

# ANÁLISIS DE IMPACTO AL NEGOCIO

Hernández Ludy, Galeano Raúl  
lm\_622@hotmail.com, rrgaleano@hotmail.com  
Universidad Piloto de Colombia

*Abstract*— This paper aims to show an overview of the activities necessary to design an impact analysis on the business, describing its phases and aspects that should be taken into account at time of documented for a business impact analysis.

*Resumen*—Este documento pretende mostrar de manera general las actividades necesarias para diseñar un análisis de impacto sobre el negocio, describiendo sus fases y algunos aspectos que se deben tener en cuenta en el momento de documentarse para realizar un análisis de impacto al negocio.

*Índice de Términos*—Análisis, Impacto, Metodología, Procesos.

## I. INTRODUCCIÓN

Este documento aborda una descripción para la realización de análisis de impacto BIA (Business Impact Analysis), al ser la base fundamental para el desarrollo de un plan de continuidad del negocio, que implica que una buena realización e informe del análisis de impacto sobre el negocio proporcione a la organización o alta dirección un entendimiento común de las funciones que son críticas para su supervivencia, así como la información necesaria para la toma de decisiones en el desarrollo de estrategias de recuperación.

## II. ANALISIS DE IMPACTO AL NEGOCIO

Análisis de impacto al negocio; es una metodología diseñada para realizar una evaluación de las funciones de negocio y flujo de trabajo de una organización para desarrollar una comprensión de su criticidad, objetivos de tiempo de recuperación, y las necesidades de recursos.

Un BIA (Business Impact Analysis) determina las funciones o procesos de negocios críticos y necesarios, sus dependencias o recursos, e identifica aplicaciones informáticas claves para el negocio, estima el impacto financiero y operacional de una interrupción y el marco de tiempo de recuperación necesario para las funciones críticas del negocio. El BIA proporciona a la organización las bases para desarrollar un plan de continuidad de negocio. [4].

Entre los beneficios que proporciona un BIA se encuentra, asegurar la estabilidad de la empresa, incrementar la protección de los activos, cumplir con las disposiciones legales y regulatorias, reducir la probabilidad de que ocurra un desastre, y mitigar la interrupción de las operaciones normales.

El desarrollo de un BIA implica la preparación de un grupo de trabajo, planificación del desarrollo del proceso y la definición de las herramientas a utilizar para la realización de esta.

## III. ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN UN ANALISIS DE IMPACTO AL NEGOCIO

### A. Preparar el equipo de trabajo

Con el fin de proyectar un buen equipo de trabajo para la realización del BIA debe: [3].

- 1) *Definir los roles* que tendrá cada integrante del equipo, determinando los objetivos y enfoque.
- 2) *Establecer un cronograma* de actividades a desarrollar así como determinar y proporcionar los recursos necesarios.
- 3) *Desarrollar el mecanismo o mecanismos para la recopilación de los datos*, teniendo en cuenta la orientación sobre la descripción del proceso.

**B. Identificar a los participantes del BIA**

Se debe realizar la identificación de los participantes del BIA, con el propósito de determinar el enfoque para la recolección de los datos. Para ello se debe tener en cuenta que los participantes representen a todas las funciones del negocio, y que tengan un nivel organizacional adecuado y consistente el cual sea un representante confiable.

**C. Determinar el enfoque**

Para comenzar con el desarrollo de un BIA se debe empezar por identificar todas las unidades del negocio dentro de la organización, ya que el diseño de un BIA es un proceso constante de recolección de información, para esto existen algunos métodos recomendados, algunos como: [1], [2]

- 1) *Encuesta:* Este método utiliza un conjunto de preguntas que se envían a las diferentes áreas de la organización y permite a los encuestados completar las preguntas a su conveniencia. Una buena pregunta diseñada en un cuestionario puede llevar a una lista de todas las funciones, operaciones y procesos del negocio, así como la identificación de los marcos de tiempo críticos y las prioridades de recuperación.
- 2) *Entrevistas:* En este método recolecta la información personalmente, entrevistando a una o más personas. La información detallada puede obtenerse confeccionando preguntas para cada entrevista. Las entrevistas se realizan a personas clave para lograr una mejor comprensión de las funciones y se realizan en cada unidad organizacional. Para la realización de una entrevista se debe desarrollar una guía del desarrollo de la misma, capacitar a los entrevistadores, programar las entrevistas, y validar las respuestas de las entrevistas.
- 3) *Sesiones de facilitación:* Las sesiones de facilitación permite una interacción

dinámica dentro y a lo largo de las áreas del negocio, conduce sesiones con personal de operaciones de negocio relacionadas. De estas sesiones de facilitación se logra la validación de los datos de manera concurrente, exige mayor esfuerzo del equipo conformado para la realización del BIA, y requiere varios participantes. Este método es útil donde existan problemas para completar la recopilación de los datos. [3].

- 4) *Combinación de los métodos:* Es posible que se utilice una combinación de métodos con el fin de recopilar la mejor información posible. [3].

**IV. FASES DEL BIA**

La metodología para desarrollar el BIA sigue una secuencia de fases o pasos. La figura 1 muestra las fases para el desarrollo del BIA

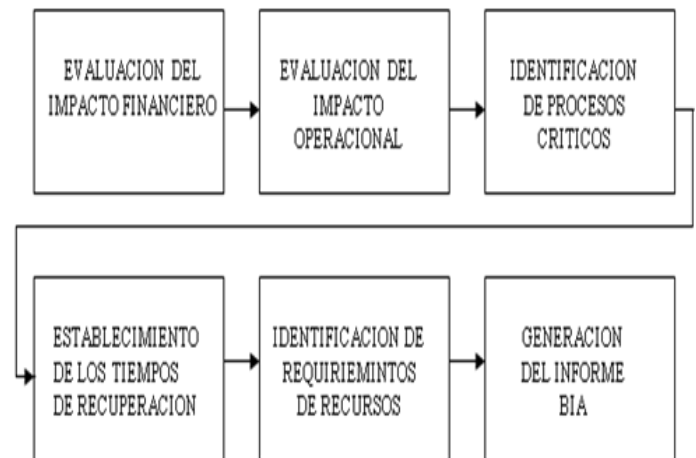


Fig. 1 fases de la metodología del análisis de impacto BIA. [5].

**D. Evaluación de impacto financiero**

Fase en la que se realiza una evaluación de la magnitud y severidad de pérdidas financieras en caso de que los procesos se alteraran por causa de un desastre.

Como resultado del cálculo de impacto financiero, se puede tener una jerarquización de cada impacto en base a un nivel de severidad, basándose en su pérdida monetaria.

### *E. Evaluación de impacto operacional*

La fase uno (1) y la fase dos (2) brindan una base para identificar procesos críticos del negocio. En esta fase se evalúa el efecto negativo que puede causar una alteración en varios aspectos operacionales del negocio, es por ello que el negocio debe establecer criterios para evaluar los impactos operacionales de cada proceso; tales como: Flujo de caja inadecuado, pérdida de confianza en inversión, pérdida de participación en el mercado y competitividad, mala reputación, servicio inadecuado al cliente entre otras.

### *F. Establecimiento de tiempo de recuperación*

Luego de determinar tanto el impacto financiero como el operacional de los procesos, debe realizarse una identificación de los tiempos de recuperación. Como requisito primordial se debe tener claro el tiempo disponible para recuperarse dada una alteración (tiempos de recuperación), en el cual se define MTD y se jerarquiza de acuerdo a las prioridades de recuperación, así se tiene una prospectiva de cuál es el periodo de tiempo máximo que se puede tolerar basado en niveles de impacto financiero y operacional.

MTD (Maximum Tolerable Downtime) Este tiempo representa el máximo tiempo de inactividad que puede tolerar la organización, sin entrar en un colapso financiero y operacional. La suma de los tiempos RTO y WRT serán iguales o menores que MTD. [5].

### *G. Establecimiento de requerimientos de Recursos*

Identificar los recursos básicos indispensables para que los procesos críticos, puedan operar. Para esto se debe definir los requerimientos de tecnología de la información y recursos que no son de Tecnología de información. De esta manera se puede definir los tiempos de recuperación relacionados con RTO, WRT, RPO.

RTO (Recovery Time Objective) Indica el tiempo disponible para recuperar sistemas/recursos que han sufrido una alteración. WRT (Work Recovery

Time) Es el tiempo disponible para recuperar datos perdidos una vez que los sistemas se han reparado, dentro del MTD.

RPO (Recovery Point Objective) Se refiere a la magnitud de pérdida de datos medida en términos de un período de tiempo que puede ser tolerado por un proceso de negocios. [5].

### *H. Generación del Informe BIA*

El BIA termina con un informe el cual detallará las funciones y procesos críticos del negocio, donde el impacto de un incidente no deseable tendría el mayor efecto. Se presenta toda la información básica de tiempos de recuperación y recursos requeridos sin que el incidente genere un colapso en la empresa y permita a la organización la puesta en marcha de estrategias para la continuidad del negocio.

El informe del BIA debe contener los siguientes puntos: [2], [5].

- 1) Los procesos con el nivel de criticidad identificados en la fase 3.
- 2) La lista de los MTD (Maximum Tolerable Downtime) y su criticidad para cada uno de los procesos.
- 3) El listado de los recursos de TI y prioridades.
- 4) El listado de los recursos ajenos a TI y sus prioridades.
- 5) El listado de los RTO (Recovery Time Objective)
- 6) El listado de los RPO (Recovery Point Objective).
- 7) El listado de los WRT.

El informe BIA brinda a la organización, directrices para fijar una selección de estrategias, sopesando el costo de no tener servicio en varios puntos de tiempo (la duración de la interrupción) con el costo de la solución.

El objetivo es reducir al mínimo el coste total del impacto y la recuperación. Se puede representar gráficamente tal como se indica en la Figura 2.



Fig. 2 Selección de estrategia, impacto coste de impacto sobre el tiempo. [2].

La grafica representa a la variable del tiempo contra el impacto que puede producir una interrupción de servicio en términos económicos, en el cual se puede observar que entre mayor sea el tiempo transcurrido mayor es el impacto económico asumido para la recuperación del proceso.

#### IV. CONCLUSIONES

Al abordar el tema de realizar un BUSINESS IMPACT ANALYSIS (BIA, se encuentra literatura tales como: una guía para gestión de la continuidad del negocio (GCN), a guide to bussines continuity plannig de James Barnes, planes de contingencia de Juan Gaspar Martínez entre otras, las cuales referencian acerca de la realización de un BCP y en ella describen de manera general el procedimiento para realizar un BIA, por lo cual en la búsqueda de información, es importante ahondar en el tema del análisis de impacto y así mismo realizar la documentación necesaria para los analistas y profesionales que deseen implementar un BIA.

Antes de comenzar a recolectar información, se debe realizar un plan que contenga acciones y cronograma de actividades, así como también las estrategias pertinentes para la conformación y capacitación de un buen equipo de trabajo.

Las diferentes metodologías de recolección de información apropiadamente escogido como

encuestas, entrevistas, y talleres u otros como metaplan, grupos focales y delphi ayudan a identificar adecuadamente los procesos y funciones del negocio.

El BIA es la base fundamental para el desarrollo de un plan de continuidad del negocio, lo que implica que una buena realización e informe de BIA conlleva a entregar a la dirección la información necesaria para la toma de decisiones asertivas.

El BIA termina con un informe el cual detallará las funciones y procesos críticos del negocio, donde el impacto de un incidente no deseable tendría el mayor efecto. [4].

#### RECONOCIMIENTOS

Agradecimiento especial al ingeniero Juan Carlos Alarcón Suescun quien en un principio nos brindó su apoyo y asesoría con la realización de este articulo, a los docentes que de una u otra manera aportaron de su conocimiento y experiencia para hacer posible la construcción de artículo.

#### REFERENCIAS

- [1] Hiles, Andrew. Business Continuity: Best Practices. Rothstein Associates. Inc. 2004.
- [2] Barnes, James C. A Guide to Business Continuity Planning. Wiley
- [3] DRI International. BCLE200-curso de administración de continuidad-DRI International. 2005
- [4] Gaspar Martínez, Juan. Planes De Contingencia: La Continuidad Del Negocio En Las Organizaciones. 2004.
- [5] Alberto G. Alexander. Gestión del Business Impact Analysis. Eficiencia Gerencial y Productividad S.A.C.