



# CONTINUIDAD DE NEGOCIO: ESTRATEGIA PARA PERDURAR

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la Continuidad de Negocio se ha convertido en un tema importante dentro de la planeación que hacen las organizaciones. Mantenerse en el mercado hoy no sólo es cuestión de competitividad, estrategia de ventas o innovación. Es también entender los riesgos del entorno a los que está expuesta la empresa donde desarrolla sus actividades. El siguiente texto analiza la evolución del concepto y presenta algunos factores a considerar en un asunto que se ha transformado en sinónimo de permanencia.

Los constantes cambios mundiales en materia social, económica, política o climática, han hecho que las organizaciones cada vez más se vean expuestas a los riesgos propios del entorno donde desarrollan sus actividades. Así lo han entendido y en los últimos años muchas empresas han empezado a incorporar a sus estrategias, planes de actuación ante potenciales situaciones de emergencia, que puedan tener un impacto significativamente alto



en sus operaciones normales y que coloquen en riesgo su permanencia en el mercado.

Para ningún observador es extraño reconocer que en los últimos años las convulsiones de toda índole han ido en aumento, como la caída de las torres gemelas en Nueva York, el 11 de septiembre de 2001 que causó la muerte a más de 3.000 personas y un coletazo económico mundial.

Dos años más tarde, en Agosto de 2003 un apagón sin precedentes afectó el nordeste de los Estados Unidos y Canadá, dejando durante horas en la oscuridad a 50 millones de personas<sup>1</sup>.

El 27 de diciembre de 2004 un tsunami sacudió la región del pacífico sur, ocasionando la muerte a más de 150.000 personas y el 7 de julio de 2005, los atentados terroristas en el metro de Londres ocuparon los encabezados de las noticias mundiales.

Recientemente en uno de los sucesos naturales más impactantes para los Estados Unidos, el 29 de agosto de 2005 el Huracán Katrina destruyó la ciudad de New Orleans entre otras.

Pero Latinoamérica no ha sido ajena a estas situaciones y los datos que nos presenta la Comunidad Andina<sup>2</sup> así lo demuestran. Entre 1900 y 1999 en América Latina y el Caribe se registraron 1.309 desastres naturales, que corresponden al 19% de los desastres reportados a escala mundial, ubicando a la región como la segunda de mayor ocurrencia de desastres después de Asia (44%). Entre 1970 y 1999, la región se vio afectada por 972 desastres, cuyo costo promedio anual en los últimos 30 años se estima entre US\$ 700 y US\$ 3.300 millones, dejando sin vivienda a aproximadamente 8 millones de habitantes, afectaron indirectamente a casi 148 millones de personas y causaron la muerte de 227.000.

A pesar del panorama latinoamericano, según cita la Revista Credencial, Colombia<sup>3</sup> ha sido más afortunada que la mayoría de las naciones en materia de temblores y terremotos. De los primeros, que van del 1 al 5 en la escala, ha habido muchos, con leves o ningunas consecuencias. Los segundos que van del 5 al 9, han sido bastante menos frecuentes y sus corolarios muy graves sólo en pocos casos.

---

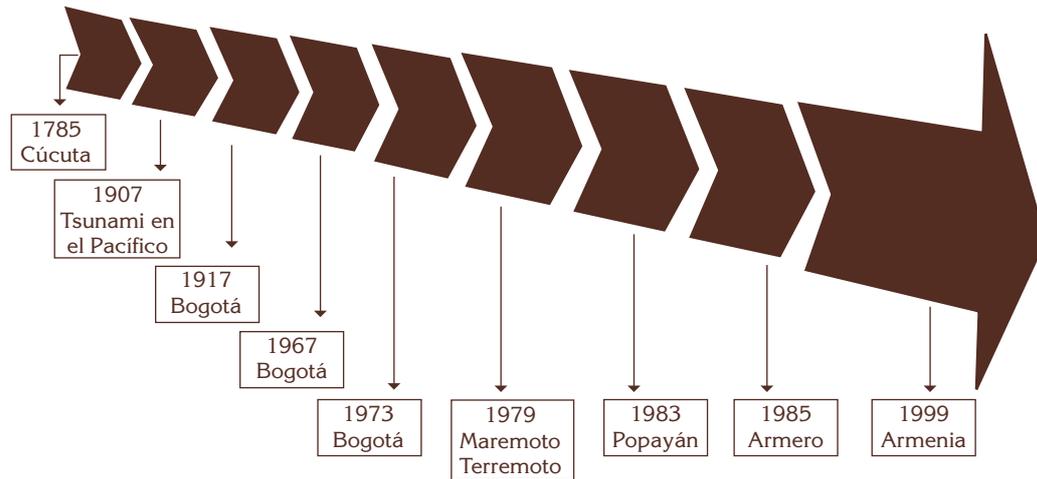
\* Magíster en Administración de Empresas Universidad Externado de Colombia, Ingeniero Industrial Universidad Católica de Colombia, actualmente trabaja para BBVA Horizonte. Responsable de la función de Continuidad de Negocio.

1. El apagón que afectó a EE.UU. y Canadá dejó en la oscuridad a una de las regiones más brillantes del planeta, [www.consumer.es](http://www.consumer.es), agosto 20 de 2003.

2. Información tomada de <http://www.comunidadandina.org/desastres/problema-tica.htm>

3. Fuente: Revista Credencial edición 188 agosto de 2005.

Figura 1  
Terremotos en Colombia



Fuente: Gráfico realizado a partir de los datos tomados de la Revista Credencial edición 188, Agosto de 2005

Todas las anteriores referencias son una clara muestra de los incidentes al que las organizaciones están expuestas. Si bien es cierto no se puede predecir su ocurrencia, es factible crear planes y estrategias para tratar de reducir su impacto. Hace poco más de 20 años el tema de respaldo o contingencia era desarrollado en la parte informática. Sin embargo, a través del tiempo el concepto se ha ampliado hasta llegar a lo que hoy se conoce como Business Continuity Plans (Planes de Continuidad de Negocio) o Disaster Recovery Plans (Planes de Recuperación ante Desastres) donde se pretende cubrir no solo la parte de datos e informática sino las actividades operacionales más representativas e importantes del negocio.

## 1. PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO, O BCP

Las consecuencias para una empresa que se vea afectada por una situación de desastre y no tenga planes de recuperación o de continuidad serían enormes; no sólo se vería afectada

reputacional y financieramente sino que corre el riesgo de desaparecer.

Continuidad de Negocio es realmente una estrategia de perdurabilidad ante eventos de poca probabilidad de ocurrencia pero cuyos efectos producen graves interrupciones en las actividades de la empresa, ocasionando elevados costos tanto materiales como inmateriales. La naturaleza de esos riesgos puede tener origen en catástrofes naturales, actos terroristas o sabotajes, interrupciones en servicios vitales como energía, agua o comunicaciones o por fallas o descuidos involuntarios del personal.

Los planes de continuidad se estructuran dentro de un escenario probable de ocurrencia, de acuerdo con el entorno en donde se mueve la empresa. Una organización que desarrolle su actividad en México contemplaría un escenario que incluya un desastre ocasionado por un huracán, si su asentamiento está en una zona en la que probablemente se vea afectada por este fenómeno natural. En cambio una organización en Japón podría contemplar como más probable el escenario de destrucción ante un terremoto.



Una vez definido el escenario de contingencia, se debe componer el procedimiento de la gestión ante la crisis y la estrategia de recuperación y vuelta a la normalidad. La realización de un plan es en cierto sentido compleja, pues es necesario entrar a determinar cuáles son las actividades realmente críticas o esenciales (en caso de una interrupción prolongada), cuyo costo financiero e intangible es considerablemente alto, para la supervivencia de la organización. De igual forma, entre muchos aspectos a tener en cuenta, se debe identificar los recursos críticos tanto internos (recurso humano y tecnológico) como externos (proveedores) que permiten que dichas actividades puedan ser ejecutadas.

La Federal Financial Institutions Examination Council (FFIEC)<sup>4</sup> en un informe difundido en marzo de 2003 menciona que un BCP debe estructurarse en 4 pasos: un análisis de impacto en el negocio, la valoración del riesgo en cuanto a probabilidad y severidad, la gestión del riesgo en momento de la crisis y el monitoreo del riesgo. Además debe ser específico, en cuanto a cómo y cuándo implementarlo, flexible, ante los escenarios y negocios cambiantes, centrado en proteger el negocio y eficaz al minimizar las pérdidas y trastornos.

## 2. CONTINUIDAD O CONTINGENCIA

Para la mayoría de las personas consultadas, no existe una diferencia clara entre los dos términos. Incluso para algunos resulta lo mismo. Comúnmente relacionan el término "contingencia" como "tener un plan B o un *back up* en caso que las operaciones normales fallen", lo que en resumen se puede definir como las

acciones encaminadas a prevenir la ocurrencia de un evento.

Acudiendo a la definición del diccionario éste señala "contingencia"<sup>5</sup> como la probabilidad de que un evento ocurra o no. Riesgo. En el caso de "Continuidad", lo define como la unión natural que tienen entre sí las partes del continuo. En ese orden de ideas y aplicado a nuestro caso, se podría deducir que la Continuidad es el aseguramiento de las operaciones en un momento de crisis a través de la conformación de planes de contingencia. No obstante, es necesario ampliar el concepto en el sentido que es una estrategia orientada a recuperar en poco tiempo las actividades de una organización a través de planes alternos para contingencias muy poco probables y de alto impacto.

El establecimiento de planes de contingencia es una estrategia común en las áreas de sistemas. Normalmente se tienen *backups* de la información, canales de comunicación, cintas, software o hardware alterno, que están preparados y operativos en un corto período de tiempo en el suceso de una probable falla. Para una organización, hace 30 o 20 años el respaldo informático era sinónimo de continuidad, pero se dieron cuenta que a pesar de poder recuperar la información y los servicios informáticos, existían otros procesos que resultaban trascendentales para el negocio que lo complementaban y que no tenían respaldo. Poco a poco a la recuperación informática se fueron sumando planes adicionales que respaldarían éstas operaciones; para una entidad financiera por ejemplo, si las comunicaciones con la sede central, donde reposaba en el servidor principal la información de saldos de las cuentas de los clientes, se veía interrumpida, los

4. La FFIEC es un organismo público de los Estados Unidos que tiene asignada por diferentes agencias estatales funciones de determinación de principios uniformes, estándares de actuación y formatos para presentación de informes válidos en los procesos de revisión de las Instituciones Financieras. Entre esas tareas emite informes en materia de Continuidad.

5. Tomado del Nuevo Diccionario Ilustrado Sopena, editorial Sopena, Barcelona, 1983.

funcionarios de la sucursal debían adoptar mecanismos operativos que permitieran continuar prestando el servicio. Para ello se apoyaban en grandes listados que semanalmente enviaban desde la sede central a cada una de las sucursales y que contenían la información de número de cuenta, nombre del cliente y saldo al cierre de la semana anterior. De esta forma, cuando un cliente se acercaba a la sucursal para efectuar un retiro se consultaba el listado y se determinaba si tenía saldo suficiente para pagarle. Lógicamente éste esquema funcionaba dentro de ciertas reglas o condiciones donde determinados montos de retiro no eran tramitados sino hasta un tope o que la atención se limitaba sólo a los clientes domiciliados en dicha sucursal.

Indiscutiblemente la evolución ha hecho que todos estos planes, que nacieron a partir de la necesidad de prevenir y solventar las interrupciones, se transformen en una estrategia

organizacional cuyo único objetivo es permitir a las empresas trascender ante la crisis y recomponerse en el menor tiempo posible, con un aceptable nivel de servicio.

En resumen y para este tipo de estrategia se debe establecer un escenario probable de ocurrencia del evento definido sobre el análisis de riesgo del entorno, las operaciones o servicios críticos de la organización determinados por los altos costos tanto intangible (deterioro de la reputación e imagen de la empresa) como financieros, la conformación del plan de gestión ante la crisis, el plan de recuperación, la elaboración del cronograma de pruebas y la adecuación de un centro alternativo de recuperación de desastres. Todo este trabajo y esfuerzo debe acompañarse de un plan de divulgación a toda la plantilla de personal para que al interior de la organización se empiece a formar y a crear una cultura de continuidad.



