

**ANALISIS DE IMPACTO AL NEGOCIO**

**(bUSINESS IMPACT ANALISIS - bia)**

*Hemos desarrollado la siguiente plantilla como una contribución para el desarrollo y documentación de un Análisis de Impacto al Negocio (BIA) base. La misma representa solo una guía básica y es posible que los usuarios puedan modificarla de acuerdo con las particularidades y conocimientos existentes dentro de cada organización.*

*Esta plantilla puede diferir en cuanto a forma y contenido, de aquellas generadas por nuestro equipo de trabajo en el desarrollo de nuestros productos y servicios. Esto obedece a que el BIA resultante se elabora de manera personalizada, con base a los requerimientos y necesidades específicas de cada cliente, así como, al análisis específico que realicen nuestros consultores expertos en la materia.*

*Es importante resaltar que; las palabras en cursiva son solo orientativas y deben eliminarse de la versión final. El texto normal (no cursiva) debería permanecer como parte de la documentación. Por otra parte las frases ubicadas entre llaves ({ }) indican información relevante a la organización que debe ser incluida.*

***NOTA: La actividad de documentación y los documentos generalmente son producto de un proceso de identificación, análisis y sustentación de resultados que responde y obedece a las necesidades de control y otros aspectos requeridos (comúnmente de acuerdo a una metodología) por un sistema de gobierno y gestión. Un establecimiento de controles enfocado únicamente en documentos sin considerar las actividades necesarias para determinar u obtener su contenido no se considera una práctica adecuada en cualquier disciplina de gestión.***

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

*Fundada en 2012, ORBIS es una empresa de consultoría líder con experiencia en Centro América y El Caribe, reconocida por ayudar a sus clientes a mejorar la gobernanza y acelerar la transformación empresarial aprovechando la tecnología. ORBIS ayuda a las organizaciones a optimizar sus operaciones y la toma de decisiones impulsando la creación de valor. Nuestros profesionales, de amplia trayectoria en el mundo corporativo y consultivo, ponen a su disposición su extraordinario talento y capacidades, brindando soluciones alineadas a sus objetivos estratégicos, considerando el cumplimiento y las mejores prácticas nacionales e internacionales, marcando la diferencia a la hora de desarrollar e implantar las soluciones para su gestión y transformación empresarial.*



FICHA DE DOCUMENTO

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ficha de Documento | | |
| **Título:** | **Análisis de Impacto al Negocio - BIA** | |
| **Fecha elaboración** | *{ Introduzca la fecha aquí}* | |
| **Descripción:** | Análisis de Impacto al negocio de *{Nombre de la Empresa}* | |
| **Versión:** | *{ Introduzca la versión aquí}* | |
| **Autor(es):** | | |
| **Nombre** | | **Firma** |
|  | |  |
|  | |  |
| **Revisor(es):** | | |
| **Nombre** | | **Firma** |
|  | |  |
|  | |  |
| **Aprobador (es):** | | |
| **Nombre** | | **Firma** |
|  | |  |
|  | |  |

CONTROL DE CAMBIOS

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Control de Cambios | | | |
| **Versión** | **Fecha** | **Responsable** | **Descripción** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

RESUMEN GENERAL

*La organización deberá resumir los aspectos resaltantes derivados del Análisis de impacto empresarial (BIA), adicionalmente podrá indicar que este se desarrolla como parte del proceso de Gestión de la Continuidad del Negocio para sus {Procesos, Productos, Servicios, Sistemas}*

TABLA DE CONTENIDO

[FICHA DE DOCUMENTO i](#_Toc64370859)

[CONTROL DE CAMBIOS i](#_Toc64370860)

[RESUMEN GENERAL ii](#_Toc64370861)

[TABLA DE CONTENIDO iii](#_Toc64370862)

[1. OBJETIVO 1](#_Toc64370863)

[1.1 Objetivo General 1](#_Toc64370864)

[1.2 Objetivos Específicos 1](#_Toc64370865)

[2 ALCANCE 2](#_Toc64370866)

[3 LIMITACIONES 2](#_Toc64370867)

[4 DETERMINAR LA CRITICIDAD DE LOS PROCESOS 3](#_Toc64370868)

[4.1 IDENTIFICAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS 3](#_Toc64370869)

[4.2 IDENTIFICAR LOS PROCESOS DE MISION CRITICA 3](#_Toc64370870)

[5 IDENTIFICAR LOS IMPACTOS Y EL TIEMPO ESTIMADO DE INACTIVIDAD 4](#_Toc64370871)

[5.1 IMPACTOS DE LAS INTERRUPCIONES 4](#_Toc64370872)

[5.2 TIEMPO ESTIMADO DE INACTIVIDAD 5](#_Toc64370873)

[6 IDENTIFICAR LOS RECURSOS 7](#_Toc64370874)

[7 IDENTIFICAR LAS PRIORIDADES DE RECUPERACIÓN DE LOS SISTEMAS 7](#_Toc64370875)

[GLOSARIO DE TERMINOS 8](#_Toc64370876)

1. OBJETIVO
   1. Objetivo General

Identificar y priorizar los impactos derivados de las pérdidas de las operaciones del negocio; sus productos y servicios; así como su relación con los con los procesos del negocio y sus distintos recursos y componentes tecnológicos.

Es importante resaltar que, el Análisis de Impacto al Negocio se utiliza como entrada para la construcción de los distintos Planes de Contingencia; así como para el Plan de Recuperación de Desastres (DRP).

* 1. Objetivos Específicos

Determinar los procesos del negocio, su interrelación y su criticidad de recuperación. Se identifican los procesos de misión crítica y los sistemas que lo soportan, con la finalidad de determinar el impacto de una interrupción en los mismos en función del tiempo estimado de inactividad. El tiempo de inactividad debe reflejar el máximo que una organización puede tolerar mientras aún mantiene la operación.

Identificar los Recursos Necesarios. Los esfuerzos de recuperación requieren de una evaluación exhaustiva de los recursos necesarios para reanudar los procesos del negocio y sus interdependencias con la mayor rapidez posible. Los recursos que deben ser identificados incluyen las instalaciones, el personal, el equipamiento, el software, los datos, los componentes de sistemas de información y los registros vitales.

Identificar las prioridades de recuperación. Basándose en los resultados de las actividades anteriores, los recursos tecnológicos de mayor pueden ser vinculados a los procesos de misión crítica, con la finalidad de establecer niveles de prioridad para establecer una secuencia óptima de las actividades y sus recursos de recuperación.

1. ALCANCE

*De acuerdo al alcance del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio en términos de sus productos y servicios; la organización puede determinar el alcance del proceso del análisis de impacto al negocio, destacando que este puede ser ejecutado como un único BIA que cubra todo el alcance del programa de continuidad del negocio o ser llevado a cabo en una serie de fases que, con el tiempo, cubran todo el alcance del mencionado programa.*

1. LIMITACIONES

*La organización deberá documentar las limitaciones encontradas, en relación a la decisión de la gerencia en cuanto al alcance definido.*

1. DETERMINAR LA CRITICIDAD DE LOS PROCESOS
   1. IDENTIFICAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

*identifique inicialmente los productos y servicios ofrecidos por su organización e identifique las prioridades del negocio en referencia a estos. Posteriormente identifique aquellos procesos implementados para llevar a cabo la entrega de los mismos.*

| **ID** | **Productos o Servicios** | **Descripción** | **Procesos del Negocio** | **Interdependencias** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *1* | *Nombre del Producto o Servicio* | *Descripción* | *Descripción del Sub-Proceso* | *3,5* |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

* 1. IDENTIFICAR LOS PROCESOS DE MISION CRITICA

*Conjuntamente con los dueños de los procesos de negocio; identifique inicialmente la participación de los usuarios, gerentes, y otros stakeholders relacionados. Los procesos sirven de base para identificar las necesidades de recursos posteriormente, así que identificar al personal responsable indicado es indispensable para obtener un mejor conocimiento del proceso y posteriormente su criticidad y recursos.*

| **ID** | **Procesos del Negocio** | **Sub-Procesos del Negocio** | **Descripción** | **Responsables** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *1* | *Nombre del Proceso* | *Nombre del Sub-Proceso* | *Descripción del Sub-Proceso* |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

1. IDENTIFICAR LOS IMPACTOS Y EL TIEMPO ESTIMADO DE INACTIVIDAD

*Identifique y caracterice los tipos de categorías de impacto que considere probables que creen una interrupción de los procesos identificadas; así como el tiempo estimado de inactividad que la organización puede tolerar para estos.  Deberá crear las categorías de impacto que considere necesarias y asignar valores a estas categorías para medir el nivel o tipo de impacto que puede causar una interrupción.*

*A continuación, se incluye un ejemplo de costo como una categoría de impacto, no obstante, las organizaciones podrían considerar otras categorías como daño a las personas y/o capacidad para lograr una meta de negocio.*

* 1. IMPACTOS DE LAS INTERRUPCIONES

*Una vez se creen las categorías y los valores de impacto se pueden caracterizar los niveles de severidad relevantes para la organización. Las categorías y los valores del impacto deben revisarse para reflejar los niveles adecuados para cada organización.*

Las siguientes categorías de impacto representan áreas importantes a considerar en caso de una *interrupción o impacto:*

*Categoría de impacto: {inserte el nombre de categoría}*

*Valores para evaluar el impacto de la categoría:*

* *Muy Alto /* ***Severo*** *= {Inserte el valor representativo para su organización}*
* *Alto = {Inserte el valor representativo para su organización}*
* *Medio /* ***Moderado*** *= {Inserte el valor representativo para su organización}*
* *Bajo= {Inserte el valor representativo para su organización}*
* *Muy Bajo /* ***Mínimo*** *= {Inserte el valor representativo para su organización}*

*Ejemplo:*

*Categoría de impacto: Costo*

*Valores de impacto para evaluar el impacto de la categoría:*

* ***Severo*** *– Contrataciones temporales, sobre-tiempo, cotos mayores a 1.000.000 $*
* ***Moderado*** *–Penalidades por incumplimiento, Garantías Potenciales hasta 550.000 $*
* ***Mínimo*** *– Nuevos Contratos, Suministros 50.000 $*

La siguiente tabla resume el impacto en cada proceso del negocio en caso de interrupciones que afecten la continuidad del servicio:

| **Procesos del Negocio** | **Sub-Procesos** | **Categoría de Impacto** | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Costo*** | **{ *insertar*}** | **{ *insertar*}** | **{ *insertar*}** | **Impacto** |
| *Pago a Proveedores* | *Emisión del Pago* | *Severo* | *Moderado* | *Mínimo* | *Severo* | ***Severo*** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

* 1. TIEMPO ESTIMADO DE INACTIVIDAD

*Conjuntamente con los dueños de los procesos de negocio; el personal responsable de la ejecución, los gerentes, y otros stakeholders relacionados al proceso*, estime los factores de tiempo de inactividad y sus consecuencias después de un evento disruptivo.

**Tiempo Máximo Tolerable de Interrupción (Maximum Tolerable Downtime - MTD).**

El MTD representa la cantidad total de tiempo que los líderes, gerentes y responsables del proceso están dispuestos a aceptar para una interrupción; este adicionalmente contempla las consideraciones del impacto. La determinación del MTD es un factor indispensable ya que si no se hace correctamente podría dejar a los planificadores de la continuidad con una dirección imprecisa sobre la selección de un método de recuperación apropiado y la profundidad de detalle que se requerirá al desarrollar los procedimientos de recuperación, incluyendo su alcance y contenido.

**Objetivo de Tiempo de Recuperación (Recovery Time Objective - RTO)**

El RTO define la cantidad máxima de tiempo que un recurso del sistema o un proceso puede permanecer no disponible antes de que haya un impacto inaceptable en otros recursos del proceso, sus sistemas y el MTD. La determinación del RTO en los recursos de sistemas de información / servicios de TI es importante para seleccionar las tecnologías de la información y telecomunicaciones apropiadas que sean más adecuadas para cumplir con el MTD.

**Punto Objetivo de Recuperación (Recuperación Point Objetive – RPO**)

El RPO representa el punto en el tiempo en el que se deben recuperar los datos de misión crítica del negocio después de una interrupción.

**Interrupción Máxima Tolerable (Maximun Tolerable Outage – MTO**)

La interrupción máxima tolerable (MTO) es el tiempo máximo que una organización puede admitir para operar en modo alternativo. Generalmente el modo alternativo no es viable para operaciones a largo plazo. El MTO establece el objetivo del período de tiempo para que las soluciones en continuidad del negocio regresen al modo normal.

La siguiente tabla identifica el MTD, RTO, RPO y MTO (según corresponda) para los procesos críticos del negocio.  *Se espera que los valores para el MTD y RPO estén definidos en períodos de tiempo específicos, identificados en incrementos por hora (es decir, 8 horas, 36 horas, 97 horas, etc.).*

| **Proceso** | **Sub-Proceso** | **MTD** | **RTO** | **RPO** | **MTO** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Cobranzas* | *Emisión de Facturas* | *72 horas* | *48 horas* | *12 horas (última copia de seguridad)* | *3 Meses* |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

*Se debe incluir una descripción de los factores que determinar el MTD, RTO, y RPO enumerados en la tabla anterior (por ejemplo, regulaciones, cargas de trabajo, medidas de rendimiento, etc.). Adicionalmente incluir una descripción de cualquier mecanismo alternativo (sistemas alternativos o procedimiento manual) para la recuperación de las operaciones.  Si no existe ninguno, indíquelo.*

| **Proceso** | **Sub-Proceso** | **Métricas de Rendimiento** | **Regulaciones** | **Procedimiento**  **Alternativo** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Cobranzas* | *Emisión de Facturas* | *10 al día…* | *Emisión no mayor a 24 Horas…* | *Procedimiento Manual* |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

1. IDENTIFICAR LOS RECURSOS

La siguiente tabla identifica aquellos recursos que los procesos de misión crítica requieren,incluyendo las aplicaciones, el hardware, software y otros recursos tales como archivos de datos.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proceso** | **Sub-Proceso** | **Tipo de Recurso** | | | | | |
| **Sistemas** | **Hardware** | **Software** | **Personal** | **Datos** | ***{ insertar }*** |
| *Proceso* | *Sub-Proceso* | *Sistema X* | *Servidor Front Web 1 GL380*  *Servidor BD 1* | *Linux x*  *SQL Server x* | *1 Gerente*  *4 Analistas* | *Maestro de Cuentas*  *Maestro de Clientes* | *Proveedor X* |
| *Sistema Y* | *Servidor Front Web 2 GL380*  *Servidor BD 2* | Windows Server x  IBM DB2 x |  |

1. IDENTIFICAR LAS PRIORIDADES DE RECUPERACIÓN DE LOS SISTEMAS

La siguiente tabla muestra el orden de recuperación de los recursos de *sistemas de información / Servicios de TI.* La tabla también identifica el tiempo esperado para recuperar el recurso después de una interrupción basada en el “peor escenario” (reconstrucción / reparación completa o reemplazo).

**Objetivo de tiempo de recuperación de Sistemas (RTO)**

La determinación del RTO de sistemas de información es importante para seleccionar las tecnologías apropiadas que sean más adecuadas para cumplir con el MTD. Generalmente un sistema o aplicación soporta transversalmente a varios procesos de misión crítica, en este sentido deberá obedecer al RTO del proceso de mayor criticidad de recuperación.

| **Prioridad** | **Sistema** | **Recurso / Componente del sistema** | **Objetivo de tiempo de recuperación** | **Registros**  **Vitales** | **Estrategia**  **Alternativa** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *1* | Core ERM | *Cisco Nexus X*  *Host PowerX*  *Proliant GL380* | *4 horas* | *Maestros del ERM*  *Archivos de Interfaz* | *Respaldos,* |
| 2 | Internet Banking | *Proliant GL360* | *8 horas* | *Maestros de Cliente*  *Maestros de TDC* | *Equipo de Contingencia* |

*Un recurso del sistema puede ser de software, archivos de datos, servidores, u otro hardware, el mismo puede ser identificado individualmente o como un grupo lógico. Identifique las estrategias alternativas implementadas para cumplir con los RTO esperados; estas incluyen copias de seguridad, equipo de contingencia y los contratos de soporte del proveedor, entre otros.*

GLOSARIO DE TERMINOS

|  |  |
| --- | --- |
| **Análisis de impacto al negocio**  **(BIA por sus siglas en inglés)** | Proceso de evaluación de las operaciones y del efecto que una interrupción tendría en ellas. Además de incluir el análisis de impacto al negocio, que es la identificación de los activos, funciones, procesos y recursos críticos, también se enfoca en la evaluación de los posibles daños o pérdidas que pudieran afectar a la organización como resultado de una interrupción o un cambio en los procesos del negocio. |
| **Aplicación** | Software que realiza una función específica y que se puede ejecutar sin que el usuario cuente con privilegios de administrador del sistema. |
| **Continuidad del negocio** | Capacidad de una organización para continuar con la entrega de sus productos o servicios después de haberse presentado un evento de interrupción prolongada. |
| **Evento/Incidente** | Suceso que origina una interrupción o que posee el potencial para generarla. |
| **Funciones críticas** | Actividades esenciales ejecutadas por las organizaciones, especialmente después de una interrupción de sus actividades normales |
| **Impacto** | Efecto, aceptable o no, que un evento tiene en una organización. Los tipos de impactos al negocio son normalmente descritos como financieros y no financieros, y posteriormente se dividen en tipos específicos, dependiendo del sector. |
| **Tiempo máximo tolerable de inactividad (MTD por sus siglas en inglés)** | Tiempo máximo que un proceso puede ser interrumpido, sin causar un daño significativo a la misión de la organización. |
| **Punto Objetivo de Recuperación**  **(RPO por sus siglas en inglés)** | Medida que indica el máximo periodo de tiempo que la organización está dispuesta a perder los datos o información crítica que es utilizada por un proceso. Cada organización deberá definir su "pérdida máxima de información". |
| **Tiempo Objetivo de Recuperación**  **(RTO por sus siglas en inglés)** | Período inmediatamente posterior a la ocurrencia de un incidente, dentro del cual deben reanudarse o recuperarse: la entrega de productos o servicios; las actividades críticas y los recursos. |
| **Interrupción Máxima Tolerable (MTO por sus siglas en inglés)** | La interrupción máxima tolerable (MTO) es el tiempo máximo que una organización puede admitir para operar en modo alternativo. Generalmente el modo alternativo no es viable para operaciones a largo plazo. El MTO establece el objetivo del período de tiempo para que las soluciones en continuidad del negocio regresen al modo normal. |
| **Prioridad** | Categoría utilizada para identificar la importancia relativa de un incidente, problema o cambio. Se determina basándose en el impacto y la urgencia, y es utilizada como parte de la identificación de los tiempos necesarios en cada acción que deba ejecutarse dentro de la resolución de incidentes, problemas o cambios. |
| **Proceso de negocio** | Secuencia de procedimientos interdependientes y vinculados que contribuyen a la entrega de un producto o servicio. |
| **Registros vitales** | Información, en formato electrónico o físico, que es esencial para preservar, continuar o recuperar las operaciones de la organización y para proteger los derechos de la organización y a sus empleados, clientes y partes interesadas. |