LA **CONTINUIDAD DE NEGOCIO** DESPUÉS DEL **COVID-19:** VISIÓN DE **EXPERTOS**

aesYc
Alianza Española de Seguridad y Crisis

2020

CONTENIDO

Prólogo 3

Gertrudis Alarcón Tena 5

Founder & SMD del Grupo GAT

César Álvarez 6

Fundación Borreda

José María Blanco 7

Manager Unidad de Inteligencia y Prospectiva en Prosegur

Carlo Campos 8

Socio de SDG

Antonio Cenedilla Galera 9

Presidente de la Asociación de Jefes de Seguridad de España

Confidencial. AAPP Defensa 10

Confidencial. AAPP Embajada 11

Consejo General de Economistas de España 12

Alejandro Delgado Gallego 13

Director Comercial de AUDISEC

José Manuel Díaz-Caneja 14

Teniente Coronel SDG de Inspección, Regulación y Estrategia Industrial de Defensa
Área de Seguridad Industrial

Ramsés Gallego 16

Security, Risk, Governance International Director of Micro Focus

Vicente Hernández 18

Presidente de ADISPO

Instituto Atlántico de Gobierno 19

Rafael López Pérez y Jorge Jiménez Serrano 20

Presidente Fundación y Director General de Behavior and Law

Alfredo Luis Malo Croas y Jose Vicente Jimenez Vara 21

Administrador y Jefe de Seguridad de alerta y soluciones de seguridad. (ALERTYS)

Marlon Molina 22

Dir. Laboratorio de Ciberseguridad para los Parlamentos de las Américas, OEA

CONTENIDO

Pablo Montoliu..... 23
AON España | Chief Information & Innovation Officer
Erik de Pablo..... 24
Director de Investigación de ISACA y Socio Director de Rutilus
Editorial Peldaño..... 25
David Pérez Lázaro..... 26
Independent Security Advisor
Andy Ramos..... 28
Of Counsel De Pérez Llorca
Jesús Reguilón Vázquez..... 29
Delegado Zona Centro | COVIAR
José Antonio Rubio Blanco..... 30
Phd Cybersecurity & Digital Trust
Jesús Sánchez..... 31
CEO de Audea
José María Sánchez Sánchez..... 33
Director Project Delivery. Grupo SIA
Raúl Siles..... 34
Founder & Senior Security Analyst DinoSec
Miguel Ángel Thomas Merino..... 35
Socio de Seguridad en Everis
Francisco del Toro..... 36
Ciberseguridad y Gestión de la Continuidad de Negocio de Minsait
Jorge Torres..... 37
Director General de Adaptalia
Mónica Valle..... 38
Periodista especializada. Cofundadora y Directora Bit Life Media
Juan José Villaverde..... 39
Security Manager de DGM Spain
José Villena Romera..... 40
Subteniente de la Guardia Civil. Secretaría de Estado. Criminólogo

PRÓLOGO

Desde sus comienzos la Alianza Española de Seguridad y Crisis -aesYc-, se planteó como objetivo principal y estandarte de su ideario, fomentar una cultura de ciberseguridad y poder, tal como marca la Estrategia Nacional de Seguridad, desarrollar una sociedad más concienciada en materia de amenazas y desafíos a las que nos enfrentamos en todos nuestros ámbitos, profesional y personal. Sin duda estamos viviendo tiempos beligerantes, bajo escenarios dramáticos en cuanto a la vida y la economía. Gobiernos, Instituciones, sector público y sector privado, profesionales de todos y cada uno de los sectores empresariales y en definitiva todos y cada uno de los ciudadanos, hemos tenido que aportar nuestros mejores recursos en medidas reactivas ante el Covid-19 y elaborar y aplicar medidas preventivas para combatir y doblegar el virus. En definitiva, aprender a enfrentarnos a una crisis que no tiene paralelismo con ninguna otra que se haya sufrido en muchas décadas a nivel mundial.

aesYc, siguiendo con esta línea, se ha adaptado a las circunstancias tan excepcionales de interrelación y convivencia para no dejar de seguir aportando su experiencia y conocimiento, en unos tiempos donde la nueva forma de trabajar, “el teletrabajo”, ha venido para quedarse. Esta fórmula, que se nos antojaba hace un par de meses demasiado innovadora para unos y que seguía teniendo alguna reticencia por cuestión de costumbres y de adaptación tecnológica, tildada en ocasiones como poco práctica y poco controlable desde el equipo de Dirección de cada compañía, ha revolucionado nuestras vidas y gracias a la rápida adaptación a la misma, como si de una noticia viral se tratara, se ha podido dar continuidad a la actividad de innumerables compañías y, en consecuencia, de puestos de trabajo.

Sin duda, a la vista de lo anterior, y saliéndonos del ámbito sanitario y único responsable de tal adaptación, la ciberseguridad ha adoptado un papel dentro de la seguridad integral como poco se podía imaginar. Si en los últimos años la concienciación en materia de ciberseguridad empezaba a ser parte diaria y fundamental de nuestra información y formación, provocada por el paulatino incremento de los ciberdelincuentes, llegados a este periodo, considerando el teletrabajo piedra angular de nuestra actividad empresarial, nos damos cuenta que necesitamos, más que nunca, de “Una red segura” para poder existir.

“La red” se está convirtiendo en ese espacio donde los delincuentes ya crecen de una manera exponencial y ponen de manifiesto la falta de adaptación de algunas empresas que no cuentan con una buena ciberseguridad que proteja sus intereses corporativos en materia de información.

Inmersos en esta realidad, aesYc no podía dejar de seguir con su actividad divulgativa y publicar la experiencia profesional de colaboradores y profesores expertos en situaciones de crisis para que todos podamos valorar diferentes enfoques y afrontar con garantías la vuelta a nuestra “Nueva vida cotidiana”, rindiéndonos a la evidencia que, esta crisis, nos dejará “Marcas” y nos obligará a cambiar formas de proceder profesional y hasta modos de comportamiento, por lo menos temporalmente.

Sirva este recopilatorio como documento de consulta para la correcta adaptación a la fase tan comentada de “Desescalada” para unos y de “Escalada” para ciertos sectores empresariales que se han visto, no mermados, sino fuera de la actividad empresarial, y que arrancarán desde el mismo punto cero con su actividad.

aesYc, se suma a las condolencias manifestadas a todas las familias donde el Covid-19 ya ha dejado “Marcas” de por vida.

aesYc, reitera a todos el agradecimiento desinteresado en la contribución de sus experiencias y reflexiones para escribir este recopilatorio.

Gertrudis Alarcón Tena

Founder & SMD del Grupo GAT

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

Desde el punto de vista de nuestra actividad de consultoría de riesgos uno de los aspectos que sabíamos que resultaría relevante para continuar con nuestra actividad en caso de cualquier contingencia ha sido la preparación del propio plan y haber realizado una prueba en un escenario simulado. Para nosotros la prueba del plan incluyó no tener ningún tipo de comunicación ni acceso a las instalaciones de la empresa. La prueba del plan original permitió detectar detalles que eran importantes para su ejecución en caso de necesidad y que pudieron ser resueltos en un tiempo tan rápido que ningún cliente se vio afectado. Esto nos ha permitido continuar ofreciendo nuestros servicios con la misma rapidez y calidad habitual e informar a los clientes de que no se había producido ninguna interrupción en la misma.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

La vuelta a la normalidad supondrá un esfuerzo por parte de las empresas en reforzar y recordar las medidas de higiene y distancia social. Prevemos esa vuelta a la normalidad como el momento de mayor riesgo para los empleados, no anticipamos un escenario social en el que se vaya a poder garantizar la erradicación del contagio a corto plazo. Barajamos la posibilidad de continuar con una modalidad de trabajo alternando la presencia por turnos.

César Álvarez

Fundación Borreda

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

La experiencia de esta crisis nos enseña que los fallos en cualquiera de las fases nos pueden conducir igualmente al desastre, aunque, obviamente, el resultado será peor si se consigue fallar en todas ellas, como le ha sucedido a nuestro Gobierno.

Quizá esta pandemia demuestre fehacientemente la importancia de la planificación previa: un plan de continuidad elaborado tras un correcto análisis de riesgos, que anticipe medidas en función de los escenarios previstos, flexible como para responder a los imprevistos, realista, para dimensionar correctamente las necesidades y los recursos disponibles, y dirigido por expertos competentes, dotados de autoridad suficiente para decidir y ejecutar las medidas estratégicas y operativas precisas, será una buena receta para el éxito. En último lugar, pero también importante, una comunicación veraz y oportuna.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

Es evidente que la vuelta a la normalidad será lenta. En tanto no se disponga de las vacunas y los tratamientos necesarios, la población se sentirá retraída, lo que ralentizará los procesos de recuperación. Por otra parte, la duración de la fase aguda y el grado de deterioro de nuestra economía tendrán también mucha influencia sobre la velocidad de recuperación.

Lo deseable sería que todos, administración, empresas e individuos hiciéramos un análisis profundo de las causas que nos han conducido a la crisis y tomáramos nota de las lecciones aprendidas para corregir las deficiencias: mejorar la eficiencia del Estado, dotándolo de estructuras ligeras y ágiles; empresas decididas a mejorar su resiliencia aún a costa de parte de sus beneficios; e individuos conscientes de su importancia para el sistema, que sean capaces de entender su actividad profesional en términos de servicio a la comunidad.

No puedo dejar de mencionar aquí la necesidad de reforzar nuestro sistema de valores como sociedad. En este sentido, hemos de asumir la deuda que tenemos con todos los fallecidos, a los que no hemos sido capaces de ofrecer las atenciones que necesitaban. Debe ponerse en marcha cualquier iniciativa para hacer presente este reconocimiento.

José María Blanco

Manager Unidad de Inteligencia y Prospectiva en Prosegur

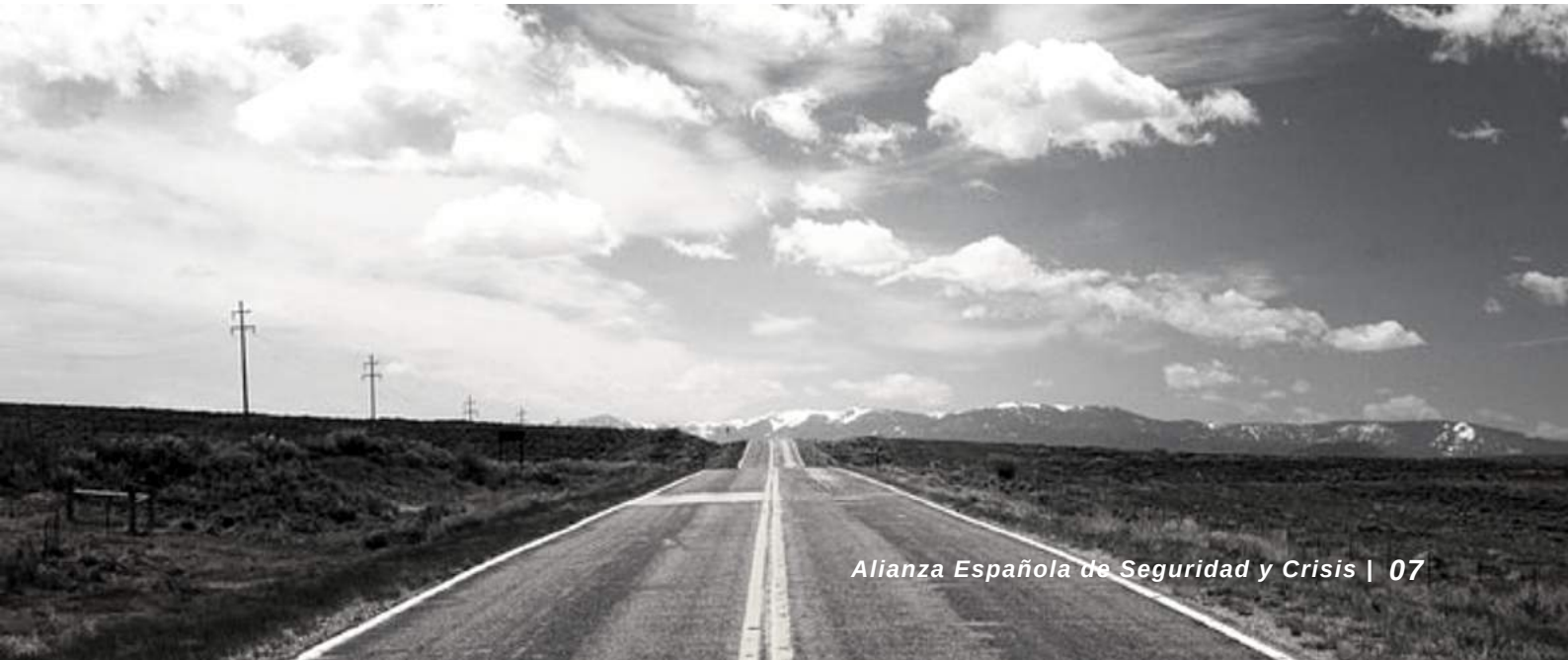
¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

La actual situación de pandemia exige una monitorización continua, en base a modelos "environmental scanning", con objeto de poder analizar la evolución de todo tipo de indicadores (económico, político, social, tecnológico, individual/psicológico). Adicionalmente, esa monitorización debe tener como objetivo la identificación de "señales débiles" (hechos o datos que pueden incidir en negocio, aunque en apariencia no lo parezca) y "alertas tempranas", sin dejar al mismo tiempo de pensar no sólo en amenazas sino también en oportunidades.

A su vez, va a exigir actualizar los portfolios de riesgo y la evaluación de los mismos, poniendo de relieve la necesidad de una inteligencia prospectiva hacia las grandes líneas de cambio que se apuntan: desglobalización física y económica, globalización digital y cambio social/individual.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

Las medidas restrictivas para la contención de la pandemia generan impactos positivos en su evolución de forma inversa a los impactos negativos que se producen en la economía. Bajo la prioridad de afrontar una crisis sanitaria, y contener el número de afectados y fallecidos, será preciso, en un momento dado, abordar el regreso a cierta normalidad de la actividad económica y empresarial. En todo caso, este regreso será paulatino, y pendiente de todos los indicadores que señalen sus impactos. Se mantendrán medidas de distanciamiento social y el teletrabajo o trabajo a turnos para evitar infecciones, sectores basados en la confluencia numerosa de personas continuarán siendo sometidos a restricciones, se prolongarán las limitaciones a viajar, y se podrán establecer nuevas medidas de control: uso de mascarillas; test masivos; certificados de inmunidad (todo ello en base a disponibilidad); uso de aplicaciones móviles; segmentación poblacional (algunas investigaciones proponen volver antes a trabajar, por ejemplo, a personas más jóvenes).



Carlo Campos

Socio de SDG

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

En las circunstancias extraordinarias que estamos viviendo, la continuidad de negocio durante y después de la contingencia depende esencialmente de tres acciones claves:

1. Asegurar la salud de los empleados para que puedan seguir cumpliendo al máximo posible con sus funciones y garanticen el funcionamiento correcto (o mínimo) de la empresa. Esto implica no solo asegurarse que los empleados tienen los medios necesarios para cumplir con las medidas impuestas durante la contingencia, pero también que la empresa les apoye todo lo posible desde un punto de vista práctico y anímico.
2. Dar respuesta a las necesidades de sus clientes que pueden haber cambiado o haber sido repriorizadas por la disrupción. Para esto, es necesario estar cerca de los clientes, escucharlos y encontrar formas de poder ayudarles tanto en sus retos inmediatos durante la contingencia como aquellos que surgirán una vez su empiece a volver a la normalidad
3. Cuidar el flujo de caja de la empresa, para que esta pueda sobrevivir el impacto económico del confinamiento y tenga fondos para poder aprovechar nuevas oportunidades una vez este se levante.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

Esta pregunta conlleva predecir el futuro lo que suele ser un reto bastante complicado en una situación normal y mucho más en la actual de una disrupción tan grande y abrupta. Sin embargo, me atrevería a predecir tres aspectos en los que la nueva “normalidad” no se parecerá a la “normalidad” actual:

• El teletrabajo será mucho más común y aceptable para las profesiones que lo permiten y los trabajadores que lo deseen lo que, entre otras, debería tener consecuencias benéficas para el medio ambiente o la satisfacción de los trabajadores y sus familias.

• Las empresas entenderán que habrá que mantener siempre un margen de seguridad en sus operaciones para que en el futuro puedan afrontar disrupciones como esta, como por ejemplo no optimizar el supply chain al JIT total o devolver a los accionistas toda la caja que no se necesite en para su operación diaria. Esto conllevará perdidas de productividad y rentabilidad, pero también reducirá el riesgo de rotura operativa o quiebra por disrupciones inesperadas.

• Los estados se prepararán para la próxima pandemia tal como se preparan actualmente para un posible conflicto bélico u otra catástrofe natural. En línea con el punto anterior, esto requerirá más inversión no inmediatamente productiva en la capacidad de respuesta de los estados, como por ejemplo en el servicio de salud.

Antonio Cenedilla Galera

Presidente de la Asociación de Jefes de Seguridad de España

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

Tras un mes de parón General en todos y cada uno de los negocios de este país, dos millones de empresas según la CEOE, "muchas de ellas en manos de pequeños autónomos" pues nuestro país lamentablemente tiene una actividad industrial en su mayoría de pequeño empresario. La continuidad de sus negocios depende mucho de sus clientes y depende de cómo estén estos económicamente al comienzo de su actividad empresarial, la regulación del empleo y los cambio que puedan suponer en estas empresas es un factor determinante para ellas, estar más de un mes sin industria en este país es un descalabro tremendo que costara mucho recuperar a corto plazo.

Una vez sepamos que estas empresas comienzan su actividad y bajo pedido, el contacto con proveedores de la materia necesaria para nuestra actividad será extremadamente necesarios. Marcharemos bajo estos pedidos indudablemente solicitando préstamos blandos a entidades bancarias "si podemos conseguirlos", para financiar pago con proveedores y nuevamente la contratación de personal operativo.

La recuperación no será rápida, no será sencilla, no será fácil, que nadie se engañe.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

La vuelta a la normalidad de las empresas y de la sociedad en general, tiene que ser escalonada, pues ya no dependerá de la empresa como tal el inicio de la actividad, ya que como toda cadena hay clientes y proveedores y hay que conectar todo nuevamente para continuar con la vía de negocio, costara arrancar nuevamente toda esta maquinaria económico social. Indudablemente se tienen que crear coordinaciones empresariales y sociales para que todo este factor fluya con naturalidad.

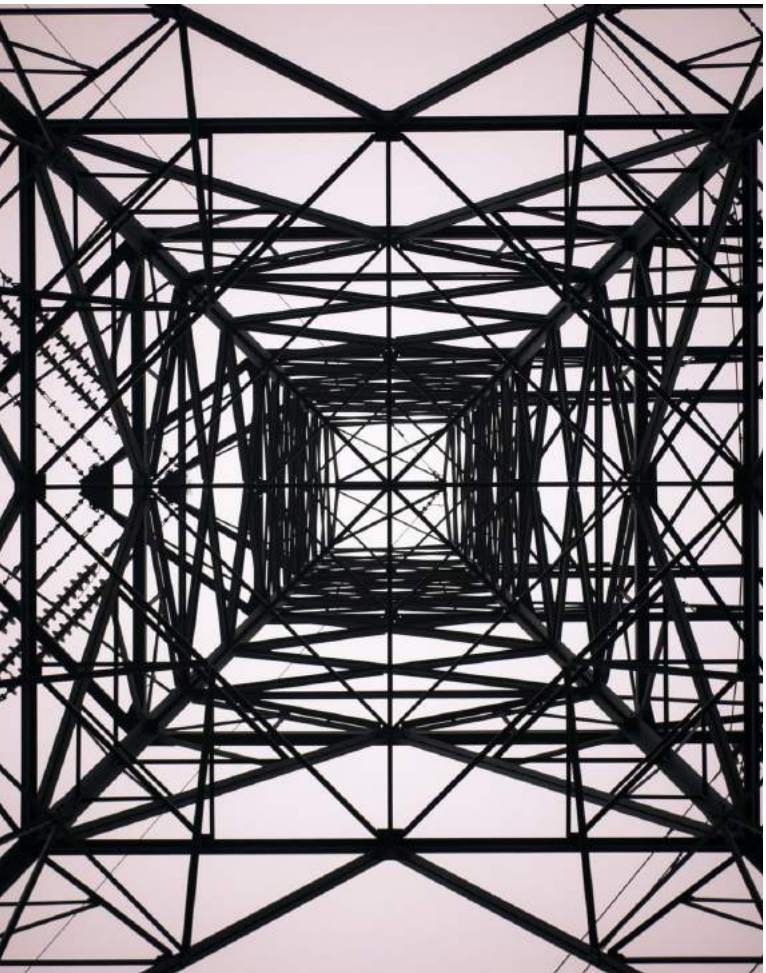
También es cierto que muchas empresas no podrán continuar por la carencia de medios económicos, ya que toda esta pandemia paro completamente la actividad de muchas de ellas, sobre todos pequeñas Pymes y microempresas, dejando unas deudas millonarias producto de este stop industrial, consecuentemente esto producirá también más paro a una economía frágil como es la de España.

Confidencial AAPP Defensa

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

La mejor manera de gestionar una crisis es que esta no ocurra y, si ocurre, que tenga el menor impacto posible en nuestros servicios. En este caso, al tratarse de una crisis global, aquellas empresas y organismos que estaban mejor preparados son los que han contado con una gran ventaja tanto para garantizar la continuidad del negocio como para poder sobrevivir a la crisis o incluso sacar alguna ventaja competitiva una vez esta haya pasado.

Se trata principalmente de una cuestión de madurez. Aquellos que han reforzado durante el pasado las actividades de prevención (concienciación y formación de usuarios, desarrollo y prueba de planes de contingencia, monitorización y vigilancia, redundancia, medidas de seguridad, auditorías...) estarán en una mejor situación para garantizar la resiliencia de su negocio y que vuelva a la situación de normalidad lo antes posible y, como hemos dicho, mejor posicionados.



Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

La pandemia quedará erradicada en el momento que una vacuna o algún tratamiento efectivo sean descubiertos. A partir de ahí la vuelta a la vida y actividad normal será rápida y la recuperación, para aquellas empresas que hayan conseguido sobrevivir, dependerá del impacto que en cada una la epidemia haya causado. La actividad de la ciudadanía se podría recuperar aceleradamente (teniendo en cuenta las restricciones a las que se ha visto sometida). Sin embargo, todo dependerá del tiempo que se tarde en alcanzar esta erradicación. No será la mismo si esto ocurre en 3 meses que si ocurre en 1 año.

Ahora bien, si como indica la erradicación total puede alargarse, hay que ir trabajando en otros escenarios, como una vuelta a la normalidad paulatina para reactivar en la medida de los posible, la economía. En este caso dependerá del sector de actividad. Habrá sectores en los que la crisis ha impactado en menor medida (muchos de ellos los así declarados servicios esenciales que han visto su actividad ralentizada pero no detenida) cuya vuelta a la normalidad será más acelerada: un ejemplo pueden ser algunas actividades del sector TIC.

Otros sectores, como todo lo relacionado con el turismo, restauración, espectáculos, ... tendrán que reinventarse en cierta forma para evolucionar a un modelo que conjugue las medidas de seguridad contra la pandemia con la supervivencia del negocio.

Confidencial AAPP Embajada

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

Las repercusiones de la interrupción progresiva de la actividad industrial en los países más afectados por la emergencia médica, teniendo en cuenta el alcance global de las cadenas de suministro, son aún difíciles de prever. Las empresas deben tomar medidas dirigidas a asegurar el suministro de bienes y servicios vitales para su negocio, mejorando la comunicación con sus proveedores y su capacidad de análisis de riesgo, en línea con el compromiso formulado el día 30 de marzo por los ministros de comercio e inversiones de los países del G20 de facilitar el flujo de mercancías críticas y equipos esenciales. Trabajar para asegurar el acceso continuado a la financiación también será vital. Como parte de la respuesta del gobierno británico, el Ministerio de Comercio Internacional (DIT) se ha movilizado para garantizar este suministro básico de productos esenciales, al tiempo que mantiene entre sus prioridades críticas la negociación de los términos de la nueva relación con la UE y de los Tratados de Libre Comercio con terceros países.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

Si por normalidad se entiende un período de crecimiento estable como el que atravesaba Europa hasta la irrupción de la emergencia sanitaria, habrá de pasar mucho tiempo antes de alcanzarla. Hay quienes sugieren que el concepto mismo de globalización deberá revisarse a consecuencia de la crisis, que habrá que reducir la dependencia de China y otros países asiáticos en la cadena de suministro de industrias esenciales, e incrementar la reindustrialización de los mercados europeos. Para ello no hay que descartar una ola de renacionalizaciones de empresas consideradas críticas, o un mayor intervencionismo de los gobiernos, del cual se están viendo ya algunas señales. El gobierno británico seguirá siendo un adalid del libre comercio y de un orden internacional basado en normas y estándares comunes.

Consejo General de Economistas de España

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

La respuesta a la pregunta debe de ser matizada en función del tamaño de la empresa, su sector de actividad, tipo de clientes o los canales de venta y distribución de sus productos. En nuestro caso, el Plan de continuidad fue revisado en base a la amenaza Covid-19 al verse venir el problema a principios del mes de marzo. El aspecto principal de nuestro plan para una eventual crisis incluyó mantener nuestros servicios a colegiados en funcionamiento y más cuando se preveían novedades legislativas de amplio calado para hacer frente a Covid-19 que requieren de su comentario y transmisión a nuestro colectivo y el mantenimiento de canales de comunicación fluidos con los colegios de economistas y la prensa. Este aspecto está cubierto al utilizar Gsuite de Google para las aplicaciones de escritorio ubicadas en la nube, únicamente fue necesario disponer de un inventario de las capacidades de conexión a Internet y disponibilidad de equipos para el personal de apoyo de los registros del Consejo. El segundo aspecto que tratar fueron las comunicaciones telefónicas y mediante videoconferencia, en las primeras hubo que modificar enlaces para redireccionar llamadas desde la centralita del Consejo a los distintos empleados que debían de estar disponibles, mientras que la videoconferencia no se ha visto afectada ya que desde hace años se está utilizando ese canal para reuniones virtuales o formación no presencial. Por último, las aplicaciones monolíticas de facturación, finanzas y contabilidad ubicadas en el servidor de la sede del Consejo ya permitían el acceso externo mediante VPN. El único servicio que ha quedado paralizado ha sido la formación presencial en las oficinas del Consejo por razones obvias.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

En nuestra opinión y siguiendo lo ocurrido en China que, por el momento, es el único país que está saliendo del confinamiento, estimamos que la vuelta a la normalidad será gradual e inicialmente se acudirá por turnos al lugar de trabajo para progresivamente volver a la situación previa a la crisis. Se mantendrán las recomendaciones del Ministerio de Sanidad en tema de higiene y se establecerá un aforo máximo de las actividades formativas presenciales, con objeto de favorecer un distanciamiento social acorde a la evolución de los acontecimientos. Para el Consejo General de Economistas pensamos que no supondrá mucho problema la recuperación de servicios a la sede. Además, durante los dos días siguientes al cierre de nuestra sede se realizó una desinfección de nuestras instalaciones, aunque no se ha detectado ningún positivo al Covid19.

Alejandro Delgado Gallego

Director comercial de AUDISEC

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

Ante escenarios tan poco previsibles como una pandemia a nivel mundial la fase más importante es la de detección o alerta temprana, partiendo siempre de la base de que existan unos planes de continuidad de negocio actualizados y probados.

El principal problema al que se han estado enfrentando las organizaciones estas semanas anteriores ha sido prepararse para poder seguir teletrabajando con las suficientes garantías. Si esa preparación no llega a tiempo entraríamos en una fase más complicada, en la que el gobierno prohíbe desplazamientos, pero la organización aún no ha podido prepararse para teletrabajar. Esta preparación incluye tanto las telecomunicaciones como la gestión de las personas. De ahí que sea de vital importancia poder activar una alerta temprana y ganar tiempo para estar preparados para el escenario de estado de alarma.

Dentro de las actividades de alerta temprana hemos detectado que varias organizaciones ya estuvieron probando sus planes de continuidad y gestión de crisis en el mes de enero o en las primeras semanas de febrero, haciendo incluso pruebas de carga de trabajo de sus sistemas ante un posible entorno de teletrabajo masivo, donde más del 60-70% de la plantilla estaría en esa situación. Estas organizaciones ahora se encuentran operando con muy pocos problemas.

Y por supuesto, aunque se hace hincapié en la fase de alerta temprana, todo eso no valdría si no hay planes de continuidad elaborados y probados previamente.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

La vuelta a la normalidad en ningún caso será de forma atropellada; será un proceso dividido en fases y que debe comenzar haciendo pruebas sencillas, para pasar poco a poco a pruebas más complejas hasta que lleguemos a un escenario donde la organización se sienta cómoda para poder volver a recuperar su operación al 100% en su entorno habitual.

Previo a esas pruebas, debemos planificar una fase de análisis de daños (si los hay) a nivel de centros de trabajo, personas, procesos, proveedores y tecnología. Una vez analizados daños deben trazarse planes de acción con un cronograma y con un equipo dedicado a esta vuelta a la normalidad, teniendo en cuenta las capacidades con las que contamos.

Otra variable a tener en cuenta es si durante la gestión de la crisis se ha contratado personal adicional o por el contrario se ha realizado un ERTE, ya que la gestión de los recursos humanos aquí es fundamental. Tanto en una situación como en otra, deberán planificarse los cambios que sean necesarios en esa área.

Por último, es importante que el equipo encargado del proceso de vuelta a la normalidad debe ir documentando todas las acciones y hacer un análisis posterior para identificar oportunidades de mejora.

José Manuel Díaz-Caneja

Teniente Coronel SDG de Inspección, Regulación y Estrategia Industrial de Defensa Área de Seguridad Industrial

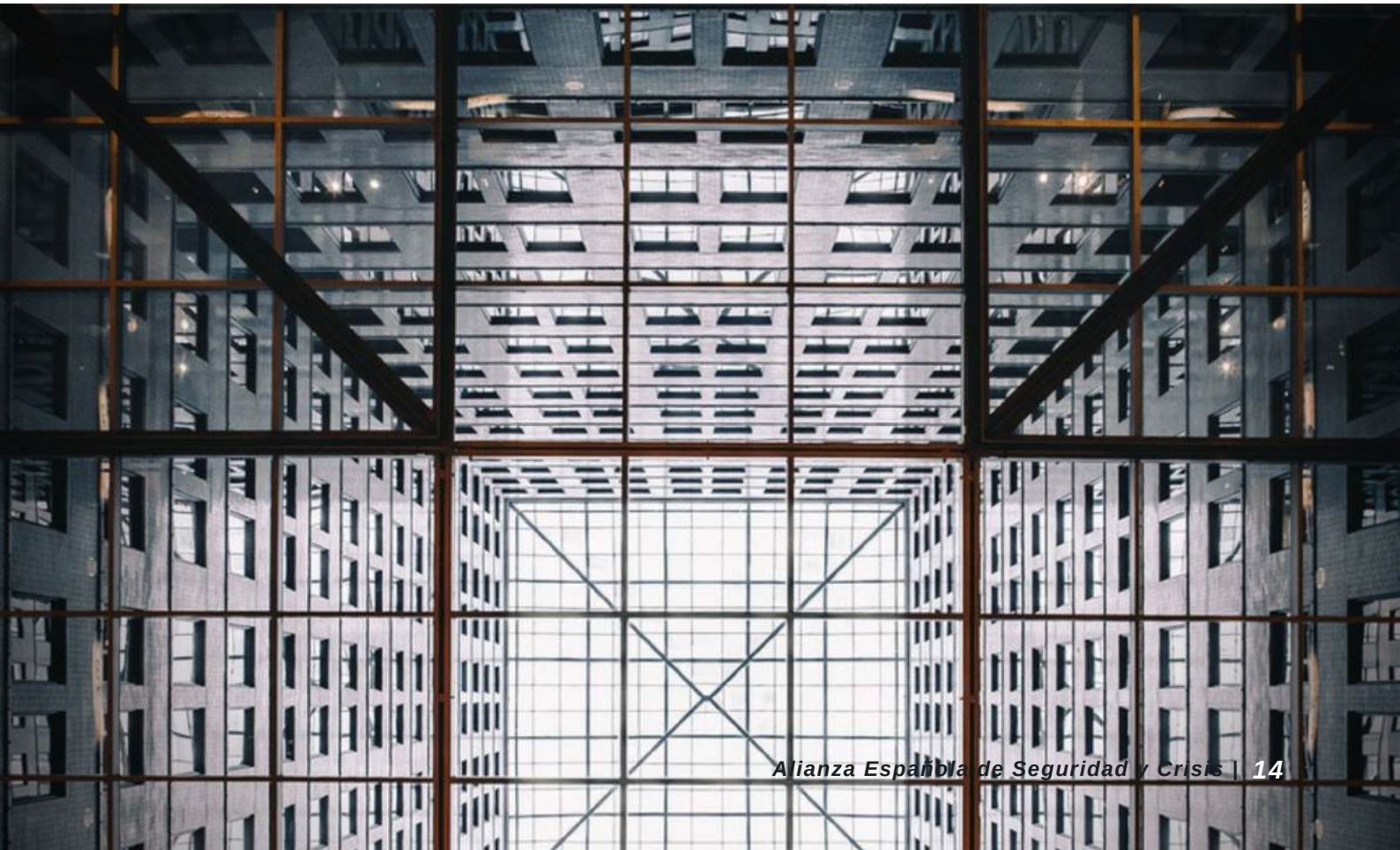
¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

Las empresas que hayan llevado a cabo un proceso de planificación apoyándose en la elaboración de escenarios de futuro seguramente estarán mejor preparadas para afrontar la situación creada durante el estado de alarma y una vez que termine.

Un escenario es una hipotética situación de futuro y la cadena de acontecimientos que nos lleva hacia él. El punto de partida son las amenazas y riesgos en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, que en el caso español se podría tomar como referencia la Estrategia de Seguridad Nacional de 2017 (ESN), y sus correspondientes informes anuales.

En la ESN ya se contemplaba la posibilidad de pandemias, por lo que, si se parte de aquí, se podrían haber planteado esos futuros plausibles, de tal manera que en base a los escenarios más probables la empresa hubiera elaborado sus planes de acción, y en base a los escenarios más peligros hubieran desarrollado sus correspondientes planes de contingencia.

Además, los escenarios permiten monitorizar cómo evoluciona la situación y confirmar hacia qué futuro nos dirigimos. Con esta metodológica no se trata de predecir el futuro, sino de sentar las bases para estar mejor preparados para afrontar y reducir la incertidumbre que rodea cualquier proceso de toma de decisiones.



Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

En mi opinión, lo que antes considerábamos “normal” no volverá a ser lo mismo después de la pandemia. Aunque no es bueno generalizar, las empresas deberían estar ya planteando cambios, tanto para protegerse de posibles amenazas futuras como para aprovechar las oportunidades.

No cabe duda de que las empresas, sobre todo las medianas y grandes, suelen tener planes de contingencia para la continuidad del negocio, pero ¿cuántos han sido realmente efectivos? ¿estaban las empresas material y mentalmente preparadas para una situación similar y lo habían contemplado en sus planes?

Es verdad que cada tipo de negocio es diferente, y que muchas empresas tendrán problemas para retomar su actividad, pero no es menos cierto que se abren nuevas oportunidades. Aspectos como la digitalización y el teletrabajo han demostrado ser el camino a seguir para muchos negocios.

Por otro lado, si definimos seguridad, en sentido amplio, como la condición alcanzada cuando la información, material, personal, actividades e instalaciones de una empresa están protegidas contra las amenazas, las empresas deben de redefinir contra que amenazas protegerse y, cual es el nivel de seguridad que consideran óptimo.

Esta crisis ha vuelto a demostrar, como ya se sabía, lo importante que es la ciberseguridad, pero además ha puesto sobre la mesa cuestiones fundamentales como es la seguridad en la cadena de suministro, la vulnerabilidad que supone la dependencia de un único proveedor y la necesidad que hay de evaluar su fiabilidad.

Ramsés Gallego

Security, Risk, Governance International Director of Micro Focus

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

El aspecto más relevante a tener en cuenta por una compañía en su plan de continuidad de negocio se halla precisamente en el mismo planteamiento de lo que se pretende: que continúe el negocio. Para ello es fundamental comprender qué aspectos del negocio, de la entidad, de los procesos y procedimientos sobre la que está construida esa catedral que es la compañía y sus empleados, deben perdurar. Desafortunadamente, se suele confundir con un 'Plan de Recuperación frente a Desastres' que, normalmente, tiene que ver con recuperar las infraestructuras, las plataformas tecnológicas en caso de que un desastre tenga lugar. Pero el 'Plan de Continuidad de Negocio' tiene que ver con la capacidad de una organización de ser resiliente (y ello -el diccionario nos recuerda- es 'la capacidad de perdurar').

Es crítico que los diferentes departamentos de la organización (sí, los diferentes departamentos que tienen que dar vida y orquestar ese plan) comprendan qué es crítico y qué no, qué debe protegerse ante (casi) cualquier eventualidad y qué no. Eso nos lleva a un profundo conocimiento del negocio, de sus infraestructuras, de los roles que juega cada empleado e incluso, me atrevo a escribir, de su cadena de suministro (lo cual nos debe hacer pensar en si el riesgo de nuestros proveedores forma parte de nuestra ecuación de riesgo… para hallar que la respuesta es afirmativa, por cierto). De hecho, ese plan de continuidad y resiliencia debe considerar aspectos técnicos (por supuesto) y organizativos… hasta el punto de diseñar un plan de gestión de crisis (si ése fuera el caso).

Lamentablemente, no muchas compañías tienen -por escrito, documentado y conocido por las personas relevantes de una entidad- un diseño de quién debe salir, si procede, a dar explicaciones a la opinión pública, a los accionistas o a los medios. En caso de desastre, es fundamental tener muy claro quién debe decir qué, cuándo y cómo… y no dejarnos llevar por la improvisación, que es siempre mala consejera. Un plan de continuidad de negocio robusto y sólido debe, en definitiva, tener en cuenta los dos pilares fundamentales de la organización: personas y datos. En resumen, EL NEGOCIO.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

La cuestión que cabe plantearse es si la pandemia quedará erradicada o si, por el contrario, viviremos en una nueva 'no normalidad'. La globalización y otros muchos factores de naturaleza estratégica e intereses geopolíticos nos deben hacer pensar que, si no el COVID19, puede ser, perfectamente, tensión internacional entre países que aconsejen un confinamiento similar. O podría ser otra amenaza relacionada con la salud, ruptura de la cadena de suministro energético (¿se imaginan un país sin energía durante dos meses?) u otra cuestión similar. Por ello, a pesar de que me considero un optimista no puedo dejar de pensar -yo, que viajo por el mundo hablando de cambio, del futuro del ahora y de disrupción y amenazas emergentes- en qué será lo siguiente que permita a un gobierno del mundo volver a situaciones de confinamiento o restricción de movimiento. De hecho, ¿acaso no se podría 'normalizar' la activación de un protocolo -ya diseñado e interiorizado por la sociedad- cada vez que pase algo similar? ¿Cada, digamos, cuatro meses al año? Millones de personas trabajando en remoto, cero movilidad en los espacios públicos, educación a distancia… La 'no-normalidad' a la que hacía referencia puede convertirse en 'el modelo' (con todas las preguntas e impacto que ello conllevaría) pero me permito recordar que este país lo ha sufrido (lo estamos sufriendo), a golpe de Decreto (porque es la ley y se cumple con el ejercicio de la fuerza y/o de las sanciones) y podríamos no estar hablando de un futuro distópico en el que nos acostumbremos a esa 'no-normalidad'. Me gustaría ser positivo en mi respuesta, pero me temo que estamos viviendo algo que será cíclico (!) y si bien es cierto que celebraría y aplaudiría de nuevo ese 'pequeño caos' que suponían las ciudades llenas de gente, tráfico sin igual, horarios locos que no nos permitían llegar con tiempo a casi nada… debo dejar a un lado mi optimismo y dejar que vea la luz el realismo. Y, a mis ojos, no pinta muy bien.

Vicente Hernández

Presidente de ADISPO

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

Para que un buen plan de continuidad de negocio de una empresa, le permita a la misma tener asegurada su disponibilidad ante una crisis como la originada por el COVID-19, siempre va a ser fundamental, que ese plan tenga previstas las medidas para facilitar la continuidad del negocio de una manera específica para todos los departamentos (detección y análisis y contención). De nada va a servir que solo se prevean y ejecuten medidas que faciliten la continuidad de un departamento y de otro no; que se tengan previstas medidas para facilitar el teletrabajo al personal de la oficina; pero, no se hayan previsto alternativas al canal de venta, distribución o producción del negocio.

Hemos visto que, para evitar las exposiciones y así reducir los contagios, el Gobierno ha decidido que las empresas que están en la cadena de suministro de sectores no calificados ahora como estratégicos pueden seguir funcionando solo con ventas a domicilio y teletrabajo; sin embargo, la mayoría de las empresas no han sido capaces de continuar. De nada vale, tener contempladas buenísimas medidas de contingencia con unos servidores alternativos, el alquiler o compra repentino de PCs o tablets para el teletrabajo, con sus licencias de software compatibles con el resto de sistemas, la configuración con seguridad de esas conexiones con los teletrabajadores, tener copias de respaldo o tener previsto un corte del suministro eléctrico habitual, si luego, nuestra empresa no es capaz de tomar medidas con agilidad que le permitan cambiar las visitas a los clientes de nuestros comerciales por televenta y/o que nuestra tienda online se caiga por el incremento en el uso o no podemos prestar buen servicio en nuestro de repente saturado centro de llamadas o que podamos necesitar ahora tener con rapidez más vehículos de reparto o prever que podemos llegar a tener un número importante de bajas médicas en un departamento en concreto, que nos produzcan carencias de profesionales, a sustituir en funciones con rapidez, para poder continuar con la actividad.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

La vuelta a la normalidad no será rápida. Las empresas deberían contemplar que la situación podría alargarse por al menos otros dos meses más y hacer planes para adaptarse a los diferentes escenarios. Solo hay que fijarse en China y, además, la actividad económica y social que teníamos anteriormente será recuperada de manera progresiva, con cambios que ya han venido para quedarse; tanto en los mercados, como en las formas de trabajar. Parte del teletrabajo para algunas actividades se quedará; así cómo, se popularizarán aún más si cabe las videoconferencias y la formación online. El turismo internacional tardará en recuperarse; lo que, afectará especialmente a España, que unido a que los países a los que exportamos van a estar también mal económicamente, va a producir un panorama económico complicado. Las políticas deberían sensibilizarse con la protección y promoción de una industria, si no nacional, al menos europea, auxiliar de los sectores estratégicos y a nivel de Defensa habrá que reforzar UME - sanidad militar de emergencias y ciberdefensa.

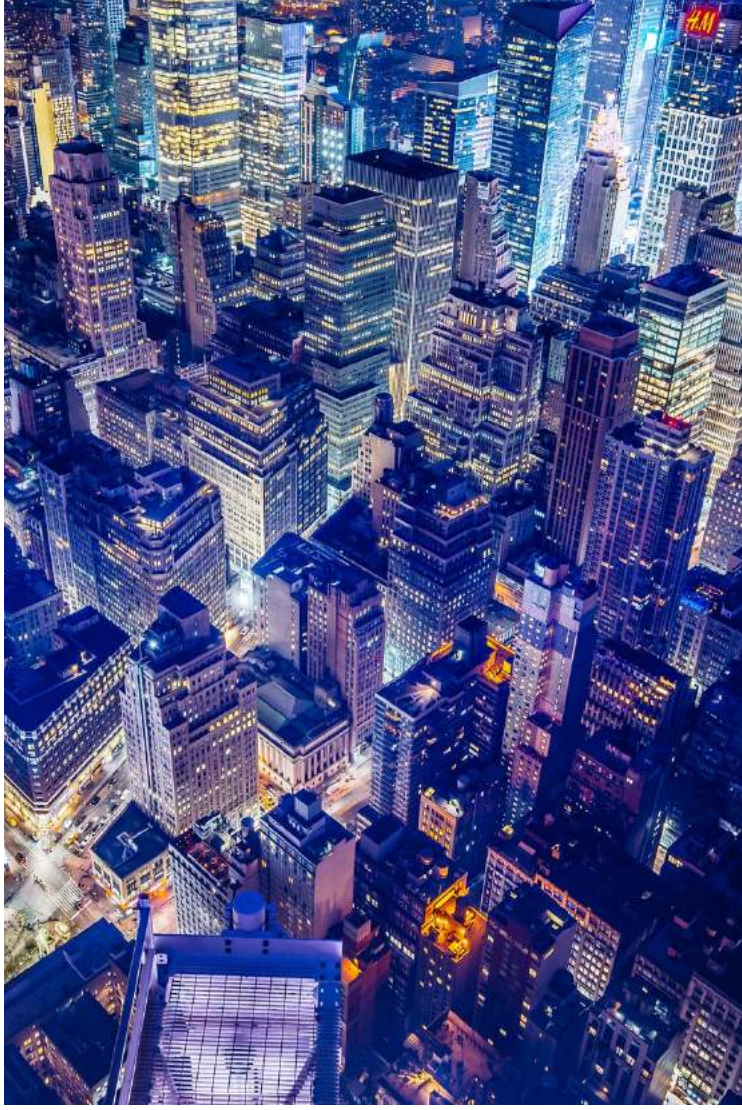
Instituto Atlántico de Gobierno

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

En el mundo académico y, más en concreto, en las instituciones que desarrollan programas académicos de postgrado, la crisis del Covid-19 supone un antes y un después, al igual que sucede en muchos otros sectores.
Sin embargo, esta realidad no es completamente nueva ya que la disrupción tecnológica ya estaba cambiando desde hace años el modelo tradicional en la que se transmiten conocimientos y se potencia el aprendizaje. Y muchas instituciones académicas de postgrado han sido pioneras en España en este proceso de transformación con la tecnología en el centro del proceso.
La actual crisis generada por el Covid-19 no va a hacer sino acelerar este proceso. La aplicación de la tecnología a todos los niveles y para todos los "stakeholders" del mundo educativo ya no va a ser una elección para el futuro. Es el presente. Y aquellas instituciones que mejor se adapten al nuevo paradigma serán los líderes en las próximas décadas.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

Esta crisis generada por el coronavirus está generando una enorme incertidumbre sobre el futuro a corto, medio y largo plazo. Pero parece claro que la vuelta a la normalidad va a ser un proceso largo y gradual en el tiempo.



Y lo cierto es que muchos hábitos y costumbres en el plano personal y profesional van a cambiar para siempre. Y como todos los procesos de cambio estructurales implica grandes desafíos para la sociedad, pero también enormes oportunidades.
Si hay un impacto que pueda destacarse por encima de otros, a raíz de esta crisis, podríamos decir que es el de una nueva concienciación a nivel global. Concienciación sobre la necesidad de adaptar nuestra manera de trabajar, potenciando la conciliación familiar. Concienciación sobre unos hábitos y costumbres que han tenido enormes efectos perniciosos en el medio ambiente y que nos va a llevar a un mejor cuidado en los recursos del planeta. En definitiva, un proceso de "reset mundial" que tienen que servir para mejorar nuestra forma de vivir.

Rafael López Pérez

Presidente Fundación Behavior and Law

Jorge Jiménez Serrano

Director General Fundación Behavior and Law

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

Como se verá a lo largo de toda esta crisis, la cooperación será el motor de cualquier solución y también de la recuperación. La cooperación entre países, entre organismos públicos y privados, entre empresas y especialmente entre personas son la gran solución a cualquier amenaza a la continuidad.

Es necesario poner en centro a las personas desde todos los enfoques, especialmente en el contexto empresarial, donde empleados, directivos, clientes, proveedores...deberán colaborar para superar las contingencias personales y grupales.

En este sentido, cobra gran fuerza el Análisis de Conducta en el ámbito corporativo donde, desde la figura profesional del Chief Behavioral Officer, analizará desde diversos ámbitos: comercial, recursos humanos, seguridad...todos los aspectos de la conducta humana que puedan influir en la supervivencia de la organización.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

Cuando acabe la pandemia tendremos dos problemas principales a nivel social y humano: el miedo y la vulnerabilidad que ha generado esta crisis sanitaria, junto con las dificultades económicas que arrastraremos durante algún tiempo debido a la paralización de la actividad empresarial. Ambos problemas están relacionados con un sentimiento de pánico social, el cual deberemos saber gestionar adecuadamente. Esta gestión pasará indudablemente por establecer mecanismo de resiliencia que permitan, no solo minimizar los daños, sino también crecer y salir más fuerte de esta situación. Sin duda alguna, de esta crisis también podrán surgir nueva oportunidades y aprendizajes que harán que poco a poco nos vayan llevando a la normalidad, superando errores que se hayan podido cometer y sobre todo generando respuestas preventivas para otras situaciones parecidas que puedan ocurrir en el futuro.

Alfredo Luis Malo Croas

Administrador ALERTYS

Jose Vicente Jiménez Vara

Jefe de Seguridad de alerta y soluciones de seguridad (ALERTYS)

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

En relación a la 1ª cuestión, la compañía que represento ha tomado decisiones y ejecutadas medidas, que a continuación detallo, entendiendo que las mismas deberían de haber sido aplicadas en el sector de las C.R.A, al cual pertenecemos:

· En cuanto a las medidas de seguridad e higiene, se han instalado una serie de mamparas de protección de metacrilato y se adaptado los puestos de trabajo de los operadores de seguridad con una distancia mínima de 2 metros.

· Se han reforzado los turnos de limpieza, desarrollándose los mismos en los cambios de turno del personal.

· La turnicidad pasa a ser de 12 horas, pues así evitamos el paso de más personal del que realmente hiciese falta tratándose de turnos más cortos.

· Se han llegado a acuerdos con otras CRAs con el fin de que, si se pudiese llegar a un contagio masivo del personal de sala, la CRA fuese atendida en remoto desde otra sala, sin mermar las condiciones técnicas, logísticas, ni de ninguna clase, dando respuesta inmediata a cualquier evento u anomalía.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

Pues desde el punto de vista, que habría que construir todo lo posiblemente destruido, se ha de crear una bolsa de trabajo de personal debidamente formado y en el caso de que lo estuviese, se debería de iniciar un periodo arduo de formación.

Evaluar los eventos y anomalías surgidos durante tal periodo, con el fin de escalonadamente, ir dando solución en función de su posible urgencia o gravedad del asunto, pues las gestiones o averías de mayor calado, han sido gestionadas y solucionadas durante el periodo de Pandemia.

Gestionar el tema económico con los clientes, pues ya que muchos de ellos, al no ser servicios esenciales, y tener que cerrar los mismos, han tenido una falta de liquidez cuantitativa, por lo cual hay que estudiar cómo ejecutar el abono de las facturas pendientes o devueltas, bien con aplazamientos o prorrateos.

Marlon Molina

Director del Laboratorio de Ciberseguridad para los Parlamentos de las Américas, OEA

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

Un escenario como el actual deja clara la importancia de un Plan de Continuidad, y de un Plan de la Capacidad del Servicio, a partir de esta fecha será más fácil "vender" el proceso de gestión dentro de la empresa, pues son estas situaciones las que nos demuestran la importancia y nos ayudan a entender el valor asociados. El plan de la continuidad no debe enfocarse en exclusivas para un ataque cibernético, o para una pérdida masiva de datos, sino que ahora se entiende perfectamente que está absolutamente unido a la continuidad del Negocio. Ese "botón rojo" que activa el Plan de la Continuidad y pone a la empresa en estado de alerta se dispara cuando se alcanzan niveles de riesgo asociados a la capacidad del servicio. Considero que después de vivir el impacto generado por el COVID-19 está claro que las empresas necesitarán revisar el Plan de la Capacidad y por consiguiente el proceso de Gestión de la Capacidad, para que puedan mejorarse los umbrales en los que se activan los escenarios de incidencia mayor, mientras resulta posible dimensionar la respuesta y el uso de los recursos.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

Una vez superado el estado de alarma tendremos una nueva normalidad. Dependiendo del tipo de Negocio cada organización tendrá que readaptar muchos procesos y servicios. Esta pandemia ha dejado obsoletos la mayoría de los planes de servicio, lo cual exige una actualización, y por el otro lado la mejor preparación de la Capacidad del Servicio para que el miedo no empuje a un sobredimensionamiento, y principalmente para que se adapte al nuevo negocio. Es muy importante tomar en cuenta que servicios que antes resultaban normales cambiarán su forma de prestación ya sea en lo que resta del año o de forma definitiva. Muchos puestos de trabajo seguirán en modo teletrabajo, eventos y encuentros multitudinarios dejarán de ofrecerse, los puntos de atención al cliente tendrán que reinventarse, etc. Todo esto vuelve a afectar el modelo de negocio, como consecuencia las condiciones de la capacidad del servicio y repercutirá en el plan de la continuidad. Dentro de esta nueva realidad, es muy importante aprovechar la concienciación y entendimiento de la empresa para apoyar el proceso de Continuidad y por lo tanto los planes de continuidad.

Pablo Montoliu

Chief Information & Innovation Officer
AON España

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

La continuidad de negocio desde una perspectiva amplia y holística abarca mucho más que la disponibilidad de procesos y sistemas para los empleados: requiere también que sus distintos proveedores, partners, clientes y en definitiva los distintos negocios sigan operando como lo hacen habitualmente, circunstancia que en una crisis como la actual, ha dejado de suceder, en algunos casos tal vez para siempre. Obviamente, hay sectores más afectados que otros; aquellos relacionados con turismo, hostelería, transporte, y servicios en general, están siendo más afectados en el corto plazo, pero en el medio y largo, todos los sectores se resentirán, tal vez con contadas excepciones. En cualquier caso, para aquellas empresas que sobrevivan, deberán tener en cuenta dos componentes fundamentales para seguir operando durante y después de la contingencia: en primer lugar, la cultura de trabajo, que habrá de adaptarse a la nueva situación y formas de trabajar, remotas, agiles, diferentes. Y, en segundo lugar, la tecnología. No solo por permitir a los empleados trabajar remotamente, sino incorporando adicionalmente otro tipo de herramientas para facilitar el trabajo colaborativo que tal vez no estaban implantadas en la mayoría de grandes empresas españolas hasta la fecha.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

Si por normalidad entendemos volver a trabajar de la misma forma que hacíamos antes de la crisis, con las mismas herramientas, ofreciendo los mismos productos y servicios que antes de la crisis, comercializándolos por los mismos canales, con los mismos empleados, partners y proveedores, lamento augurar que entonces el concepto “normalidad” probablemente va a desaparecer, al menos tal y como lo entendíamos hasta ahora. En el sentido que el “nuevo normal” va a ser sin duda diferente. Difícil anticipar cómo será, pero a buen seguro, diferente. Las empresas, y también los ciudadanos, tendrán que replantearse sus prioridades, su modelo de vida y trabajo, qué y cómo aportan a la sociedad, y adoptar en su “business as usual” algunas de las “excepcionalidades” aplicadas durante la crisis.

Erik de Pablo

Director de Investigación de ISACA & Socio Director de Rutilus

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

La continuidad de negocio siempre depende fuertemente del sector y de las características propias de la empresa y esto es más importante aún si cabe en el caso que nos ocupa. Hay que considerar si la actividad se está realizando en modo normal, por tratarse de un servicio esencial, o en modo degradado con teletrabajo. En ambos casos un elemento básico son los sistemas de información, lo cuales deberán estar asegurados contra imprevistos de forma aún más robusta que en condiciones normales. Para las empresas no esenciales, que tienen actualmente su funcionamiento basado en el teletrabajo, esta situación casi se podría asimilar a la que se daría en una contingencia real, dado que el personal está utilizando un lugar alternativo en remoto. Por ello esta fase del proceso Covid-19 debería considerarse como la fase3 a todos los efectos, salvo que en este caso los sistemas de información no están afectados. Conclusión:

- Reforzar al máximo la continuidad de los sistemas de información.
- Reforzar el departamento de atención a usuarios.
- Reforzar los canales de comunicación, vía Internet, con clientes y proveedores.
- Revisar el mapa de riesgos, pues los escenarios han cambiado.
- Monitorizar todo lo que sea posible para identificar fallos, desvíos e ineficacias.
- Desarrollar una política de comunicación interna y externa que mitigue el distanciamiento de la compañía con sus stakeholders.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

La recuperación de la actividad deberá realizarse con un plan detallado que tenga en cuenta:

-Establecer un calendario para la reincorporación paulatina de los empleados.

-Compaginar la vuelta de los trabajadores a los edificios corporativos con las exigencias sanitarias de distanciamiento.

-Identificar tecnologías de desinfección que permitan asegurar la seguridad diaria del entorno de trabajo, en oficinas y otros centros de trabajo (Ultravioleta, ozono, fumigación, etc.)

-Diseñar un esquema de grupos redundantes que permita aislar un grupo en caso de que se produzca algún caso de infección, enviando a todo el grupo a cuarentena en su domicilio.

-Mantener y en su caso reforzar los canales creados de comunicación con clientes y proveedores.

-Establecer una política de comunicación basada en la confianza.

Editorial Peldaño

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

Un plan de continuidad de negocio se basa en establecer una respuesta empresarial ante riesgos que puedan afectar a sus operaciones de forma crítica, impidiendo los procesos de negocio más importantes. Un análisis efectivo para determinar inicialmente qué procesos son considerados críticos y qué operaciones pueden suponer una merma importante en el desarrollo de su actividad son fundamentales para poder establecer los diferentes grados de respuesta ante un determinado número de amenazas. Más allá de una metodología resiliente, es fundamental que las empresas tengan desarrollada esta capacidad de análisis y que establezcan una evaluación continua de sus propias vulnerabilidades.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

La vuelta a la normalidad de nuestras empresas y ciudadanía se producirá de manera paulatina, con incertidumbre y recelo ante la excepcional situación económica y social en la que estaremos. Nos veremos inmersos en un proceso de adaptación a un nuevo ritmo profesional y en nuestro día a día, donde asistiremos a grandes cambios económicos, políticos y sociales, que nos llevarán a implantar nuevos modelos de negocio y nuevas formas de vida.

David Pérez Lázaro

Independent Security Advisor

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

Me gustaría resaltar, en aquellos casos que la naturaleza del trabajo permite su realización de forma remota, la importancia de que una compañía esté preparada para este tipo de trabajo con las capacidades digitales necesarias y la elasticidad que una situación de este tipo requiere, teniendo en cuenta al menos los siguientes aspectos:

1.Cultura y comunicación: los empleados y colaboradores de la compañía deben estar concienciados y formados en una modalidad de trabajo remota, soportada por las políticas de la compañía, por una comunicación y formación continua y por supuesto, por la tecnología adecuada que lo soporte.

2.Herramientas de colaboración que permitan la interconexión no solo entre los empleados, sino con socios de negocio y los proveedores clave de la cadena de suministro.

3.Entornos de trabajo virtuales, que facilitan el acceso a las aplicaciones críticas de negocio con independencia de la localización y el dispositivo, así como la comunicación y formación en el nuevo entorno.

4.Conectividad, garantizando la adecuada capacidad y rendimiento de la infraestructura VPN y dando directrices a los empleados y partners sobre las características de conexión recomendadas desde su lugar de trabajo alternativo.

5. Seguridad, aparte de las capacidades mínimas de protección de la red o de los puestos de trabajo, una situación de estas características refuerza de forma extrema el concepto de la inexistencia real de un perímetro en las organizaciones de hoy en día, y la importancia de estar preparados para situaciones como esta con el enfoque conocido como zero-trust, en definitiva, proteger el acceso a mis activos sin pensar solo en el perímetro, la localización desde la que se accede, sino en quien accede, cuando, desde que dispositivo…

La clave de todo lo anterior en el contexto de España es que las grandes compañías cubren con buena nota, al menos “aprueban” en los puntos anteriores para garantizar su resiliencia a una situación como esta con un nivel de calidad y productividad igual o incluso mayor a una situación normal, pero el tejido de pequeñas y medianas empresas no está preparado en absoluto para continuar sus servicios y esto es el gran reto que hay que responder (desde las propias empresas pero también desde el mercado de proveedores de soluciones) para estar preparados para la próxima situación de contingencia extrema.

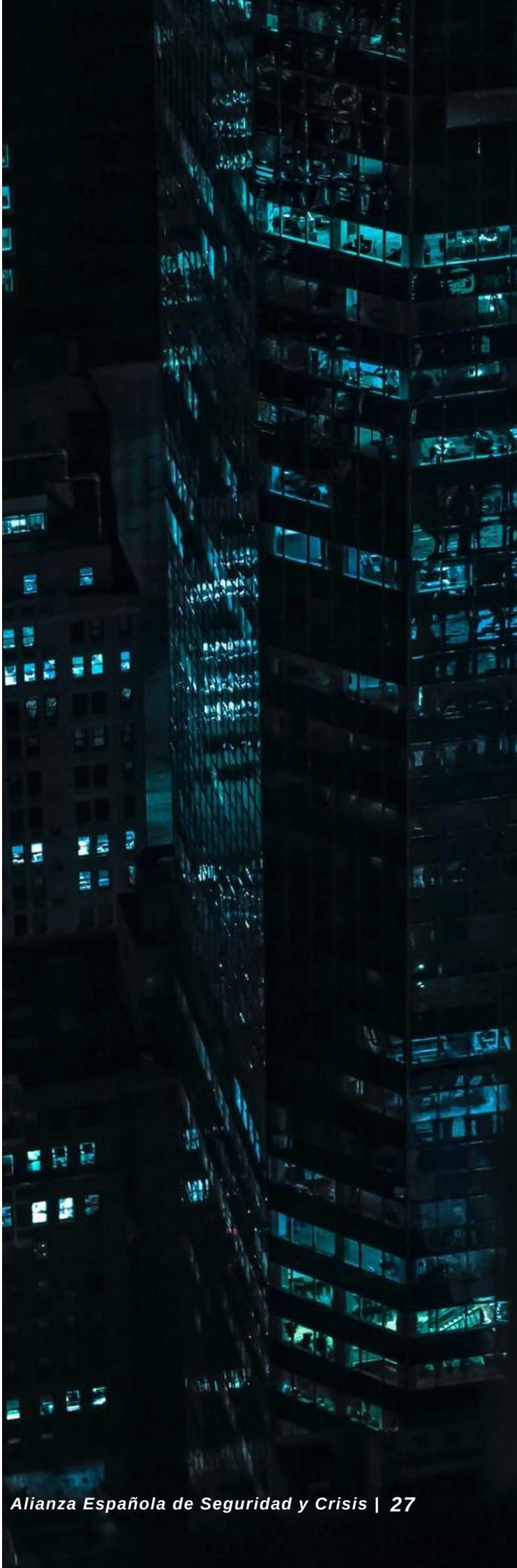
Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

Podemos tratarlo desde muchos ángulos, pero creo que especialmente interesante el aspecto cultural y los ¿cambios? de hábitos que vendrán en el trabajo remoto a medio-largo plazo. Sabiendo que España es de los países europeos con menor índice de trabajo remoto - obviamente habiendo aspectos culturales diferentes al norte de Europa -, desde luego debería plantearse a todos los niveles, empezando por el impulso político, algunos cambios que transformaran poco a poco "el entorno de trabajo". Algunos ejemplos:

*Conciliación: una vez que las grandes empresas han demostrado que pueden trabajar de forma productiva 100% en remoto, ¿se incrementará el teletrabajo en la vuelta a la normalidad? ¿se promoverá desde la empresa que así sea?

*Estrategias de deslocalización o contratación de personal: en los casos en que se ha demostrado posible y productivo trabajar en remoto, se pueden romper las fronteras geográficas, locales o regionales... ¿puede esto ayudar a mejorar la distribución de la riqueza y el empleo y potenciar a la llamada España vaciada?

*Cultura: o como revisar y transformar las estrategias de atracción y retención de talento, en un modelo de empresa más remota y "aparentemente" menos humana en el sentido que conocíamos hasta ahora. Por tanto, más allá de la progresiva vuelta a la normalidad en unos meses, la gran oportunidad de transformación es crear una "nueva normalidad" que tome lo mejor de la experiencia de otros países y ayude a ser más resilientes frente a futuras crisis y a crear un entorno de trabajo más flexible, más sostenible, más inclusivo, MEJOR.



Andy Ramos

Of Counsel De Pérez Llorca

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

Cualquier situación de crisis supone un desafío para cualquier organización, tanto humano, económico, logístico, tecnológico como regulatorio. Cada crisis es diferente y cómo una empresa debe encarar la misma dependerá si está sufriendo una contingencia por motivos endógenos o exógenos, y si estos le afectan por su localización, por su sector o, como está ocurriendo en la actualidad con el coronavirus SARS-CoV-2, la incidencia es global. Según el caso concreto, la organización deberá revisar su plan de continuidad de negocio y comprobar su compatibilidad con la normativa que se pueda estar aprobando para atajar los efectos de dicha crisis. Es muy probable que algunos de estos requisitos sean incompatibles con las medidas excepcionales que se estén adoptando durante la crisis, por ejemplo, las que impliquen la limitación de movilidad, cuando esta es necesaria en determinados puntos del plan de continuidad de negocio. Por eso, para que una empresa pueda garantizar su disponibilidad durante y después de la crisis, debe valorar qué aspectos de su plan de continuidad pueden verse afectados por medidas normativas que, razonablemente, pudiesen aprobarse durante un estado de alarma o emergencia, y prever posibles alternativas, teniendo igualmente flexibilidad justamente por la excepcionalidad e incertidumbre de la contingencia.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

Tras una situación de crisis, el concepto normalidad suele verse alterado y las organizaciones rara vez vuelven al estado original al que estaban anteriormente, ya que una contingencia que afecta a la entidad de manera grave suele provocar cambios estructurales en la misma. Como comentaba anteriormente, cada organización es única, pero se pueden comprobar patrones comunes en muchas, sobre todo las que pertenecen al mismo sector. Durante una crisis de larga duración, como la provocada por el COVID-19, es muy probable que las empresas, sobre todo aquellas que son capaces de seguir operando de manera remota, alcancen una cierta normalidad a los pocos días de comenzar la crisis y que la vuelta a la situación anterior sea paulatina con, desde luego, profundos cambios respecto a cómo operaban antes. Estos cambios en los protocolos, en la relación con trabajadores, clientes y proveedores, en los sistemas de información o, incluso, en sus productos o servicios, obligará a la empresa a revisar cómo la normativa (previa, durante y posterior a la crisis) le puede afectar a esa nueva normalidad, para evitar el establecimiento de pautas incorrectas o directamente ilegales, y así no exponerse a posibles sanciones o contingencias legales innecesariamente.

Jesús Reguilón Vázquez

Delegado Zona Centro COVIAR

Vivimos unas semanas que han puesto a prueba al personal operativo y administrativo de todo el tejido empresarial español. Los más de mil empleados de Coviar repartidos en todo el territorio nacional, hemos centrado nuestros esfuerzos en mantener los servicios en puestos esenciales tales como centros retail de alimentación, infraestructuras críticas, centros hospitalarios entre los destacados, con el fin de seguir dotando de seguridad a las citadas instalaciones, así como de cumplir las medidas de prevención de contagios vigentes desde la activación del estado de alarma 463/2020.

En cuanto al personal operativo, están siendo días de especial esfuerzo donde junto al trabajo extraordinario se sumaban en ocasiones la incertidumbre de que el Covid-19 afectase a familiares o amigos, así como a clientes y compañeros de trabajo. Desde el departamento de prevención de riesgos laborales, se ha llevado a cabo un importante esfuerzo por localizar proveedores de EPIS y material de protección, así como su distribución del material de protección individual. Por otro lado, se han implementado medidas y protocolos de protección para el personal, tales como desdoblar turnos en el personal de oficina o teletrabajo.

Desde el punto de vista del empleo; Coviar sigue protegiendo y cumpliendo con cada uno de sus servicios, sin tener que acudir a un Expediente de Regulación Temporal de Empleo. En resumen, están siendo semanas de resiliencia, trabajo en equipo y satisfacción por cumplir con nuestro papel de proveedores de seguridad.

José Antonio Rubio Blanco

Phd Cybersecurity & Digital Trust

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

Las organizaciones deben entender cuáles son sus servicios esenciales, tanto internos como de cara a cliente, y a partir de ahí identificar y construir las capacidades necesarias para que tales servicios sigan prestándose con la mayor eficacia posible. Los servicios TIC tendrán que crear documentación clara y concisa para que los empleados sepan cómo emplear las herramientas que tienen a su disposición, tratando así de que la mayor parte de los empleados sean productivos desde el primer momento durante la contingencia, así como evitar la saturación de los centros de atención al usuario con multitud de incidentes. Una vez estabilizada hasta cierto punto la operativa, tendrán que enviarse comunicados periódicos para que el teletrabajo se haga de forma segura, alertando especialmente sobre las campañas fraudulentas que puedan surgir. Después de la contingencia, tocará revisar las lecciones aprendidas, problemas identificados y normalizar todos los procedimientos que sean necesarios para estar preparados para la siguiente contingencia.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

La vuelta a la normalidad supondrá una profunda reflexión sobre cuáles son las actividades críticas de cada negocio, y cómo deben modelarse los recursos TIC para que el negocio siga adelante ante todo tipo de contingencias. Esto supondrá revisar las políticas y procedimientos existentes, crear otros nuevos, diseñar campañas concretas de formación a los usuarios para que sepan operar en modo de teletrabajo, y extender dicho modelo para que tal modalidad de trabajo a distancia forma parte de la cultura corporativa. Así, ante posibles nuevas crisis los impactos en la operativa serán mucho menores a los que se están sufriendo actualmente.

Jesús Sánchez

CEO de Audea

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

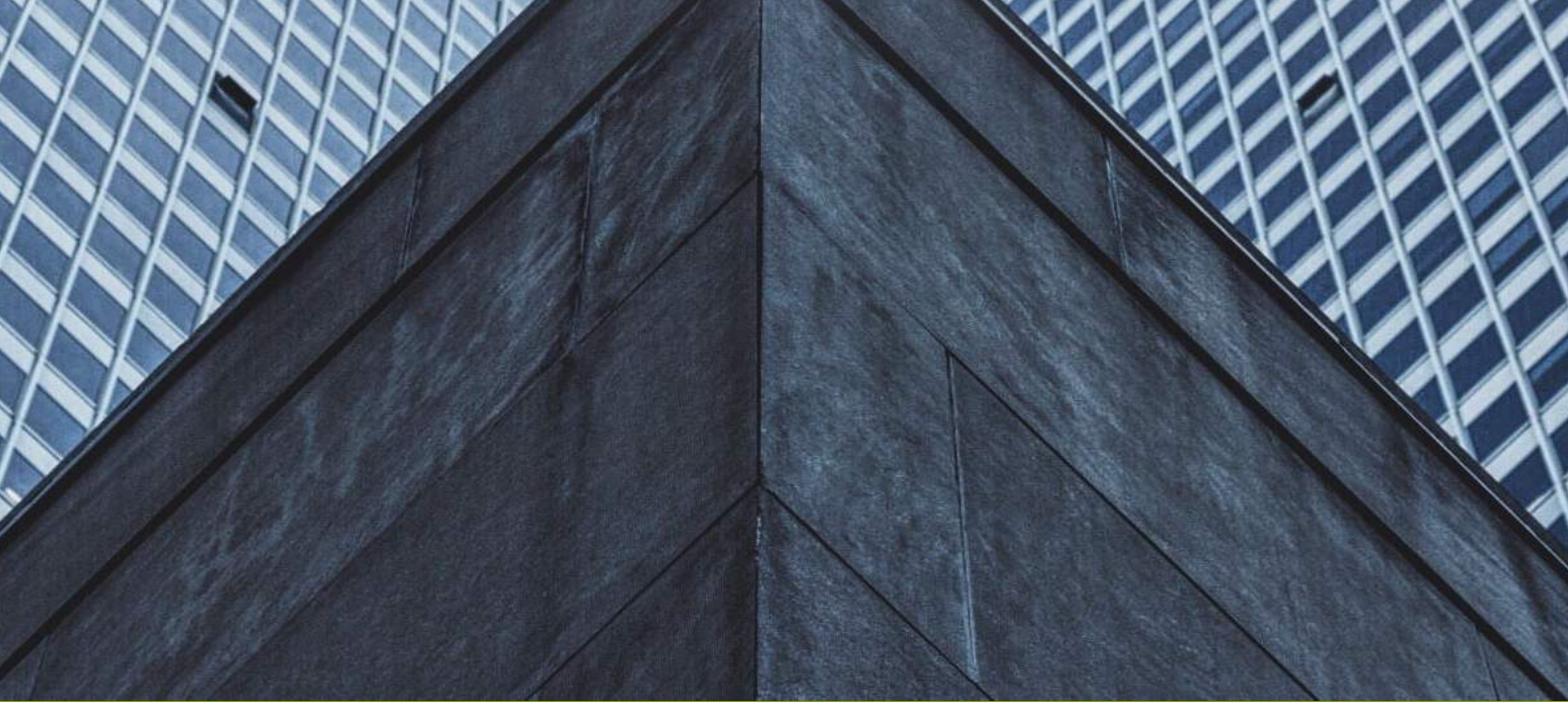
La detección temprana de la crisis es un punto clave para intentar anticiparse a sus peores efectos, es decir, ser proactivo más que reactivo en poner en marcha el plan de continuidad de cada empresa. Esto permite que los efectos no sean tan nocivos. Si se tarda en detectar la situación, los efectos pueden ser devastadores para las operaciones de una compañía.

Por supuesto, tener un plan preparado y probado con antelación, garantizará no solo una continuidad rápida de las operaciones sino un garantía de operación que será clave para el crecimiento de la empresa en los próximos año: inversores, accionista, clientes y tercera partes, stakeholders, se benefician y sostienen sus operaciones durante un crisis trabajando con empresas que tengan una brújula clara en momentos de niebla densa y esa brújula solamente puede obtenerse con planes probados con regularidad para asegurar que serán útiles cuando la crisis se presente. (ISO, pero que no sea un papel mojado)

La contención de la crisis está más o menos garantizada si se tiene un plan útil y la crisis se ha detectado de forma temprana; si no es así, la fase de contención será más larga y más costosa para la compañía (tanto en gastos de contención como en lucro cesante).

No hay que olvidarse de la fase de lecciones aprendidas de la gestión postcrisis, evaluando cómo ha funcionado el plan y los controles asociados, potenciando los aspectos más eficientes y corrigiendo los aspectos que hayan sido menos beneficiosos, probando, involucrando y concienciando a la compañía y a todo aquel con el que se trabaje para beneficio común. Ningún barco puede llevar a puerto si no sabe su destino.

Por último y no menos importante, las comunicaciones a clientes, terceras partes, organismos reguladores, prensa y redes sociales demostrando músculo, guía y saber hacer en estas situaciones protegen la reputación de la compañía; algo que lleva una vida construir y es tan solo necesario u segundo o una mala gestión de las comunicantes para perder.



Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

La pandemia, lamentablemente, no se erradicará de golpe, sino que la vuelta a una normalidad (que no volverá a ser la misma) se realizará de forma progresiva. Todo el mundo va a tener que poner su granito de arena: administración, empresas y personas.

No obstante, toca a las empresas liderar esta vuelta a la normalidad mediante una transformación digital que fomente la productividad sin barreras físicas. Además, contamos con nuevos recursos que la crisis está aflorando, recursos que antes estaban infravalorados o infrautilizados. Uno de ellos, por ejemplo, es el teletrabajo. El teletrabajo permite la continuidad de las operaciones, la conciliación, ahorro de recursos y si se gestiona de forma adecuada, la productividad aumenta, lo que permite la convivencia entre la continuidad de operaciones y el levantamiento de las restricciones de movilidad para que esta crisis no se vuelva a reproducir.

El teletrabajo por ejemplo no solo beneficiará a las personas si no que el medio ambiente y la sostenibilidad se verán reforzados con una menor cantidad de desplazamientos a centros de trabajo, algo que la biosfera agradecerá sin duda alguna. Las personas pasarán a ser un valor seguro para las empresas trabajando con responsabilidad y ética, y, además que podrán beneficiar de, por ejemplo, teletrabajar de forma productiva, cayendo en desuso aquella vieja creencia de que la presencia física en la oficina es lo más importante, la virtud estará en el término medio, encontrando un equilibrio entre presencia física y virtual; cuanto antes las empresas vuelvan a una normalidad más digitalizada antes lo irá notando la ciudadanía y así se irá activando un círculo virtuoso de retroalimentación y de mejora continua, sin dejar reconocer el esfuerzo de empresas ya inmersas en la revolución industrial 4.0 cuya digitalización ha servido de pilar y soporte a otras muchas, facilitando entre otros una adaptación rápida a teletrabajo.

En este sentido, por ejemplo, el teletrabajo está en el ADN de Audea, desde nuestros inicios. Llevamos trabajando de esta manera desde hace 15 años y, además, esto nos ha permitido no solo dar soporte y asesoramiento a nuestras empresas de forma ágil y sencilla, sino el continuar con nuestras operaciones de forma inmediata sin ningún tipo de perjuicio en la productividad.

José María Sánchez Sánchez

Director Project Delivery Grupo SIA

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

Inicialmente es necesario identificar las actividades y servicios críticos de la organización, y sobre ellos, determinar cuáles son los recursos mínimos necesarios para su operación, teniendo en cuenta a las personas involucradas, las infraestructuras donde se desarrollan, las tecnologías y comunicaciones empleadas para cada función. Del mismo modo, los proveedores que prestan sus servicios y participan en la cadena de producción de estas actividades críticas deberán tenerse en cuenta para articular la progresiva vuelta a la normalidad.

El teletrabajo o desempeño de las actividades en remoto es la estrategia es clave para mantener los recursos críticos vinculados a la operativa de las actividades, asegurando una calidad del servicio en condiciones mínimas evitando el colapso total de una organización. En este periodo de vuelta a la normalidad se necesitará alternar el trabajo remoto para controlar el distanciamiento social y la conciliación familiar, evitando nuevos brotes que pueden llevar al confinamiento.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

Existen sectores que no han podido detener su actividad por ser indispensables manteniéndose en algunos casos de forma degradada, como el sector de la agricultura, la distribución alimentaria, la sanidad y cuerpos y fuerzas de seguridad del estado. Para el resto de las organizaciones consideradas como no esenciales, su reincorporación debe ser inversa a como se produjo su interrupción tras la activación del estado de cuarentena y alarma, de manera escalonada empezando por sectores de manufactura, fábricas, el tejido industrial, evitando en lo posible las aglomeraciones y apoyando parte de esta vuelta a la normalidad con el teletrabajo.

El sector servicios evitará aglomeraciones, controlando aforos e implantando horarios reducidos, para ir poco a poco aumentándose. Este sector deberá será de los últimos al tender a las aglomeraciones, como espectáculos y hostelería.

Igualmente, la reincorporación escolar estará controlada y se fomentará la conciliación familiar con la actividad empresarial.

Raúl Siles

Founder & Senior Security Analyst DinoSec

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

La actual crisis sanitaria, y social, a nivel mundial, ha desmontado algunos conceptos arraigados durante décadas, especialmente en España, y especialmente asociados al teletrabajo. La pandemia ha ratificado la necesidad de ser muy previsores, disponer de enorme flexibilidad para adaptarnos, y de contar con entornos tecnológicos modernos, maduros, estables, remotos y, por supuesto, seguros.

Es importante trasladar al sector tecnológico y de ciberseguridad uno de los principales aprendizajes que hemos sufrido en el sector de la sanidad, la dependencia de terceros países a la hora de fabricar, disponer de y de gestionar recursos críticos para la supervivencia. En este símil tecnológico, es fundamental apostar por soluciones tecnológicas locales, de las que siempre disponemos de un mayor control y cercanía, sin intereses de terceros, y que en los momentos difíciles estarán disponibles para ayudarnos (simplemente habiendo sido previsores y realizado una pequeña inversión que no tendrá precio). La disponibilidad de las compañías debe estar afianzada en entornos tecnológicos seguros, de confianza y ampliamente probados, al sustentarse actualmente una parte crítica de todos los negocios en la tecnología.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

Tras la crisis sanitaria, la vuelta a “la nueva anormalidad” debería venir influenciada por un periodo previo de reflexión, claramente vinculado a la fase de lecciones aprendidas que debe realizarse después de todo incidente de ciberseguridad o plan de contingencia. El objetivo del mismo debería centrarse en aprender de la situación vivida para no cometer los mismos errores, y poder estar preparado para una crisis similar.

En base a los aspectos más relevantes descritos previamente, tanto empresas como ciudadanos deberíamos hacer una clara apuesta por el talento local, por la investigación y el desarrollo de tecnología en España, y de soluciones de seguridad diferenciadoras. No bastará con dar carpetazo y olvidarnos de estos meses, sino que convendrá adaptarnos a la nueva realidad, apostando e incorporando en nuestro día a día mecanismos que protejan nuestros datos más preciados y nuestras comunicaciones, como pueden ser la protección y compartición de secretos y datos sensibles personales y profesionales mediante GuardedBox, o la protección de nuestras comunicaciones inalámbricas con la solución Wi-Fi Wefender. Ambos, ejemplos de soluciones innovadoras españolas que han sido de gran utilidad durante este periodo y que deberían seguir siéndolo en el futuro. Sigamos protegiéndonos como si estuviéramos en un periodo de crisis, pero con la relajación y tranquilidad de no estarlo, para hacer las cosas bien desde el principio.

Miguel Ángel Thomas Merino

Socio de Seguridad en Everis

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

Como en la mayoría de los problemas graves que implican la activación de un Plan de Continuidad de negocio, pero en este caso más aún por afectar gravemente a la salud de las personas, el requisito de garantizar que el personal pueda trabajar en equipo de forma remota es la más importante. Aspectos relacionados con sentirse protegido, saber que sus necesidades se ven atendidas y que se sientan comprendidos por la organización me parece vital.

El estrés de tener que trabajar en condiciones de mínimas si se le une la incertidumbre asociada a poder mantener una serie de necesidades mínimas personales pueden llevar al desánimo y no conseguir mantener los servicios esenciales.

Otro aspecto importante es conseguir mantener las infraestructuras tecnológicas operativas y accesibles remotamente de forma segura. Es importante comprender que es preferible tener la mitad de los servicios operativos pero seguros, que el 100% operativos y el 50% inseguros. Un problema grave de seguridad en el contexto que tenemos puede provocar el cierre completo del negocio, y no solamente durante el periodo de cuarentena, sino que posiblemente para siempre.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

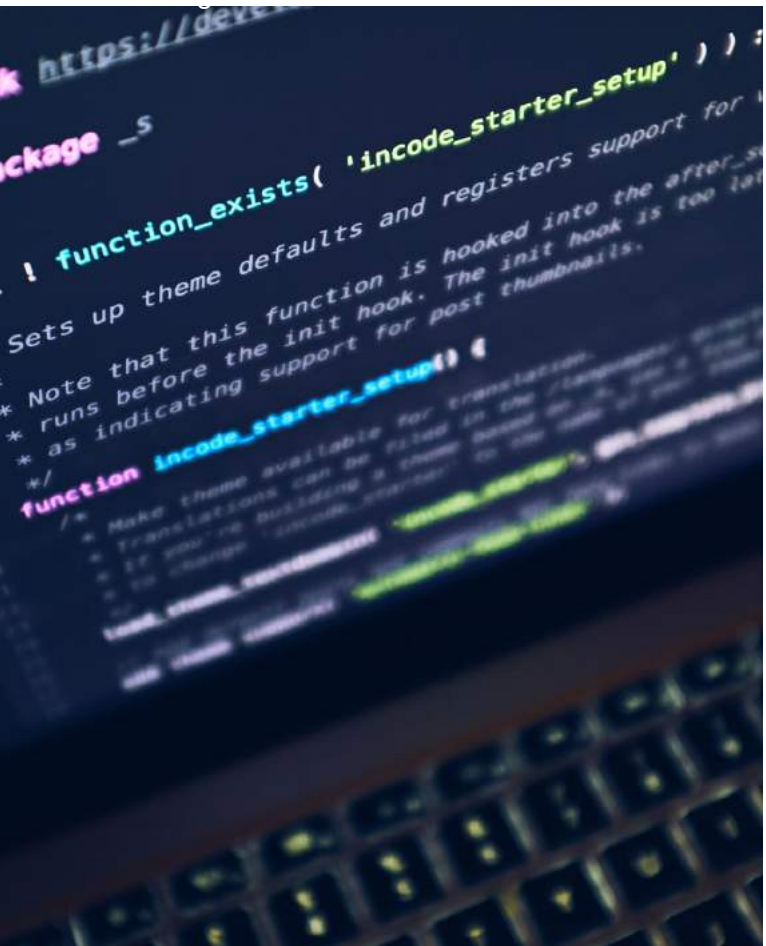
La normalidad no se va a conseguir hasta pasados meses y seguramente tengamos que adaptarnos a una nueva realidad. Los procesos de inversión a futuro se irán desarrollando lentamente por lo que conseguir operar con normalidad será la prioridad. Como parte positiva a nuestro sector, seguramente haya procesos de negocio que se tenga que redefinir para adaptarse a las nuevas realidades que se nos presentan, y creo que esto empujará definitivamente la digitalización de las empresas.

Francisco del Toro

Ciberseguridad y Gestión de la Continuidad de Negocio de Minsait

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

Aunque un evento disruptor afecta de manera diferente a cada empresa o mercado, a nivel general, la resiliencia de la misma dependerá entre otros de la madurez de los planes de continuidad de negocio establecidos, de la estrategia corporativa a nivel de seguridad y continuidad de negocio y sin duda la cultura organizacional que aportará el mayor valor al primer punto. A modo global, las fases son claras, primero entender la compañía y sus objetivos, su mercado y su modelo de operación. Segundo dividir y entender las fases de negocio y sus operaciones, aplicar un BIA, desarrollar planes de C.N. ad-hoc para las mismas. Probar su efectividad bajo diferentes escenarios, e incluirse la Seguridad y la continuidad de Negocio dentro de la estrategia de la compañía, mantenerse como un programa vivo y actualizado, para ello será necesario embeber los planes de continuidad dentro de las propias operaciones de negocio. Por supuesto, contar con profesionales en la materia que guíen y ayuden a desarrollar planes de continuidad tanto efectivos como eficientes.



Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

La mejor recuperación de normalidad de una empresa ante un evento de este tipo es la vuelta controlada, a menudo escalonada si fuera necesaria y auditada, para mantener tanto unos niveles de servicio aceptables como para evitar cualquier pico o cuello de botella en sistemas o entornos donde la puesta en marcha requiere de un tiempo establecido. Así como grandes compañías donde existe un acceso a red corporativa mediante puestos locales para miles de empleados será beneficioso un incremento de carga gradual, esto ayudará a disminuir el número de incidencias de usuario, en muchas ocasiones por picos de consumo de recursos. Por otro lado, y para empresas sin planes de continuidad de negocio, o sin una eficiente gestión de crisis, los niveles de resiliencia serán mínimos, y el impacto, incluido el de arranque de servicio o recuperación, será mucho mayor. Para el ciudadano consumidor, empleado o usuarios de los servicios de terceros, debería de ser transparente, pero se verá afectado por la capacidad de servicio de las empresas que ya hemos comentado.

Jorge Torres

Director General de Adaptalia

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

La finalidad de un plan de continuidad de negocio, en caso de producirse incidencias o circunstancias excepcionales que impidan prestar el servicio con normalidad a sus clientes, minimicen el impacto y consecuencias en los procesos y permitan recuperar la normalidad en el menor tiempo posible.

El objetivo, por lo tanto, de dicho Plan no será otro que preparar a las compañías para que conozcan como actuar de manera eficaz, evitando la improvisación, mejorando los procedimientos y medidas implementadas en la organización, y la respuesta a cualquier situación, para permitir que el negocio continúe plenamente operativo ante circunstancias especiales.

Asimismo, servirá para demostrar la diligencia de la organización de cara a sus clientes mejorando los procesos de los sistemas de información garantizando la calidad en sus procesos funcionales.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

Soy optimista con la situación venidera...

No obstante, creo que la sociedad, en general, aunque queramos pensar que saldremos reforzados hay mucha desgracia y eso pasará factura en lo personal a mucha gente.

Con respecto a lo profesional y económico yo marcaría dos cosas muy importantes, bajo mi punto de vista:

1. No parar el consumo, pero sí hacerlo con cabeza.
2. Consumir en Pymes, creo que en estos momentos realmente nos estamos dando cuenta de la importancia de la Pyme en este País y hay que fomentar el consumo en la Pyme, que es al final quien sustenta los empleos en este querido País que se llama España.

De todos modos, considero que todos queremos y tenemos la necesidad de volver a la normalidad y en el momento que podamos retomar nuestros puestos de trabajo, los niños puedan ir al “cole”, todo volverá a la normalidad en tan solo un par de meses.

Mónica Valle

Periodista especializada en Tecnología y Ciberseguridad
Cofundadora y Directora de Bit Life Media

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

La sociedad en general, y las empresas en particular, han vivido un proceso acelerado de digitalización. Algo que ha provocado asimismo nuevos retos tecnológicos, y especialmente a nivel de ciberseguridad.

La transformación digital debe ir de la mano necesariamente de la seguridad. Ha quedado patente que el trabajo en remoto es más que posible en muchas circunstancias, pero también ha puesto de manifiesto la necesidad de una apuesta real y continua de las compañías por la seguridad digital.

Una estrategia completa desde la base, que incluye tanto las herramientas y soluciones tecnológicas como la formación y concienciación continua de todo el equipo humano. Esto, que ya era una necesidad antes, se convertirá en una verdadera palanca para la continuidad de negocio y competitividad de las empresas.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

Somos más digitales que nunca. La tecnología nos ha permitido seguir en contacto con el mundo, y seguirá siendo nuestro hilo conductor. Aumenta el número de conexiones y la información que recibimos es ingente. Todo esto no pasa desapercibido para quienes están detrás de las amenazas digitales, que seguirán proliferando y adaptándose a lo que esté por venir. Nuestra adaptación a ese futuro requiere seguir poniendo sobre la mesa la relevancia de la privacidad y la seguridad, que deberían formar parte de la rutina de empresas y ciudadanía hoy y siempre.

Juan José Villaverde

Security Manager de DGM Spain

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

Bajo mi criterio, inicialmente, una compañía debe conocer la viabilidad, el coste y magnitud de lo que va a suponer afianzar el negocio durante y después de esta Pandemia. La empresa debe poseer la información necesaria, para establecer los procesos, los activos que le dan soporte a la compañía, cuáles son las necesidades de recursos y, según la temporalidad, permitir a la misma, poder abordar fases posteriores.

Hay que definir las estrategias para evitar que el COVID-19 degrade el sistema de la compañía.

La misma debería crear un Plan de Crisis, estar establecidos los niveles de la priorización en la recuperación de la infraestructura de la compañía. Al iniciarse esta Pandemia, habría que haber comenzado con un proceso de concienciación hacia los empleados, incluso con formación. Personalmente, después, pondría en marcha un Plan de Mantenimiento, incluyendo, Pruebas.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

Para empezar, es importante conocer que más del 50% de las compañías carecen de Plan de Contingencia. La gran mayoría, están improvisando, lo cual produce inseguridad, en los empleados (ciudadanos). Las que no hayan contemplado, tomar medidas, tendrán problemas para soportar la crisis económica que acaba de iniciarse. La compañía que aguante esta situación quedará bien posicionada, después, de la contingencia. Alguna compañía competidora, cesará su actividad, por carecer de Plan de Contingencias o no haberse, reinventado. Los ciudadanos tardarán mucho tiempo en volver a la normalidad. Todo lo ocurrido, a su alrededor, como el fallecimiento o el contagio provocado por el COVID-19, a familiares, amigos, quedará grabado en sus mentes y, el miedo marcará sus vidas, sin contar con el aumento del desempleo, problemas psicológicos y, la gran probabilidad, de que regresen otros virus.

José
Villena Romera

Subteniente de la Guardia Civil.
Secretaría de Estado. Criminólogo.

¿Qué aspectos de los requisitos de continuidad de negocio le parecen más importantes a cumplir por una compañía para poder afianzar su disponibilidad durante y después de la contingencia?

Una vez superados por la fase de detección y análisis, que hubiese sido la primera que debiera haberse desarrollado, en un análisis prospectivo, descartando por supuesto lo que algunos analistas hablan de "cisne negro", una compañía de cualquier nivel (multinacional, pyme o micropyme) debe de afrontar de manera real la fase 3.

Contención de las posibles bajas por enfermedad de todo su personal, así como contención de su cadena productiva. Resolución de políticas de personal, así como de medios materiales o técnicos precisos para la afrontar de manera resiliente esta crisis sanitaria y generar estrategias de recuperación de la actividad en el menor tiempo posible.

Una vez la pandemia quede erradicada, ¿Cómo concibe esa vuelta a la normalidad tanto para las empresas como para la ciudadanía?

La realidad ha demostrado que tanto la administración y grandes empresas puede desarrollar la digitalización de ciertos procesos y el teletrabajo, en ciertos puestos, lo que permite una reducción en el abaratamiento de la producción y facilita el acceso a esa conciliación familiar, tan demandada por la sociedad. A buen seguro, las empresas que se adapten a los nuevos tiempos triunfarán. Sirva de ejemplo las universidades online que no han tenido que cerrar su actividad académica, ofreciendo a sus alumnos la misma enseñanza de calidad y excelencia.

Por cuanto, a los ciudadanos, la incertidumbre, el miedo y estrés por la situación económica puede abocar a un repunte de violencia doméstica, en todas sus variantes. Por lo que respecta a la convivencia diaria, al igual que sucediese tras los atentados del 11 de marzo, el miedo a viajar en transporte público provocará un aumento del uso de vehículo particular, las compras por internet y el pago con tarjeta. Así mismo considero que el uso de la mascarilla será algo con lo que deberemos convivir a partir de ahora, de manera habitual.

Empresas y ciudadanos deben estar concienciados en la necesidad de securizar todos los procesos que se desarrollen a través de la red, pues los ataques de ciberdelincuencia, y de manera especial las estafas, son cada día más numerosos.

desYc
Alianza Española de
Seguridad y Crisis