

Riesgos y respuestas

¿Qué haría usted si cortaran el suministro de energía eléctrica por unos días en la zona donde se encuentran las instalaciones de su empresa, o si hubiera un terremoto que las dejara inhabilitadas?

Las empresas se enfrentan a distintas amenazas, desde desastres naturales, actos de terrorismo, hackers, fraudes cibernéticos, hasta el hecho de que un proveedor importante no entregue los insumos necesarios a tiempo.

Existen diversos estudios en los que se muestra que si una empresa deja de operar durante 30 días quiebra, pues financieramente no es viable recuperar la operación, después de tan larga interrupción. Aquellas empresas que cuentan con un programa de continuidad

del negocio aprenden a conocer mejor cuáles son sus riesgos, su capacidad de recuperación y después de un desastre, pueden mejorar su competitividad y algunas incluso adquieren clientes de competidores que ya no pudieron darles el servicio.

La evolución de los planes de recuperación para casos de desastre en las empresas ha dado lugar al surgimiento de un nuevo concepto: Gestión de la Continuidad del Negocio (Business Continuity Management – BCM).

La Gestión de la Continuidad del Negocio es un proceso de administración integral que identifica impactos potenciales que amenazan a una organización y ofrece un marco de referencia para

tener una respuesta efectiva que salvaguarde sus intereses, así como la reputación, la marca y las actividades de valor agregado de la misma.

El propósito principal del BCM es asegurar que la organización tenga manera de responder a interrupciones mayores que amenacen su existencia. Mientras que este análisis tiene un valor por sí solo, existen otros beneficios que pueden obtenerse al contar con un BCM como parte de una disciplina administrativa.

Las organizaciones tienen que cumplir con requerimientos de ley y de regulación, ya sean específicos para el BCM o, en general, para la administración de riesgos. Un plan de BCM adecuado satis-

facera dichos requerimientos y contribuirá a la gestión de riesgos y a la toma de conciencia sobre éstos. Sin embargo, el principal factor a considerar en el BCM debe ser siempre el de asumir la responsabilidad porque agrega valor, más que hacerlo por consideraciones de regulación.

El BCM exige que exista un grupo de ejecutivos del más alto nivel, integrado por los líderes de las áreas de negocio más importantes de la empresa, dado que este plan no tendrá éxito sin la aprobación de inversiones para definir las estrategias de recuperación y de continuidad que deban ser implantadas.

Dichas inversiones son considerables puesto que puede requerirse de un proveedor que proporcione un sitio alternativo para recuperar la infraestructura e información del centro de cómputo, establecer un centro de comando para el manejo y control de la contingencia o un centro de trabajo alternativo para operar las áreas de negocio críticas hasta que se restablezca la operación normal.

Otro aspecto importante es la necesidad de efectuar pruebas del plan de continuidad y ejecutarlas de diferentes formas, con el propósito de validar aspectos como identificar las interrelaciones correctas entre las diferentes áreas del negocio.

Toda empresa conoce cuáles son las operaciones más importantes del negocio, pero conviene identificar lo que pueden llegar a perder si no se encuentran disponibles dichas operaciones; es decir, los impactos operativos y económicos. Esos y otros datos de importancia se obtienen del análisis de impacto al negocio, que hace un BCM.

Investigaciones recientes sobre el impacto de un evento no planeado han revelado algunos datos preocupantes: Una de cada cinco organizaciones sufrirá un incendio, inundación o tormenta, falla en la energía eléctrica, terrorismo o algún desastre en el hardware o software. En aquellas que no cuentan con un plan de continuidad del negocio puede esperarse lo siguiente:

- Nunca reanudarán operaciones: 43%
- Cerrarán sus operaciones dentro de los 13 meses siguientes: 80%
- De los que reclaman un seguro, nunca se recuperan de las pérdidas causadas por el desastre: 53%. (Fuente: Aveco)
- De los negocios que pierden datos en un desastre, son forzados a cerrar las operaciones dentro de los dos años de ocurrido el desastre: 90%

- De los negocios que han experimentando una pérdida en los servicios de cómputo, serán forzados a cerrar sus operaciones dentro de los cinco años siguientes: 50%. (Fuente: London Chamber of Commerce)
- La interrupción de los sistemas mayores tiene un costo de más de \$100,000 USD por hora para el 15% de las organizaciones. (Fuente: Information age)

Los motivos para incorporar un BCM en la empresa deben ser claramente definidos desde el inicio y cualquiera que sean estos, es necesario obtener el soporte y la aprobación de los altos niveles ejecutivos, puesto que de otra forma el proceso no tendrá éxito.

La clave para la continuidad del negocio está en analizar la empresa, determinar los procesos más importantes que permiten mantenerlo e identificar todos los elementos cruciales para dichos procesos. Con tal fin deben considerarse los conocimientos y técnicas especializadas, los recursos físicos, la formación y satisfacción de los empleados, así como las tecnologías de la información. Si se analizan detalladamente todos estos elementos, es posible identificar con precisión los riesgos potenciales y tomar decisiones soportadas para aceptar, minimizar o transferir dichos riesgos.

Responsabilidad Integral® permite a la organización conocer los riesgos operacionales y generar el análisis de vulnerabilidad de las amenazas a los que está expuesta y establecer planes de prevención y reacción ante una crisis. Uno de sus objetivos es incrementar la protección de las empresas ante las adversidades y problemas que puedan afectar la operación y la continuidad del negocio, y tomar acciones preventivas, ob-

jetivo que es común con el de la continuidad de negocio.

El modelo es aplicable a todas las organizaciones, aunque las de mayor tamaño probablemente van a impulsar la aplicación del modelo de continuidad del negocio en toda su cadena de suministros porque no hay cómo garantizar su blindaje sin evaluar a los proveedores críticos y así se llegará a las pequeñas empresas.

Responsabilidad Integral® Colombia también busca que las empresas miembros extiendan la filosofía y los principios de esta iniciativa a lo largo de sus cadenas de negocio. Por esta razón las apoya para trabajar con sus proveedores, transportadores, maquiladores, distribuidores y clientes, con el propósito de articular esfuerzos orientados hacia el desarrollo sostenible y por ende, a la continuidad del negocio.■