

**PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIOS**  
BUSINESS CONTINUITY PLAN (BCP)



El entorno de riesgos actual requiere, que para su gestión, las empresas vayan más allá de la mitigación de riesgos en activos y asuman también un enfoque de adaptación al riesgo global o resiliencia organizacional. Para esto un Plan de Continuidad de Negocios brinda una respuesta más holística a eventos en donde convergen por ejemplo, riesgos de activos y tecnológicos con riesgos medio ambientales, de salud pública o riesgos geopolíticos.

En este boletín describiremos en qué consiste un Plan de Continuidad del Negocio y explicaremos la metodología para desarrollarlo, los beneficios de tenerlo, algunos estándares que se relacionan con éste, en especial con el del sistema de gestión de riesgos.

## BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT (BCM)

El Plan de Continuidad de Negocios hace parte del sistema de Gestión de Continuidad del Negocio (BCM) que ayuda a las organizaciones a garantizar su sostenibilidad, incluso en un entorno de cambios dramáticos. Los componentes del sistema permiten definir sus prioridades de negocio frente a una interrupción de “peor caso”, establecer políticas y objetivos, implementar controles y estrategias fortaleciendo su capacidad de respuesta para gestionar estas interrupciones; así como la revisión y seguimiento de su desempeño y efectividad. El sistema se desarrolla aplicando estándares y buenas prácticas internacionales.



## ¿QUÉ ES? BUSINESS CONTINUITY PLAN (BCP)

El Plan de Continuidad de Negocios permite a las organizaciones establecer e implantar procedimientos y estrategias que garantizan la continuidad de las funciones de negocio críticas a un nivel aceptable de operación ante la ocurrencia de una interrupción, siguiendo estándares internacionales de buenas prácticas para sostener la entrega, así sea limitada, de sus productos / servicios.

## ¿CÓMO SE HACE?

Una metodología de gestión de continuidad de negocio estandarizada y consistentemente aplicada debe asegurar el desarrollo en un ciclo continuo de las fases siguientes:

Algunos estándares internacionales publicados: ISO 22301:2012, Societal Security-Business Continuity Management Systems-Requirements e ISO 22313:2012, International Guidance for Business Continuity Management.



## ANÁLISIS DE IMPACTO DE NEGOCIO

La fase permite establecer la prioridad de los procesos de negocio en el tiempo, definiendo el orden en que serían recuperados en una interrupción. Este análisis parte de la identificación de los efectos de la materialización de una interrupción en la organización, e incluye impactos en diferentes ámbitos tales como la pérdida de ingresos, el servicio al cliente, legales, a empleados, ambientales y su nivel de contribución a los objetivos estratégicos en la cadena de valor de la organización.

## EVALUACIÓN DE RIESGOS

Permite fortalecer la gestión de riesgos que afectan la continuidad de negocios a través de la identificación, análisis, evaluación, cuantificación de impactos y mitigación de los riesgos extremos que afectan a las funciones de negocio más críticas de la organización.



## DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE CONTINUIDAD DE NEGOCIOS

Se plantean alternativas para definir estrategias que garanticen la continuidad de los procesos críticos y que permitan responder a escenarios de interrupción, alcanzando la reanudación de las operaciones y la entrega de los productos / servicios en los tiempos máximos de interrupción definidos en el Análisis de Impacto de Negocio.

Objetivos Específicos:

- Validación de escenarios de interrupción
- Definición de requerimientos mínimos de operación
- Identificación de alternativas de recuperación internas y externas
- Costeo de las alternativas elegidas para la recuperación del negocio
- Determinación de ventajas y desventajas de las alternativas de recuperación
- Seleccionar las alternativas más factibles



## DESARROLLO DEL PLAN

Se redactan e integran los planes de continuidad de negocio de cada función de negocio / proceso crítico de la organización, identificando frente a un “peor caso”, qué actividades dentro de los procedimientos normales de operación se deberían ejecutar antes, durante y después de una interrupción de negocios

Algunos tipos de planes que se deben documentar son:

- Planes de Reubicación de Negocio: Requeridos para movilizar y reubicar las funciones de negocio críticas en un sitio alternativo. Este también involucra valoración del evento, activación, notificación y movilización del personal.

# MARSH RISK CONSULTING

- Planes de Trabajo Manual – es uno de los planes clave que permite documentar roles, actividades vitales, que se ejecutarían en ausencia de las facilidades de operación normal (Por ejemplo por no disponibilidad de los sistemas de información o de un activo).
- Mantener este tipo de planes actualizados garantiza tener líneas claras de acción para recuperar las funciones de negocio, cuando ocurre una interrupción. Es una buena práctica mantener estos planes en una herramienta que permita integrar y administrar el plan para mantenerlo actualizado y hacerlo sostenible en el tiempo.

Diagram illustrating the integration of manual work plans into a digital system. The system interface shows a flowchart with various tasks and activities, including:

- Tareas Preventivas
- Tareas de Respuesta
- Tareas de Recuperación
- Información de Contacto Clientes/proveedores (Ext -Int)
- Recursos Necesarios

## EJERCICIOS Y PRUEBAS

Algunas organizaciones por muchos factores no prueban consistentemente sus planes de continuidad de negocios, rompiendo así el ciclo de mejora continua. Por esto en esta fase se cumplen los objetivos siguientes:

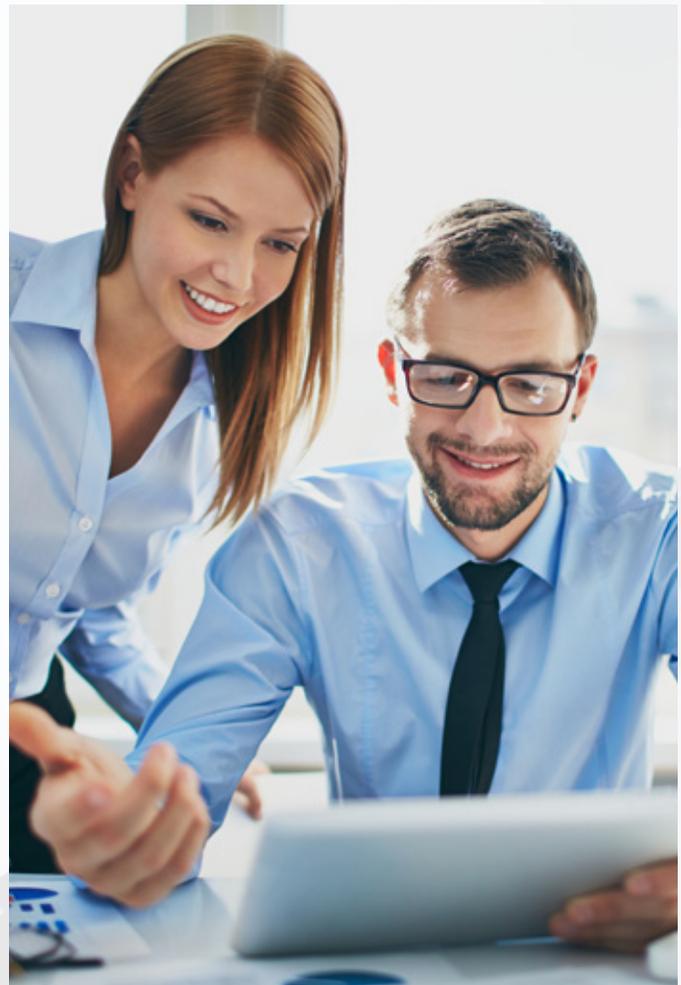
- Probar el Plan determinando puntos de mejora.

- Proporcionar aprendizaje y un alto grado de confianza en la capacidad de recuperación.
- Simular condiciones de operación normal frente a una interrupción.
- Validar la funcionalidad de los Planes.
- Evaluar los resultados obtenidos de las pruebas, identificando actividades no contempladas durante el desarrollo del plan y problemas identificados durante su ejecución.

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE HACERLO?

Es importante contar con un Plan de Continuidad de Negocios para aportar a la resiliencia organizacional, la competitividad y sostenibilidad de una organización, entre otras razones. Algunas de ellas son:

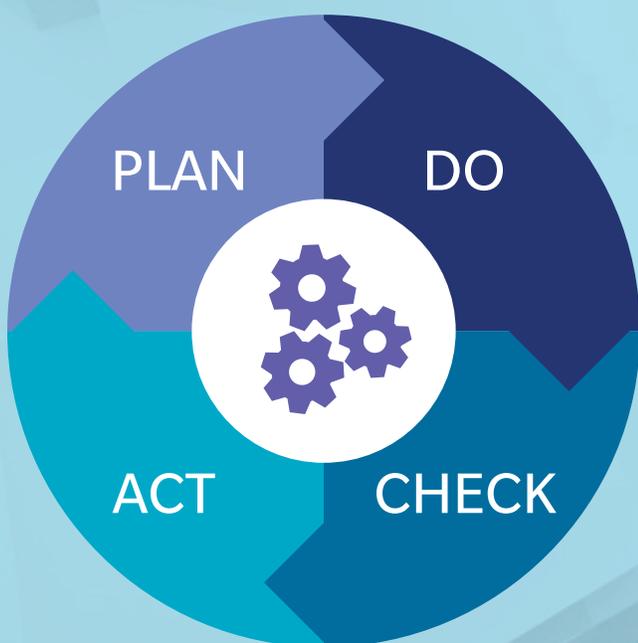
- Facilitar la adaptación de las organizaciones incluso frente a una interrupción imprevista que elimine su capacidad de operación, garantizando la entrega de sus productos / servicios.
  - Es un diferenciador en el mercado al hacer organizaciones más flexibles y fácilmente recuperables en un entorno cada vez más cambiante de riesgos.
  - Estos planes permiten a las organizaciones desarrollar e implementar estas buenas prácticas, integrándolas con su sistema de gestión general.
  - Proporcionan mayor conocimiento especializado sobre el desarrollo de estas metodologías o mejores prácticas para que se incluyan en las decisiones estratégicas de negocios.
  - Ayudan a operar de forma pro-activa ante eventos que afectan la disponibilidad de las operaciones.
- Permite un enfoque en el “peor escenario” al desarrollar e implementar la gestión de continuidad de negocio. Algunas organizaciones asumen por el contrario, que nunca se les va a presentar una interrupción que las impacte severamente, basadas en históricos de eventos que lograron solucionar sin preparación previa o que ignoran los eventos más severos.
  - El desarrollo e implementación de la gestión de continuidad de negocios con base en normas y buenas prácticas permite mantener un ciclo de mejora continua que permite tener planes escalables y sostenibles en el tiempo.



## NORMAS Y REFERENTES RELACIONADOS.

El tratamiento de riesgos en el entorno de riesgos sistémicos actual, requiere la articulación de diferentes sistemas de gestión de las organizaciones como:

- Continuidad de Negocio (SGCN) - ISO 22301 e ISO 22313
- Gestión de Riesgos - ISO 31000.
- Resiliencia Organizacional - ISO TC 22316 e ISO 22323.
- Gestión de Seguridad de la Cadena de Suministro - ISO 28000.
- Respuesta ante Emergencias - ISO 22320 e ISO 22325
- Salud Ocupacional y Seguridad Industrial - OHSAS 18001.
- SO 22317 – Análisis de Impacto al Negocio
- ISO 22318 – Gestión de continuidad de la cadena de suministro



## ¿CÓMO INTERACTÚA O SE INTEGRA CON LA GESTIÓN DE RIESGOS?

Es posible hacer un paralelo entre el sistema de gestión de riesgos y el sistema de gestión de continuidad de negocios resaltando el valor que cada uno puede entregar a las organizaciones:

- La Gestión de Riesgos y la Gestión de Continuidad de Negocio tienen alcances diferentes. Sin embargo, ambas prácticas pueden ser complementarias.
- La Continuidad del Negocio es una respuesta estratégica, táctica y operativa de adaptación al riesgo, que busca minimizar impactos potenciales en las actividades críticas (Opera con más fuerza después de una interrupción de negocios reduciendo sus consecuencias).
- Por su parte, la gestión de riesgos se encarga de mitigar integralmente todos los riesgos del negocio (Opera con más fuerza en el antes de una interrupción).

Juan Carlos Torres S.

Consultor Senior en Riesgos, MBCP, MBCI, CBCP

# MARSH RISK CONSULTING

---

Estimado cliente,

Recuerde que esta publicación es de distribución digital, si desea recibirla cada trimestre en su email, envíenos sus datos de contacto al correo electrónico: [consulta.marshriskconsulting@marsh.com](mailto:consulta.marshriskconsulting@marsh.com).

La información contenida aquí se basa en fuentes que consideramos confiables y debe quedar entendido como una información general de seguros y gestión de riesgos únicamente. La información no está destinada para que se tome como un concepto con respecto de una situación individual y no puede dependerse de la misma como tal.

© Copyright 2016 Marsh Ltd

All rights reserved.

