

# Gestion de la Continuidad de Negocio ¿Necesidad u Opción?

**Rocha Narvaez, Yamile. Rios Castro, Edwin**  
yamilern@gmail.com, edwinr.rios@gmail.com  
**Universidad Piloto de Colombia**

**Resumen**—Este artículo pretende dar un enfoque general de la importancia de la Gestion de la Continuidad el Negocio en cualquier organización, empezando por su historia, inversión, conceptos relacionados y lo más importante: los beneficios que le traería a una empresa y la justificación del por qué es tan relevante en un proceso organizacional.

**Índice de Términos**—AMENAZA-BCM-MTPS-OUTSORCING -RIESGO- RPO – RTO.

## I. INTRODUCCIÓN

La evolución en los planes de recuperación de desastres actualmente en las empresas ha dado lugar para que surja el concepto Gestion 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 ofrecen un marco de referencia para brindarle flexibilidad y la capacidad de tener una respuesta efectiva que salvaguarde los intereses de sus accionistas, así como la reputación, la marca y las actividades del valor agregado de la misma.

El BCM se concibe como un proceso que debe pertenecer y estar completamente integrado en la empresa como parte crítica del proceso administrativo. Está enfocado en el desarrollo de la flexibilidad de las organizaciones, lo cual le permite sobrevivir la pérdida de una parte o de toda su capacidad operacional.

Actualmente, muchas organizaciones no conciben el BCM como una necesidad prioritaria sino como una opción, es decir, si se implementa o no, la empresa, según ellos puede seguir su curso normal.

## II. HISTORIA CONTINUIDAD DE NEGOCIO

Diez años atrás el tema de continuidad de Negocio era vago, y aunque existieron empresas que se vieron obligadas a cerrar, después de un incidente de interrupción inesperada, y esto dado en parte por qué no se interiorizaba que los eventos o desastres pueden ocurrir en cualquier momento y que su consecuencia podría ser fatal, para cualquier eslabón en la cadena organizacional de las empresas.

Solo hasta cuando ocurrió el 911<sup>1</sup> fue cuando a nivel organizacional y estructural en temas relacionados con la Seguridad de la Información y la Continuidad de Negocio, se vieron cambios significativos y todo basado en las repercusiones posteriores que este evento trajo para la humanidad, no solo a nivel empresarial sino la resistencia de la fuerza de trabajo que aumento con este evento fatal.

---

<sup>1</sup> Ataque a las torres gemelas en EE.UU 11 se septiembre de 2001

Es por ello, que las empresas se han visto obligadas a considerar ambientes un poco más flexibles de trabajo, incluso la labor remota para trabajar desde sus casas, obviamente basado en un enfoque de seguridad, a través de la utilización de VPN u otros medios como teléfonos inteligentes. La analista Roberta Witty, de Gartner; utiliza este termino de “resistencia de la fuerza de trabajo”<sup>2</sup>, y lo hace para referirse a las mejores prácticas que deben adoptar las organizaciones para crear ambientes más cómodos y flexibles para poder laborar.

Viene una parte importante en la implementación de un Sistema de Gestión de la Continuidad de negocio, y se enfoca en su planificación, de allí la importancia y más diríamos que el pilar fundamental para esto, es realizar una adecuada gestión de riesgos. Muy seguramente tiempos atrás cuando se realizaban análisis de riesgos, solo se vinculaban en la estrategia, aquellos que eran muy probables de que ocurrieran, pero las organizaciones no tenían en cuenta aquellos posibles riesgos que aunque tienen una probabilidad de ocurrencia baja, debían contemplarse ya que su impacto podría ser catastrófico para la Organización.

En el enfoque de la gestión de riesgos, deben contemplarse todas y cada una de las posibles causas que puedan alterar mi operación, y no solo de tipo TI, si no RRHH, Terrorismo o Desastres Naturales.

### III. PRESUPUESTO

Es claro que para implementar un Sistema de Gestión de la Continuidad de Negocio, se requiere de capital, y este a su vez de lo que la estrategia corporativa pretende en el momento de evaluar el tiempo a recuperar las actividades empresariales, y el porcentaje de ejecución de estas actividades

durante el periodo de contingencia. Pero es importante analizar que el presupuesto o el dinero que debe destinar la alta dirección pueden ser elevados, ¿Pero es más elevado que dejar de operar definitivamente? Además de esto, debe contemplarse la posibilidad que contractualmente las organizaciones se vean afectadas por clausulas, multas, demandas y demás circunstancias de discontinuidad que afecten el objeto con los clientes. De acuerdo con Tower Group<sup>3</sup>, después del 11/9, alrededor del 39% de los presupuestos de TI fueron para la integración de sistemas back-end, el 34% se gastó en nuevo software, y el 24% se utilizó para mejorar las infraestructuras de TI, tales como sistemas de servidores, redes y almacenamiento. Otro 2% se gastó en servicios de outsourcing con los operadores de bases de datos de los clientes, como Regulatory Data Corp International LLC (RDC) en Nueva York.

### IV. RTO – RPO - MTPD

Como consecuencia hoy en día se presta mucho más atención en temas relacionados con continuidad de negocio y se unen los artículos, la normatividad, la legislación que se dan al respecto, son un vivo ejemplo de la conciencia que se ha tomado sobre este tema y la importancia de realizar planificaciones y preparación para responder ante eventos que puedan causar una interrupción potencial en las actividades del negocio.

Considerando lo anterior lo que antes era un valor agregado en las organizaciones para con sus clientes casi que se está convirtiendo en un requisito obligatorio para algunos sectores de la economía como lo es el caso del sector financiero, e incluso para las empresas que prestan servicio a este tipo de sociedades.

Como objetivo principal de Continuidad de Negocio, es que la organización define que

<sup>2</sup> <http://www.computerworldmexico.mx/Articulos/18319.htm>

<sup>3</sup> Consultora Industrial estadounidense que ofrece además servicios de seguros en EEUU

porcentaje de entrega de productos y/o servicios puedo seguir entregando a los clientes en caso de la materialización de un evento inesperado. Donde se destaca la protección de la vida de los trabajadores, como primera medida, luego se restauran los activos críticos de los procesos misionales y para todo esto el factor más importante a considerar es el tiempo, ya que con este es posible medir la efectividad de los planes de continuidad.

Con base a esto es que la organización define su Tiempo Objetivo para la recuperación (RTO Recovery Time Objective), el cual es el tiempo que fija la organización como plazo máximo para volver a entregar sus productos y/o servicios a los clientes, de allí surge otro concepto y es el Periodo Máximo Tolerable de Interrupción (MTPS Maximun Tolerable Period of Disruption), el cual se refiere al máximo tiempo en el que todas las actividades de la organización, deben ser restablecidas y dejar de trabajar en contingencia. Un término no menos importante a tener en cuenta es el objetivo de punto de recuperación (RPO Recovery Point Objective), que puede referirse a cuanto esta la organización dispuesta a perder para iniciar de manera contingente con copias de seguridad almacenadas, estos anteriores conceptos junto con el desarrollo de los planes , hoy en día son exigidos contractualmente , en incluso una organización podría exigirlos a sus proveedores, dependiendo de la criticidad que los mismos representan en el negocio.

## **V. ¿CÓMO BENEFICIARIA LA GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO A LA EMPRESA?**

El propósito principal del BCM es asegurar que la organización tiene manera de responder a interrupciones mayores que amenazan 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.

Algunas 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 dará satisfacción tanto los requerimientos específicos como a la contribución de riesgos específicos y la toma de conciencia de riesgos de una organización. Sin embargo, el principal factor a considerar para el BCM deberá ser siempre que se asume la responsabilidad porque agrega valor a una empresa, más que por consideraciones de regulación.

El BCM exige que exista un grupo de ejecutivos del más alto nivel, integrado, de ser posible, por los líderes o dueños de las áreas de negocio más importantes de la empresa, ya que si la dirección no se involucra, este plan no tendrá éxito, pues requiere de la aprobación de inversiones para definir las estrategias de recuperación y de continuidad que deban ser implantadas.

Dichas inversiones son considerables porque se puede requerir de un proveedor que proporcione un sitio alternativo para recuperar la infraestructura e información del centro de cómputo y establezca un centro de comando para el manejo y control de la contingencia, así como un centro de trabajo alternativo para recuperar las áreas de negocio críticas hasta que se restablezca la operación normal.

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

Desafortunadamente, la renuencia del mercado a estar preparado para reaccionar ante situaciones de

desastre, se ha hecho evidente frente a la enorme cantidad de catástrofes que han ocurrido en el mundo, de tal manera, que aquel empresario o ejecutivo que considere que no le sucederá nada a su empresa, denotará una escasa visión. Asimismo, quienes piensan que van a salir adelante después de un desastre con tener sólo los respaldos de su información se equivocan: pues se requiere de toda una logística, de una preparación y de trabajo en equipo para identificar todos los aspectos a considerar y contar con un BCM en forma.

Los altos ejecutivos de toda empresa conocen cuáles son las operaciones más importantes del negocio, pero no pueden identificar cuánto pueden llegar a perder en uno o dos días si no se encuentran disponibles dichas operaciones, es decir, los impactos operativos y económicos que representarían en no contar con sus áreas de negocio más importantes. Esos y otros datos de importancia se obtienen al aplicar un análisis de impacto al negocio, una de las principales actividades a desarrollar cuando se está haciendo un BCM.

## **VI. ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS NECESITAN GESTION DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO?**

Recientes investigaciones en 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 y algún desastre en el hardware o software. De aquéllos que no cuentan con un plan de continuidad del negocio:

- Nunca reanudará operaciones: 43%
- Cerrará 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%.
- De los negocios que pierden datos en un desastre, son forzados a cerrar las operaciones dentro de dos años de ocurrido el desastre: 90%
- De los negocios que han experimentado una pérdida en los servicios de cómputo, serán forzados a cerrar sus operaciones dentro de los cinco años siguientes: 50%.
- La interrupción de los sistemas mayores tiene un costo para 15% de las organizaciones de más de \$100,000 USD por hora.

## **VII. REGULACION Y LEGISLACION**

Como se mencionó anteriormente, en la actualidad ya existe mayor legislación y regulación respecto de los temas de continuidad, un ejemplo claro son la salida al aire de varias circulares, como son la 052 de 2007<sup>4</sup> y la SARO 2006<sup>5</sup> y aunque las organizaciones o entidades que son soportadas o exigidas en este tipo de requerimientos de ley, son las entidades financieras; estas entidades a su vez solicitan o exigen a sus proveedores que sigan estos lineamientos, puesto que los proveedores son parte importante y fundamental en la cadena de valor de estas instituciones.

Este tipo de exigencias son hechas a nivel contractual, en donde se consignan la exigencia de auditorías y participación en las pruebas de los planes de continuidad de las organizaciones y se examinan al detalle los RTO y demás indicadores que un BCM tiene consigo.

<sup>4</sup>Circular externa expedida por la superintendencia financiera

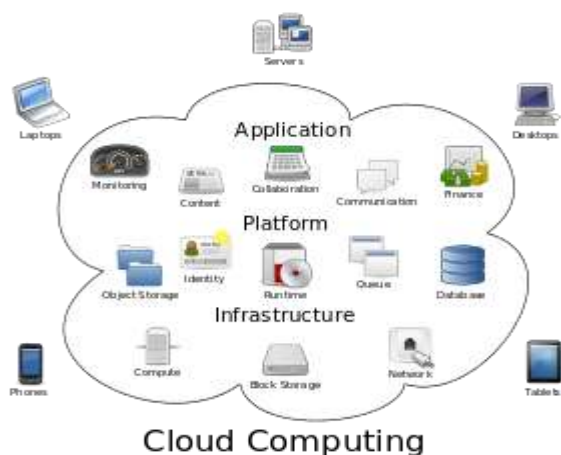
<sup>5</sup>Reglas del Sistema de administración del riesgo operativo. Numeral 3.1.3.1. Administración de la continuidad del negocio.

## VIII. BCM EN LA NUBE

Para dar solución a varios de los aspectos que contempla la continuidad de negocio existen soluciones que brindan a las organizaciones servicios que permiten tener su plataforma, software e infraestructura tecnológica puestos en internet, sin necesidad de un conocimiento experto, para que sus operaciones continúen activas incluso después de la materialización de un evento de interrupción.

Aunque para IEEE Computer Society<sup>6</sup>, es un paradigma que la información se almacene en sitios en internet de manera permanente, existen varios beneficios que se deben tener en cuenta al momento de escoger esta solución como opción para garantizar la continuidad de negocio:

- La integración en servicios de red es mucho más rápida y fácil con otras aplicaciones debido a su naturaleza.
- La prestación de servicios es dada a nivel mundial.
- Actualizaciones automáticas y de primera mano.
- Contribuye al uso eficiente de energía eléctrica.



*Esquema de Computación en la Nube*

## IX. CONCLUSIONES

Es importante reconocer que implementar la Gestión de Continuidad del Negocio, más que una opción, es una necesidad para cualquier empresa.

Para desarrollarlo se tiene que hacer una fuerte inversión. Es como comprar un seguro, ya sea de vida, de automóvil o de gastos médicos. Pero cabe destacar que el BCM es la protección de la entidad y representa la confianza que se les proporciona a los clientes, empleados, proveedores e inversionistas de que el negocio va a tener una continuidad, aun cuando sucedan diferentes tipos de desastres. Esto le da la oportunidad a la empresa de seguir o continuar existiendo ante el evento de una contingencia. Por eso, es de gran importancia cuidar lo que se ha invertido.

Es importante destacar que los motivos de incorporar un BCM en la empresa deben ser claramente definidos desde el inicio, pues esto previene una posible confusión más adelante en el proyecto. Cualesquiera que sean estos motivos, es necesario obtener el soporte y la aprobación de los altos niveles ejecutivos, de otra forma, el proceso no tendrá éxito.

## X. REFERENCIAS

- [1] CITEL “LA continuidad de Negocio ¿deseable o requerida?” Jorge Devia Abril – Junio 2013 Pág. 21.
- [2] COMPUTERWORLD “Lecciones Aprendidas para la recuperación de desastres tras el 9/11” Lucas Mearian Mex Nov. 2012.
- [3] INSTITUTO DE CONTINUIDAD “Normativa de Protección de Infraestructuras Críticas (PIC)” Oct. 2012
- [4] INSTITUTO DE CONTINUIDAD “ Seminario Internacional de Gestión de Crisis y Reputación Corporativa Nov. 2012

<sup>6</sup> Comunidad de Lideres de Tecnología

- [5] COMMUNITY LATAM “Continuidad del Negocio TI: Cuatro tendencias críticas” Franca Cavassa – Abril 2012
- [6] EXPRESION BINARIA “Contingencia Tic Vs Continuidad de Negocio” Octubre 2011
- [7] RISK MEXICO “ Desarrollo de una cultura de Gestión de Continuidad del Negocio en América Latina” Jorge Escalera – Abril 2012

## **Autores**

### **Yamile Cecilia Rocha Narvaez**

Ing. de Sistemas

Est. Especialización en Seguridad Informática

Universidad Piloto de Colombia

### **Edwin Yamid Rios Castro**

Ing. de Sistemas

Est. Especialización en Seguridad Informática

Universidad Piloto de Colombia