

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

Desarrollo de un plan de continuidad del Negocio:  
Aplicando un enfoque rápido, económico y efectivo

No. 9 - 2008

Contenido Cerrar Imprimir Página anterior Página siguiente



*ESPIÑEIRA, SHELDON y ASOCIADOS*

Firma miembro de

*PRICEWATERHOUSECOOPERS* 

# Contenido

Haga click en los enlaces para navegar a través del documento



Haga click en los enlaces para llegar directamente a cada sección

- ▶ [Introducción](#)
- ▶ [Prevenir vs. Remediar](#)
- ▶ [Componentes de una Solución de Continuidad Operativa](#)
- ▶ [Concepto de escenarios – Disparadores](#)
- ▶ [Enfoque FastTrack para el desarrollo del BCP](#)
- ▶ [Mantenimiento del plan](#)
- ▶ [Normas publicadas por organismos reguladores](#)
- ▶ [Conclusión](#)
- ▶ [Créditos / Suscribirse](#)

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Desarrollo de un plan de continuidad del Negocio: Aplicando un enfoque rápido, económico y efectivo



### Introducción

Un Plan de Continuidad del Negocio (Business Continuity Plan, BCP) se puede definir como la identificación y protección de los procesos y recursos del negocio considerado críticos para sostener un desempeño aceptable, mediante la identificación de potenciales amenazas, la definición de estrategias para su eliminación, minimización o delegación y la preparación de procedimientos para asegurar la subsistencia de los mismos al momento de concretarse dichas amenazas.

Un BCP es una concepción gerencial más que técnica, ya que se basa en el entendimiento de los procesos críticos de la Organización, de los elementos que soportan su operación y el riesgo que representa la paralización parcial o total de los mismos en términos de pérdidas financieras u oportunidades de negocio.

Las Compañías utilizan la tecnología de información como soporte a sus transacciones administrativas y operativas, y en este sentido, el desarrollo del BCP permitirá definir cómo se prepararán para evitar y afrontar situaciones de crisis. Es por ello, que la alta gerencia como principal responsable de cumplir con los objetivos del negocio, debe asumir el diseño, implantación y mantenimiento del BCP como un elemento fundamental para el éxito de su gestión.

### Prevenir vs. Remediar

Al momento de planificar cómo hacer frente a una interrupción indeseada de las operaciones de una Organización, surgen claramente dos acciones:

- Prevenir la ocurrencia de la misma, y
- En caso que ésta ocurra, contar con una respuesta inmediata que permita restablecer la operativa, a un nivel adecuado, lo antes posible.

Ambos aspectos son complementarios y necesarios al trabajar en la planificación de la continuidad de las operaciones eficientemente.

La idea de definir un Plan Preventivo focalizado en mitigar aquellos riesgos cuya ocurrencia ocasionaría pérdidas importantes a la empresa, ya que nos es posible contar con una solución que evite totalmente su ocurrencia. De esta forma se busca lograr la implementación de un Plan Preventivo cuyo costo sea menor al que se

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Desarrollo de un plan de continuidad del Negocio: Aplicando un enfoque rápido, económico y efectivo

incurriría en caso de registrarse la contingencia a prevenir, considerando la inversión requerida para su preparación, mantenimiento y ejecución de las medidas de respuesta.

Trabajar solamente en la prevención es incorrecto por tres razones fundamentales:

1. Es imposible asegurar que se han identificado todos los posibles orígenes de contingencias (riesgos que constituyen puntos único de falla), máxime que se pueden registrar múltiples combinaciones de éstos.
2. Hay riesgos que no es rentable prevenir.
3. Hay riesgos que no se pueden prevenir.
4. Pese a que se desarrolle un excelente Plan Preventivo, las contingencias igual pueden suceder.

Por lo anterior se deduce que también se debe trabajar en la implementación de una respuesta que permita la recuperación de la operativa crítica de la empresa ante cualquier suceso, programado o no, que provoque una interrupción en las operaciones habituales de la organización, o que la obliguen a trabajar por debajo del nivel operativo mínimo aceptable previamente definido. Esta respuesta será la solución de continuidad de las operaciones, la cual se estructura a partir de la definición de un Plan de Contingencia.

### Componentes de una Solución de Continuidad Operativa

El hecho que el la tecnología de información sea prácticamente indispensable para llevar adelante las operaciones en las organizaciones, a la vez de constituir una fuente de posibles fallas, hace que muchas veces cuando se está planificando la continuidad del negocio se piense solamente en cómo resolver problemas asociados a dicho soporte. Esto constituye un error: Ciertamente los avances de la tecnología informática (TI) en los últimos tiempos han posibilitado el desarrollo de nuevas funciones de negocio, o mejorado la eficacia, economía o eficiencia de las ya existentes, pero en caso de registrarse una contingencia en la empresa, las operaciones de TI no son la única función a recuperar. Por otro lado, si bien esta tecnología también ha introducido una serie de nuevos riesgos que pueden afectar en mayor o menor grado el nivel de seguridad,

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Desarrollo de un plan de continuidad del Negocio: Aplicando un enfoque rápido, económico y efectivo

control y disponibilidad del soporte informático, ésta no es el único origen de fallas.

Una solución de continuidad operativa adecuada debe permitir recuperar todos los procesos críticos del negocio y no solamente la porción relacionada con la TI, asegurando a su vez la integridad de las personas y activos de la empresa, así como también salvaguarda su imagen y reputación. Por lo anterior, esta solución deberá guiar y coordinar una serie de acciones de naturaleza muy variada, como por ejemplo: procedimientos de evacuación, gestión de la crisis, gestión de las comunicaciones públicas, traslado de personal hacia una nueva ubicación, canalizar la atención de clientes por medios alternos, etc.

De acuerdo a la experiencia recogida por PricewaterhouseCoopers (PwC) en sus trabajos sobre la planificación de la continuidad de las operaciones en todo el mundo, podemos afirmar

que para lograr una solución real en relación a este tema, no basta con desarrollar un buen Plan de Contingencia, sino que se deben considerar de manera muy especial otros dos (2) componentes fundamentales:

1. Contar con la participación y el compromiso del personal involucrado en todos los procedimientos incluidos en el Plan.
2. Disponer de la infraestructura requerida para sustentar las estrategias de recuperación que se planteen en dicho Plan.

Si analizamos la incidencia de cada uno de estos tres (3) componentes en el éxito que pueda alcanzar una organización al activar su Solución de Continuidad Operativa, una buena aproximación de los resultados obtenidos es la que se presenta en la Figura N° 1:

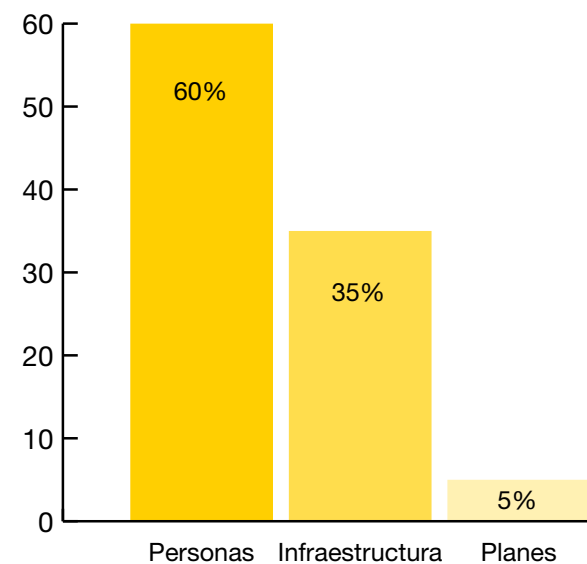


Figura N°1.  
Componentes fundamentales en el éxito de un BCP

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Desarrollo de un plan de continuidad del Negocio: Aplicando un enfoque rápido, económico y efectivo



Por este motivo, dentro de la metodología a utilizar para este proyecto, se debe lograr un alto nivel de concientización y participación de la alta gerencia de la organización, e involucrarlos en la activación y mantenimiento de la Solución de Continuidad Operativa a través de un enfoque de trabajo participativo y un plan de capacitación.

Por otro lado, también se debe realizar un esfuerzo especial en identificar toda la infraestructura y demás recursos requeridos para llevar adelante las acciones de recuperación incluidas en el Plan (infraestructura, servicios y suministros básicos, recursos tecnológicos y no tecnológicos, etc.).

### Concepto de escenarios – Disparadores

Usualmente los Planes de Contingencia se organizan identificando las causas de posibles interrupciones, o las más probables, y a partir de ellas referenciar los procesos o acciones a seguir en caso que las mismas se registren. Por ejemplo: en caso de incendio, se hace una referencia para ejecutar el proceso “Respuesta ante incendios”, etc. Esta modalidad tiene dos problemas muy importantes:

1. Es imposible poder prever todos los sucesos que puedan causar interrupciones en la operativa de una organización, por lo cual, pese al esfuerzo que se realice en este sentido, seguramente se registraría una situación no prevista para la cual, por ende, no se definió una respuesta, derivando en que el Plan no sería siempre eficaz.

2. En caso de registrarse una contingencia, es probable que se sucedan varios incidentes a la vez (efecto cascada). Por lo anterior, esta organización y utilización de los Planes de Contingencia no resulta adecuada, ya que en el mejor de los casos es parcial, sino incorrecta.

Esta experiencia ha permitido desarrollar otro enfoque aplicado exitosamente: una vez identificados los procesos críticos de una organización, se debe identificar los recursos críticos, de todo tipo, que se requieren para llevar adelante dichos procesos, lo cual genera un conjunto de elementos finito, sobre el cual definir el conjunto de posibles causas de contingencias.

Con base en esta información se pueden identificar “escenarios” planteando la disponibilidad o no de los recursos críticos, y a partir de esto direccionar las acciones a ejecutar en cada caso.

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Desarrollo de un plan de continuidad del Negocio: Aplicando un enfoque rápido, económico y efectivo

Ahora bien, ¿cómo saber si realmente estamos ante una contingencia y se debe activar el Plan si no analizamos que fue lo que sucedió?. Para esto previamente hay que definir que se entiende por “contingencia”, la cual es toda situación en la que se interrumpa la operativa habitual de la organización, o se comprometa fuertemente el nivel de la misma por más tiempo del definido como admisible (ventana de tolerancia), no pudiéndose solucionar dicha situación aplicando los procedimientos habituales.

Esta definición de contingencia y el concepto de escenarios permiten resolver dos problemas prácticos fundamentales:

1. Lograr una solución de continuidad que garantice un nivel de recuperación determinado independientemente de lo que haya sucedido.
2. Brindar una guía clara y concreta de cuándo se debe activar el Plan.

Para saber si es necesario activar una solución de contingencia, se requiere una evaluación preliminar de la situación en que se encuentra el área o sector afectado, y los recursos críticos relacionados con este, sin llegar a en este momento a una evaluación detallada que permita conocer la causa del problema.

En línea con lo anterior, y a modo de ejemplo, supongamos que para desarrollar un cierto proceso que fue identificado como crítico se requiere de los recursos A, B y C; y se tiene una ventana de tolerancia de dos (2) horas. En caso de verse interrumpido o seriamente comprometido el proceso en cuestión, se debe realizar una rápida identificación del escenario en el cual nos encontramos, verificando cual de los recursos (A, B o C) no esta disponibles por al menos dos (2) horas. Los posibles escenarios en los cuales nos podemos encontrar son: “debo trabajar sin el recurso A”, “debo trabajar sin el

recurso B”, “debo trabajar sin el recurso C” y todas las combinaciones posibles de éstos (siete (7) en total). Por otro lado, se deberá contar con un conjunto de acciones que permita recuperar y mantener la operativa durante el régimen de contingencia sin el recurso A, llamémosle “Procedimiento alternativo sin A”, y lo mismo para los otros recursos: “Procedimiento alternativo sin B” y “procedimiento alternativo sin C”. Estos tres (3) procedimientos alternativos en este caso constituyen nuestro Plan de Contingencia.

Este enfoque brinda otra ventaja adicional: Generalmente suele ser complejo determinar claramente cual fue el origen de una interrupción, por lo que esta tarea consume un tiempo valioso que afecta la capacidad de respuesta del Plan. Independizar la activación de algún procedimiento del Plan del origen de la falla que causó la situación de contingencia, permite responder más rápidamente.

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Desarrollo de un plan de continuidad del Negocio: Aplicando un enfoque rápido, económico y efectivo

### Enfoque FastTrack para el desarrollo del BCP

La descripción breve arriba reseñada, corresponden con un nuevo enfoque al que llamamos BCP FastTrack, el cual incluye etapas correspondientes al desarrollo del Plan, la capacitación del personal afectado a su mantenimiento y eventual ejecución, así como la prueba, mantenimiento y distribución del mismo.

La Figura N° 2 muestra gráficamente la relación que existe entre un enfoque tradicional y el enfoque FastTrack para el desarrollo de un BCP.

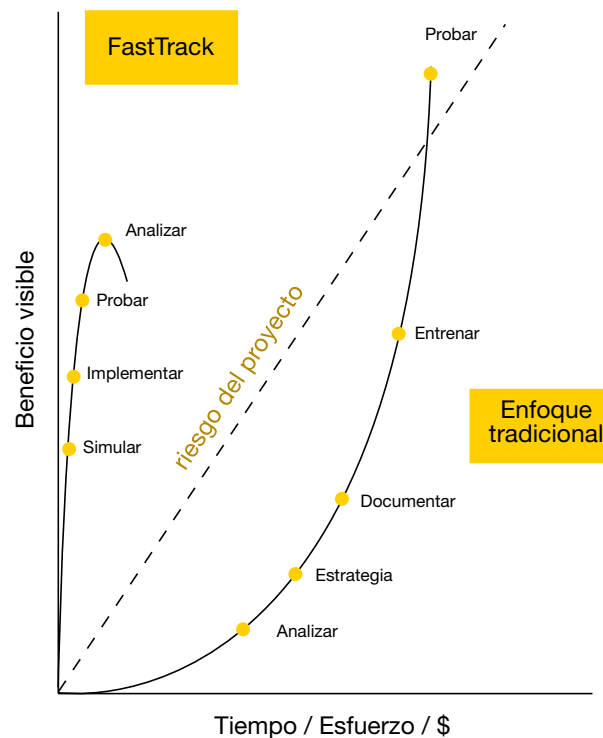


Figura N° 2. Relación entre el enfoque tradicional y el FastTrack para desarrollos de BCP

La Figura N° 3 muestra de manera estructurada las fases que componen esta metodología para desarrollos de planes de continuidad del negocio de una manera rápida y efectiva.



Para visualizar la Figura No. 3 haga click en el icono.

FastTrack desarrolla la solución de continuidad considerando tres (3) componentes principales:

#### Personas

Concientizar al personal de las Organización sobre el tema, y seleccionar a las personas adecuadas, para que participen en el desarrollo del Plan, así como en las tareas de mantenimiento y ejecución del mismo integrando los equipos de respuesta que correspondan ante los eventos.

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Desarrollo de un plan de continuidad del Negocio: Aplicando un enfoque rápido, económico y efectivo

### Infraestructura

Contar con los recursos críticos necesarios, edificios, tecnológicos y no tecnológicos, para poder implementar las estrategias de recuperación que se incluyan en el Plan.

### Planes

Definir una serie de procedimientos a los efectos de elaborar los Planes tendientes a administrar la crisis, recuperar el negocio, recuperar el soporte informático y de telecomunicaciones, operar durante el régimen de contingencia y volver a la normalidad una vez superada la interrupción.

Mucha de la información que se incluye en los Planes es confidencial o sensible, por lo tanto no se puede distribuir libremente. Por este motivo, es necesario el diseño de procedimientos para la distribución restringida de los Planes. Otra ventaja adicional al hecho de restringir la información de

cada Plan a aquélla que sea estrictamente necesaria para su ejecución, es que el volumen de los mismos disminuye en forma importante, facilitando así su manejo en caso de contingencia, y su mantenimiento habitual.

FastTrack se basa en un enfoque top-down, comenzando con la definición de la estrategia general de recuperación que debe reflejar las expectativas de las Organizaciones, en este sentido. Una vez definido y aprobado este marco general, se procede a detallar cada una de las estrategias de recuperación, tanto de los procesos de negocio / servicios que corresponda según el alcance definido como del soporte tecnológico, trabajando junto al personal de la organización oportunamente designado.

En la práctica, este enfoque se implementa trabajando en tres niveles, los cuales se describen a continuación:

- **Alta Gerencia.** A este nivel se establece la Política de Continuidad Operativa de la Compañía, mediante la definición de los lineamientos generales y el estilo de solución deseados. Asimismo, se procede a revisar y validar los objetivos y alcance del proyecto. A este nivel también se definen los procedimientos de administración de la crisis, dado que éstos están fuertemente ligados a los objetivos y perspectivas del negocio. Toda esta información es obtenida a partir del desarrollo de un ejercicio de simulación (workshop), planificado con base en la información que se obtiene de la elaboración del Plan Preventivo.
- **Gerencias Operativas.** Sobre los lineamientos definidos por la alta gerencia, se planifica sesiones de trabajo, para cada una de las unidades de negocio (o grupos de éstas que trabajen fuertemente vinculadas) con la finalidad de obtener la información necesaria para definir, detalladamente, los procedimientos a seguir

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Desarrollo de un plan de continuidad del Negocio: Aplicando un enfoque rápido, económico y efectivo

para recuperar la operativa básica por cada Gerencia. Asimismo, también se aplican técnicas de simulación para definir las estrategias de recuperación correspondiente, y luego se procede a detallar los procedimientos para su implementación.

- **Gerencia de Tecnología / Gerencias Técnicas.** Considerando las necesidades de negocio identificadas en el nivel anterior, en esta instancia se procede a definir en forma detallada las estrategias técnicas necesarias para recuperar el entorno tecnológico o técnico requerido para sustentar cada solución de negocio antes planteada, cumpliendo a su vez con las restricciones asociadas a la oportunidad, tiempo de recuperación, etc., según una relación costo-beneficio adecuada.

La Figura N° 4 muestra el proceso de simulaciones (workshop) necesarios para obtener la información necesaria para desarrollar los planes de continuidad.

Es importante tener en cuenta que la implementación completa de una solución de continuidad desarrollada implica la participación

de terceros, por lo cual eventualmente se puede producir una demora entre la definición de una estrategia y su implementación y prueba.

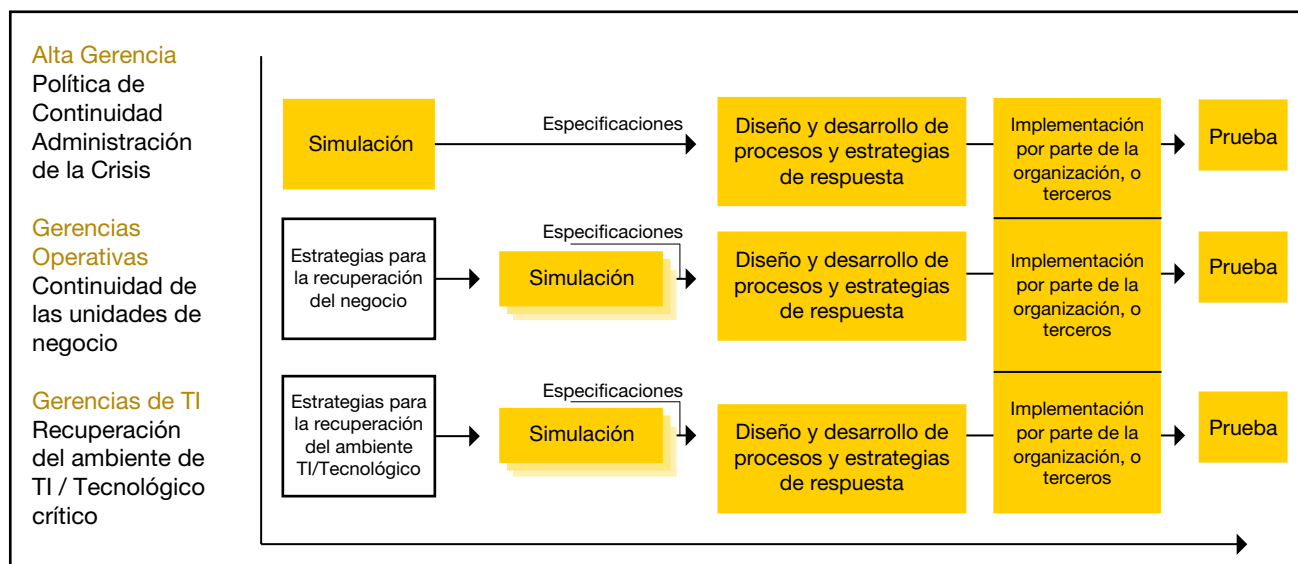


Figura N° 4: Enfoque a tres (3) niveles para la obtención de información necesaria para el desarrollo de un BCP

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Desarrollo de un plan de continuidad del Negocio: Aplicando un enfoque rápido, económico y efectivo

### Mantenimiento del plan

Las soluciones de continuidad deben posibilitar un dinamismo tal que les permita acompañar la evolución de las Organizaciones.

Son muchos los cambios que impactan en el BCP, como creación/eliminación de nuevas unidades de negocio, cambios fuertes en el organigrama, cambios en la normativa interna o del sector de actividad en el que se desempeña, cambios en la infraestructura tecnológica, tanto desde el punto de vista de la infraestructura de hardware como de software de aplicación, cambios en el equipamiento involucrado en la prestación del servicio, e incluso cambios en la estrategia de la Organización.

De lo anterior se deduce que realizar la tarea de mantenimiento no es sencilla, pero a la vez es imprescindible para garantizar la validez y calidad del plan. La Figura N° 5, ilustra la comparación del

esfuerzo que se realiza para alcanzar un nivel de calidad adecuado ante la existencia de planes actualizados y desactualizados.

En este sentido, se deben elaborar los procesos de mantenimiento considerando esta actividad

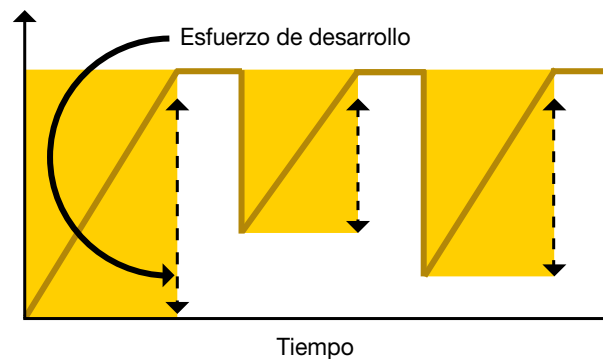


Figura N° 5.  
Relación Calidad Vs. Tiempo en el esfuerzo de desarrollo de planes de continuidad

según dos (2) modalidades fundamentales bajo las cuales se puede desarrollar esta actividad: mantenimiento programado y mantenimiento eventual.

Por lo mencionado anteriormente, es recomendable considerar el uso de una herramienta electrónica flexible y amigable para la documentación de los planes de continuidad, tomando en cuenta el soporte técnico, los controles de acceso a visualización y modificación por parte de las personas involucradas.

Un Plan de Contingencia desactualizado es casi más peligroso para una organización que no contar con ningún Plan, ya que en el primer caso se crea una falsa expectativa que en caso de una contingencia no se puede cumplir, y que no obstante entorpeció cualquier acción de respuesta rápida que pueda intentar ejecutar aquel que sabe que no tiene nada previsto.

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Desarrollo de un plan de continuidad del Negocio: Aplicando un enfoque rápido, económico y efectivo

### Normas publicadas por organismos reguladores

Las grandes pérdidas sufridas por fallos operacionales en las instituciones financieras durante los últimos años, bajo un contexto de mayor sofisticación de la operativa bancaria y de los mercados financieros, ha llevado a una mayor concientización de la importancia del Riesgo Operacional y a un interés por la mejora de los sistemas de control interno en las entidades financieras.

Todo ello ha movido a los organismos reguladores a considerar explícitamente este riesgo entre sus criterios de vigilancia. De esta manera, en Enero de 2001 el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea incluyó, por primera vez, un requerimiento de capital por Riesgo Operacional en su propuesta para un Nuevo Acuerdo de Capital. En el caso de Venezuela, la Superintendencia de

Bancos y otras Instituciones Financieras (SUDEBAN), dictó, mediante la Resolución N°136.03, las Normas para una Adecuada Administración Integral de Riesgos, la cual fue publicada en la Gaceta Oficial N°37.703 del 3 de Junio de 2003, y especifica, dentro de sus exigencias, la existencia y actualización de planes de contingencia del negocio.

En Marzo 2008, se publicó la Normativa de tecnología de información, servicios financieros desmaterializados, banca electrónica, virtual y en línea para los entes sometidos al control, regulación y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras.

Esta Normativa hace referencia a dos (2) Capítulos relacionados con Planes de Contingencia, en su Título VI. Plan de Contingencia Tecnológica:

- Capítulo I. Alcance y contenido del plan de contingencia (Artículo 64, 65 y 66)

- Capítulo II. Mantenimiento y reevaluación del plan de contingencias tecnológicas (Artículo 67)

### Conclusión

El desarrollo de una solución de continuidad, debe ser tratado de manera prioritaria y desarrollado a corto plazo, considerando la necesidad de responder eficientemente ante determinados eventos y el cumplimiento ante la publicación de normas por parte de entes reguladores.

Al desarrollar un BCP, la organización debe participar en todos sus niveles (Enfoque Top-Down) y contar con una herramienta que permita documentar y dar mantenimiento a los planes desarrollados de manera flexible, práctica y segura.

Asimismo, las Organizaciones deben considerar una metodología para el desarrollo de sus planes preventivos y planes de continuidad, que permita dar resultados tangibles y eficientes en corto plazo

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Desarrollo de un plan de continuidad del Negocio: Aplicando un enfoque rápido, económico y efectivo

y que involucre desde el inicio de un proyecto al personal.

Una vez concluido el desarrollo, las Organizaciones obtienen importantes beneficios, entre los cuales se menciona una síntesis de los principales:

- Contar con medidas preventivas (Plan Preventivo) que permita mitigar aquellas situaciones de riesgo que comprometen la operativa crítica de la organización, en especial para las cuales no existe una respuesta adecuada en caso de materializarse, o bien la misma es muy costosa.
- Capitalizar las inversiones que ha realizado la Compañía, en equipamiento para mejorar las medidas de seguridad física y ambiental, integrándolas fundamentalmente al Plan Preventivo.

- Lograr una detección oportuna de cualquier situación que puede colocar a la Organización en una situación de contingencia.

- Lograr un nivel de preparación frente a incidentes graves tal que le permita asegurar que puede proteger la integridad de las personas y bienes de la empresa en forma adecuada, realizando una buena administración de la crisis.

- En cualquier contingencia, de cualquier magnitud (no solamente desastres), tener la capacidad de recuperar el nivel operativo que se defina como mínimo aceptable dentro del tiempo establecido.

- Minimizar las decisiones a tomar en caso de contingencia para evitar cometer errores.

- Minimizar el impacto de imagen negativo, o las pérdidas económicas directas o indirectas

derivados de una interrupción de sus operaciones a través de una respuesta rápida y adecuada.

- Tener la capacidad de poder asegurar el nivel de riesgo operativo de la organización durante el período que se trabaje en régimen de contingencia, de manera garantizar que la interrupción no derivará en un riesgo para la estructura de control interno de la empresa.

- Planificar interrupciones puntuales de ciertos servicios en caso que lo estime necesario, conociendo perfectamente cómo va a responder la organización, el nivel de respuesta que tendrá, cómo se vería afectado el servicio, y eventualmente si correspondiera, el monto de pérdidas asociado a la interrupción. Por ejemplo, si hubiera necesidad de refaccionar un local, ya estaría planificado dónde pueden operar las áreas afectadas y cómo.

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Desarrollo de un plan de continuidad del Negocio: Aplicando un enfoque rápido, económico y efectivo

Si desea suscribirse haga click en la barra

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado mensualmente por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. \*connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados  
Depósito Legal pp 1999-03CS141  
Teléfono master: (58-212) 700 6666



© 2008. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3

# Figura N° 3. Metodología PricewaterhouseCoopers BCP FastTrack

Regresar al boletín   Aumentar   Imprimir

