



PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO – PCN

DOCUMENTO CONCEPTUAL

El PNUD forja alianzas con todos los niveles de la sociedad para ayudar a construir naciones que puedan resistir las crisis; promueve y sostiene un tipo de crecimiento que mejora la calidad de vida de todos. Presentes sobre el terreno, en 177 países y territorios, ofrecemos una perspectiva global y un conocimiento local al servicio de las personas y las naciones.

Las opiniones expresadas en esta publicación son las del (de los) autor(es) y no representan necesariamente las de las Naciones Unidas, incluido el PNUD, o las de los Estados miembros de la ONU.

CRÉDITOS

Dirección General:

Jorge Morales Paulino, *Viceministro de Fomento a las Mipymes*

Inka Mattila, *Representante Residente de PNUD en la República Dominicana*

Coordinación General:

Cristian Hernández, *Director de Servicios de Apoyo a las Mipymes*

Xavier Hernández, *Representante Residente Adjunto de PNUD en la República Dominicana*

Equipo técnico:

Bymayri De León, *Encargada del Departamento de Políticas para Mipymes*

Victor Rodriguez, *Especialista del Sector Privado de PNUD*

Ana María Pérez, *Experta de la Unidad de Sostenibilidad Ambiental y Resiliencia*

Marco Antonio Giraldo, *Consultor PNUD*

Diseño Gráfico:

Leonardo Chalas, *Estratega Digital Observatorio Mipymes*

**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)
MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MIPYMES (MICM)**

2020 Santo Domingo, República Dominicana

CONTENIDO

GENERALIDADES	4
INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
JUSTIFICACIÓN	5
PÚBLICO META	5
ALCANCE	5
ASPECTOS ESENCIALES DEL PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO (PCN)	6
DEFINICIÓN	6
OBJETIVO DEL PCN	6
BENEFICIOS DEL PCN	6
BASE TÉCNICA/ NORMATIVA	7
SECUENCIA PARA LA FORMULACIÓN DEL PCN	7
ÓGICA CONCEPTUAL DEL PCN	8
DESCRIPCIÓN DE LA LÓGICA CONCEPTUAL DEL PCN	9
CONSIDERACIONES GENERALES	11
INFORMACIÓN DE REFERENCIA	13

A large, light blue graphic on a dark blue background. It consists of a rounded rectangle with a thick border. Inside this rectangle, on the right side, is a circular icon containing a lowercase 'i' for information. To the left of this icon are several horizontal bars of varying lengths, representing lines of text or a list. The word 'GENERALIDADES' is written in white, bold, uppercase letters across one of these bars.

GENERALIDADES

INTRODUCCIÓN

El incremento de amenazas externas e internas ha llevado a las empresas a considerar la importancia de la implementación de planes, procedimientos, y estructuras que garanticen la continuidad de sus productos y servicios del negocio ante eventualidades de diversas categorías y diferentes niveles de impacto.

Las empresas pueden ser afectadas gravemente si sus recursos esenciales son afectados o sus actividades empresariales más rentables fueran detenidas indefinidamente. Como resultado, podrían perder sus recursos humanos, sus clientes, sus infraestructuras y activos físicos; llegando a acumular pérdidas tan altas que incluso podrían inducir a su cierre definitivo.

Estos factores han llevado a que en la actualidad la presencia de los Planes de Continuidad de Negocio (PCN) sean un factor común y esencial a lo largo de la cadena de suministro de los productos y servicios. La planificación de la continuidad del negocio se constituye como una herramienta fundamental para actuar de manera anticipada, a través de la gestión de las capacidades y recursos que permitan a las directivas y personal de la empresa, actuar de manera oportuna y eficaz, interviniendo sobre los procesos críticos, a fin de reducir el nivel de pérdidas y la interrupción de los procesos productivos.

El presente documento corresponde a una guía metodológica dirigida a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), con el propósito de compartir conocimientos y promover la formulación del Plan de Continuidad de Negocio (PCN); el cual busca mejorar los mecanismos de preparación, respuesta y recuperación frente a desastres, y el fortalecimiento de sus capacidades, para mantener las operaciones en tiempos de crisis.

OBJETIVO GENERAL

Presentar los lineamientos metodológicos principales para la formulación del Plan de Continuidad de Negocio (PCN), a fin de garantizar la seguridad de los empleados, la protección de los bienes, la continuidad de los servicios y de la cadena de producción, así como la sostenibilidad de las operaciones de la empresa en caso de interrupciones ocasionadas por incidentes o desastres.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Dar a conocer la importancia del Plan de Continuidad de Negocio** para hacer frente a incidentes y desastres en una empresa/industria/negocio.
- **Desarrollar una Guía sobre Continuidad de Negocio**, donde se muestren cada una de las etapas o pasos que componen el Plan.
- **Orientar el nivel directivo y técnico de las MIPYMES**, en el proceso de identificación y formulación del Plan de Continuidad de Negocio.

JUSTIFICACIÓN

Los incidentes que ocurren al interior de la empresa o en su entorno pueden frenar o incluso paralizar la actividad, impactando directamente en los clientes y en los procesos críticos del negocio, por lo que es esencial anticiparse a los eventos no deseados y diseñar e implantar planes efectivos para mantener la actividad de su negocio sin importar qué pueda ocurrir.

Las partes interesadas requieren que las organizaciones sean proactivas para afrontar los incidentes e interrupciones del negocio, con el objeto de evitar la paralización de servicios y procesos críticos y que, en el caso de que se produzcan, existan mecanismos internos para restaurar los servicios y procesos a la mayor rapidez en función de lo dependiente que se sea de ellos.


PÚBLICO META

Está dirigida al nivel directivo y técnico de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), así como al personal que sea asignado para la formulación del Plan de Continuidad de Negocios (PCN).

ALCANCE

La Guía presenta diez (10) pasos a seguir de manera secuencial para que las mipymes desarrollen el Plan de Continuidad de Negocio. En cada paso, se han incluido formularios y orientaciones específicas para asistir al equipo técnico responsable de la formulación del PCN, en la identificación de los aspectos esenciales, así como en la sistematización de los contenidos, que permitan realizar el análisis de los componentes y la generación de los productos.

La Guía para la formulación del PCN se constituye como un documento orientador con un enfoque metodológico práctico. Es importante mencionar que el desarrollo de los pasos presentados no es exhaustivo, por lo que se recomienda que el Equipo Técnico del PCN realice la consulta de documentos especializados para la realización de los análisis correspondientes, según la pertinencia y necesidad de la información solicitada en cada paso.



ASPECTOS ESENCIALES DEL PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO (PCN)

DEFINICIÓN

La planeación de la continuidad del negocio es el proceso de evaluación y desarrollo de procedimientos, que capaciten a la organización de una empresa, para responder a un evento fortuito, a los fines de que las funciones críticas del negocio continúen con los niveles planeados de interrupción o cambios esenciales. Está orientado a la protección de las personas, así como al restablecimiento oportuno de los procesos, servicios críticos e infraestructura, frente a eventos de interrupción o desastre.

OBJETIVO DEL PCN

- Respalda integralmente los intereses de las diferentes partes que intervienen en la empresa.
- Preservar los indicadores de generación de valor (reputación, marca, confianza, entre otros).
- Optimizar la capacidad de recuperación ante pérdidas significativas en recursos productivos u operativos (personal).
- Sustener en niveles previamente definidos y aceptados, los procesos críticos del negocio a través de la estructuración de procedimientos e información, los cuales son desarrollados, compilados y mantenidos en preparación para su uso durante y después de una interrupción o desastre.

BENEFICIOS DEL PCN

- **Identificar los diversos eventos** que podrían afectar la continuidad de las operaciones, así como su impacto financiero, humano y de reputación sobre el negocio.
- **Conocer los tiempos críticos de recuperación** para volver a la situación anterior al impacto, sin comprometer la sostenibilidad del negocio.
- **Implantar la cultura de la continuidad del negocio** dentro de la política de gestión de la empresa.
- **Disminuir los costos mediante la reducción** de tiempos de inactividad.
- **Generar la confianza en las partes interesadas**, empezando por los clientes, organismos de la administración y demás actores, sobre el compromiso y la garantía de que se están tomando en cuenta las mejores prácticas internacionales para mantener la actividad del negocio con las mínimas interrupciones posibles.
- **Prevenir o minimizar las pérdidas** para el negocio en caso de desastre. Proteger los activos y el “know how”¹ de la empresa.

¹ Know How proviene del inglés y significa: “Saber hacer”. Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización poseen en cuanto a la realización de una tarea específica. <https://debitoor.es/glosario/definicion-know-how>

COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La dirección de la empresa debe asumir el liderazgo en las acciones de mantener, vigilar y dotar de recursos necesarios a la organización para garantizar el proceso de mejora continua. Las principales tareas de la dirección entre otras serán:

- **El PCN debe formar parte de la Dirección estratégica.**
- **Garantizar** los recursos necesarios para el PCN.
- **Comunicar** a toda la empresa sobre la importancia del PCN.
- **Velar** por el alcance de los resultados esperados.
- **Apoyar** el proceso de mejora continua.
- **Establecer y comunicar** la política de continuidad del negocio.
- **Asegurar** que se establecen los objetivos del PCN.
- **Asegurar** que se asignen las responsabilidades sobre el PCN.

BASE TÉCNICA/ NORMATIVA

La Gestión de la Continuidad del Negocio (BCM por sus siglas en inglés), de acuerdo a la Norma ISO 22301, es un proceso de gestión que identifica amenazas potenciales y riesgos de tipo operacional a la organización y provee una estructura para construir confiabilidad y capacidades para una efectiva respuesta que proteja los intereses de los accionistas, la reputación, la marca y las actividades de creación de valor. También involucra la gestión de la recuperación y continuidad después de un incidente y la gestión de todo el programa por medio de entrenamientos, pruebas, y revisiones para mantener el Plan de Continuidad del Negocio al día.

SECUENCIA PARA LA FORMULACIÓN DEL PCN

No existe una metodología única para la formulación del PCN, por lo que el contenido de la presente guía corresponde a un trabajo de compilación e integración de distintos instrumentos metodológicos, para presentar de manera ordenada y secuencial los pasos para el análisis y preparación del PCN. Los distintos componentes aquí presentados se basan en el contenido de la NORMA ISO 22301- Sistemas de Gestión de Continuidad de Negocio.

A continuación, se presentan los pasos para la identificación y formulación de un Plan de Continuidad del Negocio:



Paso 1.

Determinar el propósito del PCN y seleccionar el equipo responsable de llevarlo a cabo



Paso 2.

Determinar las actividades prioritarias de la organización



Paso 3.

Evaluación del riesgo de desastres



Paso 4.

Evaluación de daños, análisis de necesidades y estimación de tiempos de recuperación



Paso 5.

Estimación del Periodo Máximo Tolerable de Interrupción y Tiempos de Recuperación



Paso 6.

Estrategia de Reducción de Riesgos



Paso 7.

Estrategia de respuesta a emergencias y desastres



Paso 8.

Estrategias para reanudar operaciones



Paso 9.

Estrategia Financiera



Paso 10.

Evaluación del desempeño

LÓGICA CONCEPTUAL DEL PCN

La lógica conceptual del PCN se refiere a la forma como se integran sus componentes de manera sistémica y coherente, para garantizar la preparación, el análisis y la implementación de medidas de intervención, en orden a cumplir con el propósito de mejorar la capacidad de la empresa para la continuidad del negocio.






Figura 1. Lógica del Plan de Continuidad de Negocio



DESCRIPCIÓN DE LA LÓGICA CONCEPTUAL DEL PCN


FASE DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN	
Corresponde al Paso 1, en el cual se establecen los objetivos y se genera la estructura organizativa y funcional responsable de la formulación del PCN.	
PASOS	DESCRIPCIÓN
 <p>Paso 1. Determinar el propósito del PCN y seleccionar el equipo responsable de su implementación</p>	<p>El PCN abarca actividades a lo largo de toda la empresa que requieren la participación activa y la cooperación de los distintos Departamentos, Áreas o Secciones. Se debe nombrar un líder/ coordinador para la formulación e implementación del PCN, quien tendrá la responsabilidad de orientar la iniciativa junto con el personal de apoyo que sea asignado para desarrollar las actividades de identificación, evaluación y formulación del PCN.</p>
Corresponde a los pasos 2, 3, 4 y 5, en los cuales se identifican las actividades prioritarias o críticas, las áreas sensibles de impacto, las condiciones de riesgo, los niveles de daño, la estimación de necesidades de recuperación y se establecen las hipótesis del periodo máximo tolerable de interrupción y el tiempo de recuperación.	
 <p>Paso 2. Determinar las actividades prioritarias de la empresa</p>	<p>Es fundamental para la formulación del PCN, la identificación de las actividades prioritarias o críticas, las cuales se definen como aquellas actividades o procesos que son esenciales para el funcionamiento del negocio y en caso de su interrupción parcial o total, pueden acarrear consecuencias graves, incluso el cierre total de la empresa.</p>
 <p>Paso 3. Evaluación de riesgos de desastres</p>	<p>La evaluación de riesgos de desastres busca identificar los riesgos que pueden generar afectaciones e impactos para el negocio, en su infraestructura física o en sus procesos de producción. Analizar los potenciales escenarios, permite identificar las medidas que se deben adoptar para prevenir los daños o reducir los efectos de los eventos críticos, sobre las personas y sobre las actividades esenciales de la empresa. Además, permite analizar y estimar en qué medida los recursos esenciales se pueden ver afectados si estos riesgos se materializaran, y cuánto tiempo tardaría el proceso de recuperación.</p>
 <p>Paso 4. Evaluación de daños, análisis de necesidades y estimación de tiempos de recuperación</p>	<p>La estimación anticipada de los daños potenciales frente al impacto de desastres y otros incidentes, permitirá identificar las necesidades de recursos y las capacidades operacionales que se requieren, para hacer frente a un posible impacto que conlleve a la interrupción de los procesos productivos en la empresa. Considerando los distintos escenarios de afectación, se podrán estimar los tiempos de recuperación para que el negocio pueda seguir operando sin poner en riesgo su sostenibilidad a futuro.</p>

DESCRIPCIÓN DE LA LÓGICA CONCEPTUAL DEL PCN

FASE DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN	
 <p>Paso 5. Estimación del periodo máximo tolerable de interrupción (PMTI)</p>	<p>Una vez se han identificado las actividades o procesos críticos de la empresa; mediante análisis técnico por parte del equipo del PCN, se establece cuál es el periodo máximo de interrupción que el negocio puede tolerar, antes de comprometer su sostenibilidad a futuro.</p>
<p>Corresponde a los pasos 6, 7, 8 y 9, en los cuales se establecen los mecanismos y las prioridades para la reducción del riesgo y se gestionan los recursos y capacidades para cubrir las demandas operativas de carácter logístico, técnico y financiero frente al impacto de incidentes y desastres.</p>	
 <p>Paso 6. Estrategia de reducción de riesgos</p>	<p>La estrategia de reducción del riesgo tiene como objetivo identificar e implementar las acciones que correspondan de manera anticipada, para evitar, controlar y reducir el riesgo o la magnitud de los impactos de potenciales eventos, sobre las personas (empleados y otras partes interesadas) y los activos físicos del negocio.</p>
 <p>Paso 7. Estrategia de respuesta a emergencias y desastres</p>	<p>La planificación para la respuesta implica el desarrollo de distintas actividades, relacionadas principalmente con la adopción de mecanismos tendientes a gestionar una respuesta rápida y eficaz, que conduzca a minimizar los daños y pérdidas en caso de emergencia o desastre y aseguren la protección de la integridad física de las personas que laboran en la empresa.</p>
 <p>Paso 8. Estrategia para reanudar operaciones</p>	<p>Las estrategias de continuidad de negocios para reactivar las actividades prioritarias dentro de los tiempos ideales de recuperación, demandan identificar, y preparar los elementos internos y externos necesarios para actuar en el menor tiempo posible y reducir así los impactos sobre los procesos productivos de la empresa.</p>
 <p>Paso 9. Estrategia financiera</p>	<p>Se deben reconocer las condiciones financieras de la empresa en caso de un desastre y preparar las medidas necesarias con anticipación para reducir los impactos y evitar la quiebra, aun cuando se interrumpan los ingresos.</p>

FASE DE EVALUACIÓN Y MONITOREO

Corresponde al paso 10, en el cual se evalúa y monitorea el proceso de formulación e implementación del PCN, verificando el cumplimiento de indicadores y observando las mejoras en la redundancia y la capacidad de respuesta de los procesos productivos

PASOS	DESCRIPCIÓN
 <p>Paso 10. Evaluación del desempeño</p>	<p>El proceso de formulación e implementación del PCN exige un seguimiento a las actividades, que permita evidenciar los avances y logros del proceso, a fin de garantizar que los distintos pasos cumplan con los propósitos y exigencias del PCN.</p>

CONSIDERACIONES GENERALES

A través del PCN se pueden identificar los impactos frente a potenciales incidentes o desastres, que ocasionen la interrupción de los procesos productivos o actividades críticas del negocio, de manera parcial o total. Ante un escenario como este, es obligatorio para las directivas de la empresa emprender acciones anticipadas para mejorar los mecanismos de respuesta, fortalecer la coordinación, establecer medidas de contingencia, preparar las capacidades para reducir los impactos y garantizar la protección de la vida de las personas y del patrimonio del negocio.

- ¿Cuánto tiempo se estima debe transcurrir para que la interrupción de las actividades se vuelva inaceptable para la empresa?
- ¿Cómo afectaría económicamente una interrupción de los servicios a medida que va pasando el tiempo sin reanudar el servicio?²
- ¿Qué actividades se deberán implementar para que la empresa sea de nuevo operacional en el menor tiempo posible?
- ¿Qué efectos tendrá la interrupción de los procesos productivos, en la relación de la empresa con las partes interesadas (empleados, clientes, proveedores, población, etc.)

² A este periodo se le conoce como Periodo Máximo Tolerable de Interrupción-PMTI.

En el documento Guía Práctica para la formulación e implementación del PCN, se desarrollan los 10 pasos presentados anteriormente, indicando con detalle los instrumentos y guías de llenado, a fin de facilitar a las mipymes la aplicación de la metodología y avanzar en el proceso de fortalecimiento de sus capacidades para hacer frente a cualquier situación de contingencia que implique una interrupción en sus actividades productivas.

The background features a stylized, light green illustration of a document with a magnifying glass. The document has several horizontal lines representing text, with some lines being longer than others. There are also small square icons on the left side of the document. A magnifying glass is positioned over the lower right portion of the document, with its handle extending towards the bottom right corner. The entire illustration is set against a solid green background.

FUENTES DE REFERENCIA

Para el desarrollo de la presente guía se tomaron y adaptaron textos de los siguientes documentos de referencia:

Alcaldía de Medellín (2013).

Procedimiento para la valoración del riesgo de desastres en el municipio de Medellín. Colombia. Recuperado de <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/cuadernoactiva/article/view/126/111>

Asia- Pacific Economic Cooperation - APEC.

Guía para Desarrollar un Plan de Continuidad de Negocios. México. Recuperado de https://apecmsmemarketplace.com/sites/default/files/doc/bcp_guidebook_abridged_version_spanish_20140829.pdf

Escuela Superior de Administración Pública - ESAP (2018).

Plan de Continuidad de Negocio BCP. Colombia. Recuperado de <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2019/03/Plan-de-continuidad-del-negocio-v1.pdf>

Gestión de continuidad del negocio, revisión de ISO 22301.

Recuperado de <https://www.isotools.org/2019/02/26/gestion-de-continuidad-del-negocio-revision-de-iso-22301/>

Universidad Interamericana de Puerto Rico.

Plan de Contingencia para la Continuidad del Negocio. Puerto Rico. Recuperado de https://prsbtdc.org/wp-content/uploads/2019/05/Plan-Contingencia-INTERACTIVO_2019-3.pdf

Zapasol S.A. Guía de Desarrollo del Plan de Continuidad de Negocio.

España. Recuperado de <https://vochoa84.files.wordpress.com/2012/03/guia-para-la-elaboracion-plan-de-contingencia.pdf>

