablemente se necesiten cuando se produzca una interrupción o una afectación gradual como la actual, **para tener así la seguridad de gestionar las consecuencias y evitar impactos inaceptables.**

¿QUÉ NECESITA UN PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO?

Para que un plan de continuidad sea exitoso **debe ser desarrollado de acuerdo a la realidad y cultura de la empresa**, teniendo en cuenta las capacidades y recursos que esta tiene disponible. Sin embargo, independientemente de la estructura que esta escoja, para tener una gestión de la contingencia exitosa todos los planes de continuidad deben contar con:

- **Terminología común para todos los integrantes.**
- **Organización modular y flexible.**
- **Comunicaciones integradas.**
- **Plan de acción del incidente.**
- **Comando unificado.**
- **Instalaciones con ubicaciones determinadas.**
- **Sistema de manejo integral de los recursos.**