

## WEBINARS GRATUITOS DEL LOGISTIC SUMMIT & EXPO

### PREGUNTAS Y RESPUESTAS



#### **CÓMO DISEÑAR Y EJECUTAR EL PLAN DE CONTINUIDAD QUE NECESITAS PARA TU OPERACIÓN**

Claudia Núñez, *Directora De Supply Chain*

##### **CONCEPTOS Y MODELO**

**¿Cuáles son las diferencias, similitudes y o complementación entre plan de continuidad del negocio, análisis de riesgo, scenario planning y disaster recovery plan?**

El análisis de riesgo es una herramienta utilizada dentro del Plan de Continuidad de Negocio en Paso 2 (Diapositiva 25). Es decir, es una parte del Plan de Continuidad total.

Scenario Planning es la generación de varios escenarios “¿Qué pasa si?”. En el caso de un Plan de Continuidad se utiliza en paso 3. En la diapositiva 26, cuando hablamos de estrategia de recuperación, cada estrategia necesitará un escenario simulado para estimar cuánta capacidad perderíamos si sucede el incidente disruptivo en estudio. Cuánto tiempo nos tardaríamos en recuperar dependerá de la solución seleccionada. Ahí el Scenario Planning se está usando dentro del Plan de Continuidad de Negocio.

Disaster Recovery Plan es el término que se utiliza más comúnmente para las estrategias de recuperación de IT (tecnologías de información). Es muy específico, depende de cuánta información se almacena, sistemas de respaldo, etcétera.

**¿Cómo crear un plan de continuidad y de contingencia ante factores externos que no son controlables? Por ejemplo: a) Considerando que el robo de unidades y de productos es una gran realidad en el proceso logístico; b) ¿Es lógico incluir aspectos legales, políticos y/o económicos en la identificación de riesgos?**

El plan de continuidad debe incluir, como potenciales incidentes disruptivos, tanto internos como externos (Diapositiva 22). Ejemplos pueden ser: desastres naturales, accidentes internos, accidentes externos, disturbios sociales, actos vandálicos, ataques cibernéticos, enfermedades endémicas.

Considerando el punto a): Para determinar si el robo de unidades y productos representa un potencial incidente disruptivo, hay que revisar si estos eventos generarían una interrupción de más de un 25% a 30% de capacidad de entrega de la empresa (Diapositiva 23), y éste sería un factor para decidir darle trato como incidente disruptivo o no. (Esto depende de la situación de cada empresa y del peso que este incidente podría tener para esa empresa).

Con respecto al inciso b): Sí, se deben tomar en cuenta eventos que puedan provocar la falta súbita de un recurso para entregar el producto o servicio de la empresa. (Diapositiva 20) Hay varios aspectos legales, políticos y/o económicos que podrían provocar la pérdida súbita de recursos, por lo tanto, sí es lógico incluirlos.

**¿Cómo no caer en el error de exagerar en las posibilidades de que pase un incidente y enfocarse en lo realmente posible e importante? ¿Existe algún índice que mida la probabilidad de riesgo de continuidad de las operaciones? ¿En el análisis de impacto, ¿se puede aplicar Pareto para priorizar?**

Es difícil que exista un índice único que pueda ser aplicado a todas las empresas, porque las causas de los incidentes son de diferente naturaleza (fraude cibernético comparado con una inundación, por ejemplo); y además porque el impacto depende de la dependencia de la empresa con estos recursos afectados por el incidente disruptivo. Sin embargo, sí existen guías genéricas con probabilidades históricas de incidentes particulares. Hay tablas para incendios, inundaciones, índices de delincuencia, etcétera.

Para evitar caer en esto que menciona la pregunta, se recomienda el uso de la herramienta de análisis de riesgo, Paso 2, Diapositiva 25.

El Pareto es normalmente una herramienta acumulativa, mientras que en un plan de contingencia se trata más bien de un proceso probabilístico. El riesgo que veo de usar Pareto es darle peso muy alto a algo que tiene mucho impacto, pero con muy baja probabilidad, los más importante a atacar son aquellos en los cuales la combinación de probabilidad e impacto sean los más graves, como se ve en la zona roja del análisis de riesgo: ejemplo del paso 2 (Diapositiva 25).

**¿Cómo desarrollar un Business Continuity Plan para una empresa que no es de manufactura, cuando el “producto” es un intangible o servicio?**

Algo valioso del método presentado es que puede aplicarse tanto a manufactura, como a servicio, y la clave está en responder a la pregunta ¿qué recursos uso para entregar el servicio? Personal, instalaciones, unidades, sistemas de información. Todo esto aplica a cualquier servicio y/o manufactura.

La diferencia mayor que puede verse entre servicios y manufactura es que al no haber inventarios, el evento disruptivo y el límite de interrupción de negocio están muy cercanos (Paso 2 Diapositiva 24).

## **ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN**

**¿Qué nos recomiendas para que la alta dirección realmente se involucre y dé importancia al desarrollo y revisión de un plan de continuidad? ¿Cuáles son tus claves para gestar este cambio de mentalidad en la alta dirección y en la organización?**

Como lo mencionaba en el Diapositiva 32 “Observaciones y Recomendaciones finales”, es importante hacer un involucramiento temprano de la alta dirección de la relevancia que tiene el Plan de Continuidad a lo largo de la vida de la empresa y no solo en el corto plazo. (Se pueden usar algunas de estadísticas como las que planteé acerca del porcentaje de empresas que logran reabrir después de un incidente disruptivo) (Diapositiva 10 y 11). Antes de lanzarse a la tarea de hacer un plan, hay que alinear la importancia y las expectativas de recursos con la alta dirección.



También es importante que el resumen del plan se mantenga a un nivel ejecutivo para que sea relevante para la alta dirección. Tener cuidado de no poner en el Plan de Continuidad cosas de solución del día a día, porque hace que el Plan de Continuidad, como herramienta de empresas sostenibles en el largo plazo, pierda relevancia.

### **¿Cuánto tiempo debería tomarnos desarrollar el plan?**

Depende de la complejidad de la empresa, si tiene una sola línea de negocio, o varias, un mercado o varios. Considerando que los recursos que dediquen a esta actividad en un momento específico del año sean cerca de un 30%, es posible que se tome unas 6 a 7 semanas de esfuerzo si se realiza de manera enfocada para una unidad de negocio. Hay que tener cuidado en que, si se deja abierto el proceso por mucho tiempo sin cerrar y aprobar, el riesgo hará que se diluya el esfuerzo y nunca tome relevancia. Al arrancar hay que poner una fecha objetivo de término para todo el equipo participante. Luego, cada año tomar sólo un par de semanas para hacer el simulacro y la retroalimentación.

### **¿Los responsables de ejecutar el plan de contingencia deben ser los mismos para todos los planes, o 1 equipo por cada tipo de contingencia?**

Se recomienda tener 1 sólo equipo para manejo de crisis (Paso 4, Diapositiva 29) quienes serán los que liderarán el plan en la empresa, pero es muy indispensable que durante el Paso 3, cuando se revisan las estrategias de cada tipo de contingencia/incidente disruptivo, se invite en este paso a las personas más allegadas a poder resolver por su experiencia el tipo de contingencias en estudio (Paso 3 se recomienda hacer con equipo extendido).

### **¿Cuáles son los puntos clave para realizar un simulacro, y cada cuánto tiempo es recomendable hacerlo?**

Mínimo se debe realizar el simulacro una vez por año. Puntos clave para organizarlo son: 1) Escoger un incidente disruptivo potencial a probar (por ejemplo: fraude de información o incendio) y montar con ello el caso a probar. (Armar la historia) 2) Identificar personas clave que deben saber del simulacro (las menos posible). El comité de crisis no es recomendable que en su totalidad sepa del simulacro, lo ideal es que sea el mínimo de personas para poder poner a prueba su actuación como comité de crisis. 3) Siempre revisar los resultados después del simulacro para retroalimentar el plan. Paso 5, Diapositiva 30.

### **En una organización con diversos sitios (planta, cedís, almacén, etcétera) a nivel nacional o mundial, ¿se debe contar con un plan específico para cada uno de los sitios y cada operación?**

En estos casos, normalmente se combina un plan de continuidad a nivel nacional o local o de cada sitio de operación, que es más detallado; y se tiene a la vez un plan de continuidad general para la empresa en su totalidad, que marca la dirección a tomar por las áreas operativas específicas en sus planes locales. Un ejemplo muy claro de esto es que en un plan regional o mundial se describe que, en caso de un evento disruptivo, la filial de otro país ayudará a la estrategia de recuperación de tal o cual forma.

### **En nuestro comité de crisis, ¿deberíamos tener algún externo a la empresa, dado que muchas veces las interrupciones que nos pueden afectar vienen de fuera?**

Si puede ayudar a encontrar mejores estrategias de recuperación o mejor identificación de riesgos, es excelente contar con ese soporte; pero no tener a alguien externo no es un impedimento para arrancar.

### **¿Hay que tener un presupuesto anual asignado para el plan de continuidad?**



Hay empresas que de acuerdo con su modelo financiero ponen cada año alguna reserva o fondo para emergencias; mientras que otras no reservan el dinero contablemente, porque no todos los años pasa un incidente disruptivo (afortunadamente). Depende más bien de los criterios contables de la empresa. Lo que sí es indispensable en todos los casos, es que cada año haya presupuesto para hacer los simulacros. Generalmente no son muy onerosos, pero sí es indispensable que se consideren al menos cada año los recursos básicos para hacer el simulacro.

### **¿Se debe tener un plan de seguros para apoyar algunos riesgos identificados?**

Tener un seguro puede ser justamente utilizado como alguna de las estrategias de recuperación para algún tipo de incidente disruptivo. Sí existen seguros que cubren y son un soporte para acelerar la recuperación en caso de disrupción.

## **FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA**

### **Presentación**

Diapositiva 36

### **Consulta**

- <https://www.inc.com/search?searchkey=Business%20Continuity%20Plan>
- <https://www.intheblack.com/articles/2018/06/01/top-10-global-business-interruption-risks>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ZY5ePegCYfY>
- [https://www.youtube.com/watch?v=hR\\_NfN8Nysl](https://www.youtube.com/watch?v=hR_NfN8Nysl)
- <https://www.mha-it.com/2017/08/01/what-is-business-continuity/>
- <https://www.incibe.es/protege-tu-empresa/blog/fases-plan-continuidad-negocio>

### **Formatos predeterminados**

- <https://www.smartsheet.com/business-continuity-templates>
- <https://www.smartsheet.com/all-risk-assessment-matrix-templates-you-need>
- <https://www.smartsheet.com/business-impact-analysis-template>
- <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-templates>

### **Bibliografía**

- [YOSSI SHEFFI, The power of resilience, How the best companies managed the unexpected](#)
- <https://amzn.to/3hN2i1A>
- <https://www.gandhi.com.mx/the-power-of-resilience-c9e086>

-

