

El papel de la Seguridad (*Security*) en la Continuidad de Negocio

Lecciones de la pandemia

Fundación ESYS. Avenida de Brasil 29, 1º (28020) Madrid. Tel: +34 914252577 Fax: +34 917704202

www.fundacionesys.com



Contenido

Antecedentes	3
El nuevo escenario creado por la crisis del COVID 19	4
La nueva dimensión estratégica de la continuidad del negocio	5
Lecciones aprendidas en relación con la continuidad de negocio	6
El papel de la seguridad en la gestión de la crisis durante la pandemia.....	9
El impacto futuro en la seguridad y la continuidad de negocio	9
Conclusiones	13

Fundación ESYS. Avenida de Brasil 29, 1º (28020) Madrid. Tel: +34 914252577 Fax: +34 917704202

www.fundacionesys.com



Antecedentes

Este documento recoge los temas y reflexiones abordados en el seminario que la Fundación ESYS organizó el pasado 28 de mayo sobre el papel de la Seguridad (*Security*) en la Continuidad de Negocio y las lecciones que sobre ello nos ha dejado la pandemia. En el seminario se debatió sobre los retos que la crisis sanitaria ha planteado a las empresas en aspectos ligados a la actividad empresarial y de manera muy especial a la seguridad.

En el debate participaron profesionales y expertos del ámbito empresarial, de la Administración Pública, del mundo académico, así como Fundaciones y asociaciones especializadas, que mostraron su punto de vista para garantizar la continuidad del negocio en un supuesto de paralización de la actividad económica y reflexionaron sobre el papel que juega la Seguridad (*Security*) en la vuelta a la normalidad tras un incidente o situación catastrófica.

La introducción a las diferentes temáticas que se abordaron en el debate fue realizada por profesionales de contrastada experiencia y conocimiento sobre los temas tratados, tanto de la alta dirección, como de los departamentos de continuidad de negocio y regulación, y las áreas de ciberseguridad y seguridad física:

- **Jordi Sevilla**, Ex Ministro de Administraciones Públicas, Ex Presidente de Red Eléctrica de España y miembro del Consejo asesor de la Fundación ESYS.
- **Elena Otero-Novas**, Directora de Legal, Regulación y Seguridad Corporativa de Vodafone España.
- **Manuel Carpio**, ex CISO de Telefónica, y miembro del Consejo Asesor de ESYS.
- **Jose Luis Bolaños**, Ex director de Seguridad de Naturgy y colaborador de la Fundación.



El nuevo escenario creado por la crisis del COVID 19

Aún no hemos superado la situación de crisis, y se vislumbra un difícil entorno económico en los próximos meses. Hay un amplio consenso entre los economistas en que el PIB español caerá más de un 9% como consecuencia de la crisis, el paro llegará a cifras cercanas al 20% y el déficit público superará el 10%. Una situación similar no la hemos vivido desde la posguerra. Muchos analistas aventuran que tardaremos 2 años en recuperarnos de esta situación. En este escenario serán imprescindibles políticas públicas adecuadas para movilizar fondos públicos y medidas fiscales y regulatorias.

La crisis anterior nos dejó una ruptura del modelo social. Muchas personas sintieron que le habían robado el futuro. En esta crisis, la creciente polarización y tensión social, que puede derivar en fractura social, se ha convertido en otro motivo de preocupación para las empresas, y para la sociedad.

Si hay un denominador común en todos los análisis sobre las consecuencias de la actual crisis, es que todos ellos inciden en que no dará lugar a una revolución, sino que se acelerarán tendencias que ya se habían mostrado antes de la crisis. Todos los análisis destacan la aceleración del proceso de digitalización en todos los ámbitos, pero muy en particular en el ámbito empresarial. Lo que hubiera tardado diez años se va a adoptar en los próximos meses. Estamos asistiendo a un cambio de paradigma ligado a aspectos como el teletrabajo, y ello ha tenido y tendrá también una clara incidencia en los departamentos de seguridad de las empresas, y en particular en los de ciberseguridad.

Igualmente, los problemas y retos derivadas de la digitalización, ligados tanto a aspectos éticos en el uso de la tecnología, a la privacidad y protección en el uso de los datos personales, a cambios en los modelos de trabajo, o al cuestionamiento de los derechos básicos en el mundo digital seguirán precisando respuestas, pero ahora será aún más urgente al haberse acelerado

Fundación ESYS. Avenida de Brasil 29, 1º (28020) Madrid. Tel: +34 914252577 Fax: +34 917704202

www.fundacionesys.com



el proceso de digitalización.

La nueva dimensión estratégica de la continuidad del negocio

La Continuidad de Negocio tras la crisis derivada del COVID 19 ha adquirido una **dimensión estratégica que no había alcanzado antes**.

La historia nos ha mostrado como diferentes acontecimientos trágicos han impulsado la conciencia y la regulación sobre los aspectos de seguridad y continuidad del negocio en las empresas y en la administración pública:

- Los atentados en Inglaterra y Francia en la primera década del siglo XXI trajeron como consecuencia la aprobación de una directiva sobre infraestructuras críticas, dada la creciente preocupación por la vulnerabilidad de este tipo de instalaciones de las que cada vez más depende la economía y las sociedades de los diferentes países.
- La crisis derivada por el *ransomware* **Wannacry** en el año 2017 impulsó la legislación sobre ciberseguridad y la conciencia en las empresas sobre el riesgo de este tipo de ataques.

En este año 2020, el año de la pandemia, ha **sid**o la **continuidad del negocio la que ha tomado un protagonismo especial**. Sin duda nada será igual tras la situación que han vivido miles de empresas obligadas a enviar a sus empleados a trabajar desde sus casas, y a intentar mantener las cadenas de suministro y producción, y la actividad, en una situación a la que nunca antes se habían enfrentado.

Aún sin haber superado la situación, y teniendo que afrontar un difícil entorno económico, son varias las conclusiones que pueden extraerse. Estas conclusiones pueden estructurarse en 3 aspectos:

Fundación ESYS. Avenida de Brasil 29, 1º (28020) Madrid. Tel: +34 914252577 Fax: +34 917704202

www.fundacionesys.com



1. **Lecciones aprendidas** tras la pandemia respecto de la **Continuidad de Negocio**
2. El **papel de la Seguridad** en la **gestión de la crisis** durante la pandemia
3. El **impacto futuro** de la pandemia en la **Seguridad** y la **Continuidad de Negocio**

Lecciones aprendidas en relación con la continuidad de negocio

Tras toda crisis, y más si es una crisis de las dimensiones de la actual, es imprescindible una reflexión y análisis sobre aquellos aspectos que se han comportado de acuerdo con lo previsto, y aquellos imprevistos que han causado trastornos, o que incluso han puesto en riesgo la sostenibilidad de la empresa. Todas las empresas han abordado ya este análisis, y dado lo inesperado, y los escasos precedentes sobre la situación vivida, son muchas las lecciones que pueden extraerse.

El protagonismo de la continuidad del negocio

Dado que la **continuidad del negocio** ha sido la gran protagonista en esta crisis, identificamos inicialmente algunas de las lecciones aprendidas en este ámbito:

- La primera, y quizás la más relevante, es la **toma de conciencia de que han sido muchas las situaciones inesperadas que han surgido**, y por tanto son muchos los nuevos elementos que habrá que incorporar en todos los supuestos de situaciones de crisis, y todos los protocolos y procedimientos de gestión de crisis. Esto se ha convertido en una tarea ineludible para todas las empresas.
- Aunque ya era conocido, la situación de crisis ha mostrado la **relevancia del soporte comprometido de la alta dirección** a los procesos de gestión de las crisis y el respaldo de las áreas operativas.

Fundación ESYS. Avenida de Brasil 29, 1º (28020) Madrid. Tel: +34 914252577 Fax: +34 917704202

www.fundacionesys.com



- Todas las empresas han comprobado la necesidad de **incorporar en el marco de gobierno las reglas internas que faciliten la gestión de incidentes, la gestión de crisis y, en general, los procesos de continuidad de negocio**, incluyendo la formación interna y la realización de simulacros.

La lección más relevante para muchas empresas, y para el Estado y la Sociedad, es que la crisis es una constante y las empresas y estados no están preparados para estas crisis que ponen en riesgo la supervivencia de nuestras empresas y sociedad.

La regulación del concepto de resiliencia

La continuidad del negocio está íntimamente relacionada con el aspecto de **resiliencia** de las empresas. Un concepto que ha tomado todo el protagonismo durante esta crisis. Hemos aprendido igualmente que hoy **la resiliencia es una ventaja competitiva para las empresas**, pero más adelante está llamada a convertirse en una condición esencial para la sostenibilidad de cualquier empresa.

La inversión en resiliencia ha mostrado ser una inversión eficiente que aporta valor, y la cuantía de la inversión es mínima comparada con el retorno que se obtiene. Relacionado con la resiliencia ha habido algunas otras lecciones que merecen igualmente ser tenidas en cuenta:

- A diferencia de lo que ocurre con la prevención, **apenas existe una regulación que se centre en la recuperación**. Únicamente en el caso de las entidades financieras (Basilea) y en el ámbito público, la Directiva Europea sobre Infraestructuras Críticas del año 2008 recoge algunos de estos aspectos. Esta situación tendrá que corregirse en el futuro.
- No hay tampoco una **regulación de planificación de la resiliencia**, una vez que el evento se ha producido. Y derivado de esta laguna regulatoria, pocas entidades disponen de un plan formalizado para la gestión de crisis.

Fundación ESYS. Avenida de Brasil 29, 1º (28020) Madrid. Tel: +34 914252577 Fax: +34 917704202

www.fundacionesys.com



- La **legislación actual y las estrategias gubernamentales de protección de servicios esenciales** ha de tener en cuenta la **resiliencia de las empresas**, no solo la protección frente a las amenazas. Esto debe realizarse no solo a nivel nacional, sino de forma muy importante, a nivel europeo.
- Se ha hecho evidente la **necesidad de una estrategia europea de Resiliencia**.

La dependencia de la cadena de suministro

También en esta crisis hemos tomado aún más conciencia sobre la **relevancia de la cadena de suministro**. La crisis nos ha hecho poner más énfasis en la lógica de la colaboración con los proveedores, dado que para que a la empresa le vaya bien le debe ir bien a los proveedores.

Los suministradores claves deberían también contar con planes de continuidad.

La **colaboración público-privada** ha presentado ejemplos inesperados de gran valor, por ejemplo, cooperación voluntaria de empresas en importaciones, fabricación de equipos necesarios, etc.

El valor de la cooperación transfronteriza

En las empresas españolas multinacionales ha sido de gran importancia el **poder trasladar a Hispanoamérica** los criterios y soluciones adoptados y que habían funcionado en España antes de que llegara la pandemia a esos países, basándose en la experiencia en Europa.

El reto de la vuelta al trabajo

La progresiva **vuelta al trabajo** también nos está enseñando lecciones importantes. En primer lugar, se plantean **nuevos retos**, como es el **respeto a la privacidad**, en un entorno en que la

Fundación ESYS. Avenida de Brasil 29, 1º (28020) Madrid. Tel: +34 914252577 Fax: +34 917704202

www.fundacionesys.com



minimización de contagios se ha planteado en todas las empresas como la gran prioridad. Como conjugar las medidas de prevención con la privacidad está planteando un nuevo reto en las empresas.

Incluso en medio de esta crisis han surgido elementos positivos. La experiencia del teletrabajo, y la aceleración en la adopción de tecnologías y procesos que encontraban muchas resistencias dentro de las empresas es un valor que no debería perderse. Esto es un nuevo reto que debe plantearse como la necesidad de conservar elementos positivos de la crisis.

El papel de la seguridad en la gestión de la crisis durante la pandemia

La Seguridad, en muchas empresas, ha sido el Departamento encargado de la **coordinación de la gestión de la crisis**, debido a su experiencia en gestión de crisis de Seguridad y su difusión horizontal trasnacional. La experiencia en crisis a nivel país que afectaban a la Seguridad: revueltas políticas, terremotos, etc., han sido excelentes entrenamientos para los Departamentos de Seguridad que han mostrado su extraordinario valor en los peores momentos de la crisis.

En una situación de crisis tan inesperada como abrupta, la inteligencia de Seguridad ha jugado un papel destacado.

El CNPIC ha sido un punto de apoyo para las empresas, teniendo además acceso directo bidireccional con los Departamentos de Seguridad.

El impacto futuro en la seguridad y la continuidad de negocio

Los expertos en seguridad y continuidad del negocio inciden, en que al igual que en otros ámbitos, no debemos esperar un cambio drástico en todos los aspectos ligados a la seguridad y

Fundación ESYS. Avenida de Brasil 29, 1º (28020) Madrid. Tel: +34 914252577 Fax: +34 917704202

www.fundacionesys.com



a la continuidad del negocio, sea en regulación, tecnología a aplicar, u organización. Pero sin duda se van a **acelerar determinadas tendencias** que ya se estaban abriendo paso en empresas y administraciones públicas, y se va a producir una **generalización de algunas mejores prácticas que ya existían**.

Impacto en la continuidad del negocio y la resiliencia

Algunas de estas tendencias y mejores prácticas podemos ya identificarlas. En los aspectos de **continuidad del negocio**, algunas tendencias son ya bastante claras:

- Se espera una **mayor formalización de los modelos de gestión de las empresas sobre la Continuidad de Negocio**. La continuidad de negocio ha sido una de las áreas que mayor protagonismo ha logrado en esta situación de crisis, y por tanto podemos esperar que en los próximos meses muchas empresas quieran revisar los protocolos y adoptar todas las medidas necesarias para poder afrontar situaciones similares en mejores condiciones.
- De los **cuatro escenarios típicos de la discontinuidad de negocio**:
 1. Disponibilidad de las instalaciones,
 2. Fallo general de las tecnologías que sustenta los procesos,
 3. Interrupción de suministros y proveedores,
 4. Imposibilidad de acceso de los trabajadores a las instalaciones,

se prestará **especial atención a los dos últimos**, que no han sido considerados anteriormente con la suficiente relevancia.

Fundación ESYS. Avenida de Brasil 29, 1º (28020) Madrid. Tel: +34 914252577 Fax: +34 917704202

www.fundacionesys.com



- La **resiliencia de las empresas** es un concepto que podemos esperar que alcance un creciente protagonismo. Empresas que no tengan previsto escenario de supervivencia en las condiciones planteadas por la pandemia no podrán considerarse empresas sostenibles, y en este sentido es previsible que la **valoración de las empresas** a todos los efectos se verá afectada por la **formalización de sus procesos de Continuidad de Negocio y la estimación de su Resiliencia**. Se trata de un factor que va a ser tenido en cuenta por las **agencias de calificación en el nuevo entorno**. Los indicadores de resiliencia se van a transformar en indicadores de seguridad corporativa.
- Se ha hecho imprescindible para todas las empresas la definición de una **Política global de resiliencia** que abarque todos los aspectos, entre los cuales no pueden faltar:
 1. la gestión de los incidentes físicos o virtuales,
 2. la gestión de las crisis,
 3. la continuidad de negocio,
 4. la organización del comité de crisis,
 5. soporte técnico (inteligencia),
 6. planificación,
 7. protocolos de comunicación y
 8. medios.

La política global de resiliencia se va a convertir en un proyecto transversal de toda la compañía.

- Los simulacros y las lecciones aprendidas han ganado en valor tras esta crisis. Ninguna empresa podrá permitirse el lujo de ignorar el valor de estas acciones.

Fundación ESYS. Avenida de Brasil 29, 1º (28020) Madrid. Tel: +34 914252577 Fax: +34 917704202

www.fundacionesys.com



- Se espera igualmente un **incremento en las pólizas de seguros** para algunas coberturas relacionadas con la interrupción del negocio.
- La conclusión más clara es que en un previsible escenario general de reducción de ingresos en muchas empresas, será preciso realizar **inversiones en Resiliencia y Continuidad de Negocio**.

Impacto en la seguridad

La crisis ha mostrado la necesidad de contar con un **modelo de seguridad que integre seguridad física, ciberseguridad, inteligencia y resiliencia**, en el marco de la continuidad del negocio y del servicio. En este sentido parece necesario aprender del conocimiento de otras entidades y otros países que lo han desarrollado.

Igualmente se ha mostrado como imprescindible la necesidad de implicar a la alta dirección, que debe estar embebida en la cultura de la organización.

Las normas y estándares internacionales van a jugar un papel clave para permitir contar con un marco de gobierno claro para un modelo de seguridad integral.

Los aspectos de seguridad física también se van a ver impactados, muy en particular por las medidas de distanciamiento social, y minimización de riesgo de contagio que tendrán que adoptar todas las empresas en la etapa de vuelta a la normalidad.

La **seguridad física** va a tener que cambiar, incorporando soluciones que minimicen el contacto y faciliten la identificación de las personas. Podemos esperar un auge de tecnologías sin contacto:

Fundación ESYS. Avenida de Brasil 29, 1º (28020) Madrid. Tel: +34 914252577 Fax: +34 917704202

www.fundacionesys.com



- Puertas automáticas,
- Identificación sin contacto
- Cámaras termográficas

La **seguridad digital** se va a tener que reforzar para acomodar los nuevos escenarios de teletrabajo masivo, expansión de modelos de arquitectura de sistemas basados en la nube, y nuevos escenarios de fraude. Todas las empresas tienen que:

- plantearse si tienen las herramientas adecuadas para el teletrabajo,
- elegir el modelo de gestión de la nube que mejor se adecúe a sus necesidades centralizada o descentralizada,
- reforzar las labores de gestión del fraude con actividades de formación de las personas internas y clientes.