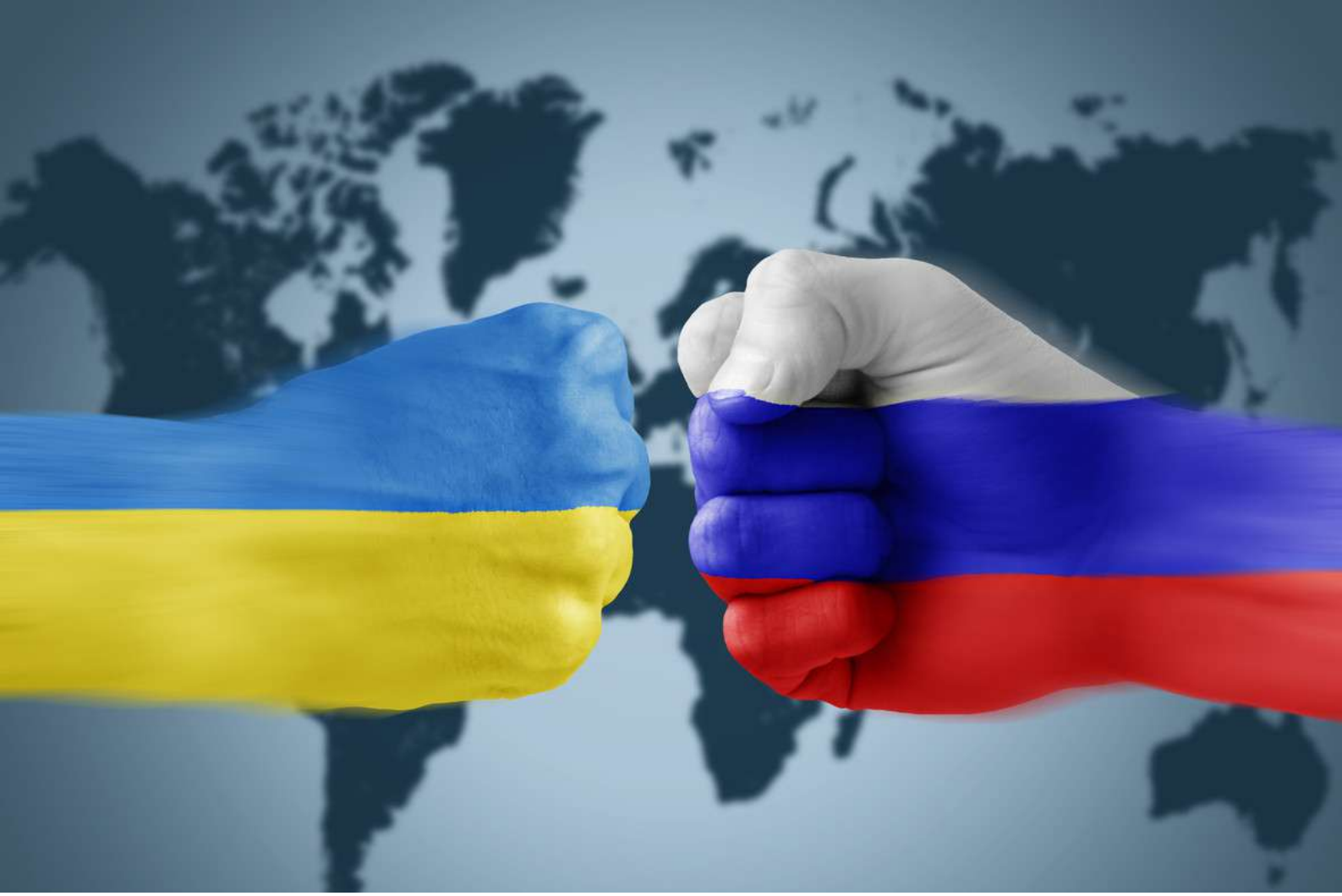


Libro Blanco

Recomendaciones de actuación para las empresas que operan a nivel internacional en la guerra entre Rusia y Ucrania 2022

controllit
Business Continuity Management

Contenido

03
INTRODUCCIÓN

05
RECOMENDACIONES DE ACTUACIÓN PARA LAS EMPRESAS QUE OPERAN A NIVEL INTERNACIONAL

06
PERSONAL

08
UBICACIÓN

10
OPERACIÓN

11
LOGÍSTICA

12
RELACIONES CON LA PRENSA Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

14
INFORMÁTICA, SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y PROTECCIÓN DE DATOS

16
LA PERSPECTIVA

Introducción

Los actuales actos bélicos en **Ucrania** y el conflicto con **Rusia** no solo nos preocupan en los medios de comunicación, en lo político y en lo personal, sino que también tienen un enorme impacto en las actividades empresariales y en las economías europeas. Los negocios y las actividades en y con **Bielorrusia**, así como los **países vecinos** de Ucrania y Rusia, también están en el punto de mira.

Las sanciones (en su mayoría todavía voluntarias) contra Rusia ya están teniendo consecuencias económicas de gran alcance. Numerosas empresas están reaccionando restringiendo sus actividades comerciales, se encuentran en una situación de espera o están poniendo fin a sus actividades por completo. En los casos en los que se ha cerrado o se está cerrando la producción y la distribución, se trata de coordinar la retirada y asegurar los bienes, los activos y los inmuebles.

Desde la industria del automóvil (fabricación y distribución), el transporte (especialmente la aviación), la banca y los seguros, la energía, el entretenimiento, la industria y la fabricación, la logística, la tecnología, las telecomunicaciones hasta los fabricantes de artículos deportivos, la producción y distribución de artículos para el hogar y las tiendas de muebles, tienen su correspondiente respuesta.

El impacto en el propio lugar de la guerra, Ucrania, es devastador, y los países vecinos, no sólo en las zonas fronterizas, así como y otros países de Europa también están involucrados.

Introducción

Las consecuencias para el desarrollo de los costes son notables (se ha anunciado un programa de créditos del banco estatal de desarrollo), las previsiones de exportación de la DIHK (Cámara de Industria y Comercio Alemana) se han reducido considerablemente y se avecinan interrupciones de la producción, incluso en los lugares indirectamente afectados, debido a los problemas en las cadenas de suministro. Además, existe una posible escasez y un probable aumento del precio de las materias primas.

Por último, pero no por ello menos importante, **la preocupación y el cuidado** directo de los empleados es una cuestión definitoria: aquí es donde la responsabilidad de la empresa adquiere relevancia, desde la evacuación de los empleados hasta la prestación de la mejor atención posible a los empleados que quieran o necesiten permanecer en el lugar.

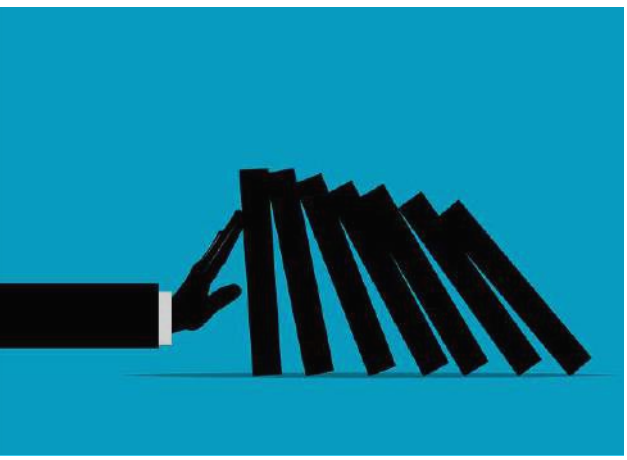
Con estas recomendaciones de actuación, queremos ofrecer una orientación basada en la perspectiva clásica del personal e identificar **opciones para las siguientes áreas temáticas**:

- Personal (incluido el de seguridad y protección personal)
- Ubicación (incluido la seguridad)
- Operación
- Logística
- Relaciones con la prensa y los medios de comunicación
- Informática, la seguridad de la información y la protección de datos

Recomendaciones de actuación

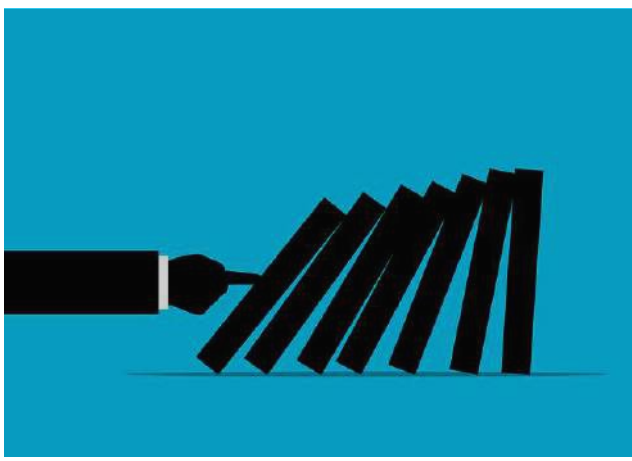
En principio, también recomendamos una preparación sólida y con visión de futuro en el conflicto actual (si está disponible: Uso de los niveles y umbrales de escalada de su empresa) y el desarrollo de planes o escenarios paso a paso.

La preparación concreta sirve sobre todo para la evaluación de objetivos (idealmente basada en sus umbrales y priorizaciones actualizados, si procede). El uso de planes o escenarios paso a paso ayuda a las empresas a adaptarse con flexibilidad a la situación concreta. Por otra parte, la preparación reactiva también sirve para la coordinación y el control específicos en todos los escenarios de eliminación, descanso y desmantelamiento. Aquí hay una diferencia notable entre un enfoque dirigido y controlado de forma proactiva y el simple hecho de "dejarlo caer". Incluso cuando se vuelve a la normalidad, un plan gradual proporciona estructura y seguridad de acción flexible.



En función de la situación, los procedimientos para las empresas con actividades en los países que operan directamente o se ven afectados, Rusia, Ucrania y Bielorrusia, se encuentran en un nivel diferente al de los países vecinos. Sin embargo, los problemas y la gestión de su interfaz son muy similares. En los países vecinos, se trata tanto de la perspectiva de verse afectados en las regiones fronterizas como de una posible expansión del conflicto.

En los siguientes capítulos, le damos recomendaciones concretas para actuar en las áreas temáticas y planteamos las preguntas necesarias.



Personal

El sector de personal debe estar bien estructurado y evaluado con los socios de interfaz Recursos Humanos (RRHH) y Seguridad (SECU). Por un lado, por supuesto, es importante garantizar la seguridad física y la salud del personal, pero por otro lado, también es importante gestionar de forma proactiva las competencias (habilidades, destrezas, cualificaciones) incluyendo los Puntos Únicos de Conocimiento (PUC) de su empresa.

La cuestión más esencial en la zona de guerra, de sanción directa o de frontera es la de la seguridad física. Pero la situación también puede cambiar dinámicamente en los países vecinos.

- Compruebe la seguridad de su personal: ¿Sus disposiciones de viaje corresponden a la situación actual (restricciones de viaje, etc.)?
- Determine qué personal necesita, debe o quiere evacuar (no sólo en la zona de guerra inmediata).
- Al hacer la evaluación, también hay que considerar si los miembros del personal son nacionales de su país de origen o miembros del personal de otros países (posiblemente con nacionalidades de las partes del conflicto). Considere también la necesidad y la posibilidad de evacuar a otros miembros de la familia del personal local.
- Siga siempre las recomendaciones del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores Alemán y, por supuesto, de las autoridades del país correspondiente.

Personal

- Identificar las opciones y los medios disponibles para salir/evacuar. Es de suponer que hay ofertas de ayuda, por un lado, para el uso de medios de transporte, pero también de carácter económico, por otro.
- Comprueba si existe apoyo del gobierno federal, del estado, de otras instituciones o de empresas de seguridad privada y si el seguro de tu empresa lo cubre.
- Mira el horario. ¿Qué actividades inmediatas son necesarias, qué actividades pueden prepararse y ejecutarse en qué entorno y en qué plazo?
- Planifique las ubicaciones alternativas de su personal. En la región desgarrada por la guerra, puede ser aconsejable la salida temporal hacia los países vecinos si el tiempo apremia. Infórmate a ti mismo y a los afectados sobre los puntos de contacto adecuados (por ejemplo, embajadas).
- Si puede controlar las actividades de salida, el lugar de trabajo significativo a medio plazo debe incluirse definitivamente en la consideración de la región de destino segura.
- Puede ser aconsejable llevar a cabo una investigación exhaustiva para averiguar cuáles son las competencias que ahora se liberan y dónde se necesitan. ¿Quizás ya se han planteado soluciones de sustitución de la empresa o la necesidad de otras ubicaciones seguras?
- Considere también si se necesita personal local, y cuál, para asegurar sus bienes y activos, para las actividades de supervisión o las actividades empresariales en caso de interrupción o reducción selectiva de sus operaciones comerciales. El punto de vista de su personal local y del resto del personal in situ puede ser una buena ayuda para la toma de decisiones.
- Por último, pero no menos importante, es probable que los empleados de las zonas directamente afectadas necesiten apoyo psicosocial. ¿Existen otros problemas de salud mental para el personal?

Ubicación

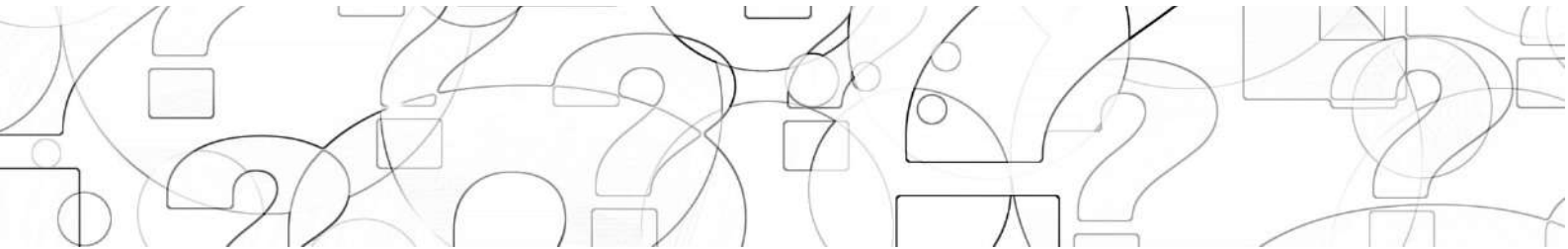
Determinar un cuadro de situación en una zona de guerra es siempre un reto con algunas incógnitas. Por lo tanto, es aconsejable utilizar tanto la información oficial y de los medios de comunicación como la información individual y compilarla en un cuadro de situación específico de la empresa. Además, en Alemania hay empresas y servicios especializados en este tipo de servicios. Sus profesionales de la comunicación (departamento de comunicación u otros responsables de la comunicación en su empresa) y los responsables de seguridad, así como sus empleados directos, socios y/o proveedores de servicios in situ, son socios de información relevantes. También recibirá valiosos comentarios sobre la viabilidad de sus medidas a través de sus contactos locales.

Para elaborar su plan por etapas a partir del cuadro de situación, también es importante saber si se trata de un cese total, una reducción controlada o limitada de sus operaciones comerciales. Además, existen, por supuesto, todas las variantes de combinación que debe considerar y evaluar. Además, la situación en Ucrania, Rusia, Bielorrusia y los países vecinos puede tener un impacto de rebote en el conjunto de su empresa. Lo ideal es considerar también las dependencias en el entorno internacional de su organización empresarial.

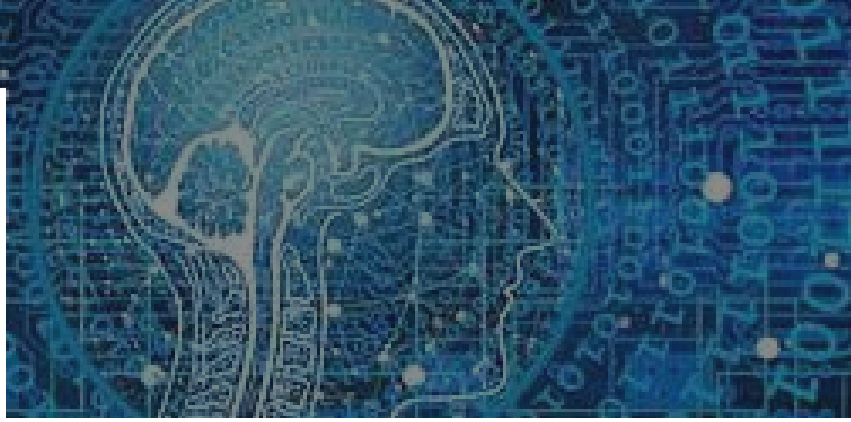
- Compruebe qué partes de la empresa están actualmente afectadas y en qué medida. Defina el alcance de su análisis en consulta con su dirección (actualmente recomendamos una perspectiva de al menos seis meses). ¿Qué daños se han producido ya y son previsibles (a medio y largo plazo)?

Ubicación

- Incluya en la consideración las dependencias de sus otros productos, producción y cadenas de suministro. ¿Existen "monopolios" o actividades empresariales básicas?
- Compruebe cómo se ven afectados sus clientes, empleados y sus familias y mercados.
- Conozca la valoración y las perspectivas de sus contactos locales directos.
- También hay que determinar cómo se puede mantener el intercambio de información con los interlocutores locales a medio y largo plazo.
- Determinar la situación de los recursos locales y las necesidades locales (personal, incluidos los conocimientos técnicos, edificios, TI, proveedores de servicios, así como la situación del material, el almacenamiento, la logística, etc.).
- También se recomienda la información sobre la situación del suministro, el transporte y la seguridad en Ucrania, Rusia, Bielorrusia y los países vecinos para evaluar y planificar los recursos.
- Al recopilar información, preste atención a la fiabilidad de las fuentes, cuestione la información de situación de forma crítica y regular y comunique la información de situación central dentro de su empresa.
- Intente por delante de la situación esbozando y evaluando posibles escenarios futuros de conflicto y mercado para su empresa y diseñando las respuestas adecuadas.
- Compruebe si cumple los requisitos y aproveche los programas de financiación y/o préstamo federales.
- Supervise y evalúe sus participaciones actuales a intervalos adecuados (posiblemente más cortos) para estar atento a las fluctuaciones de los precios y actuar y comunicar en consecuenci



Operación



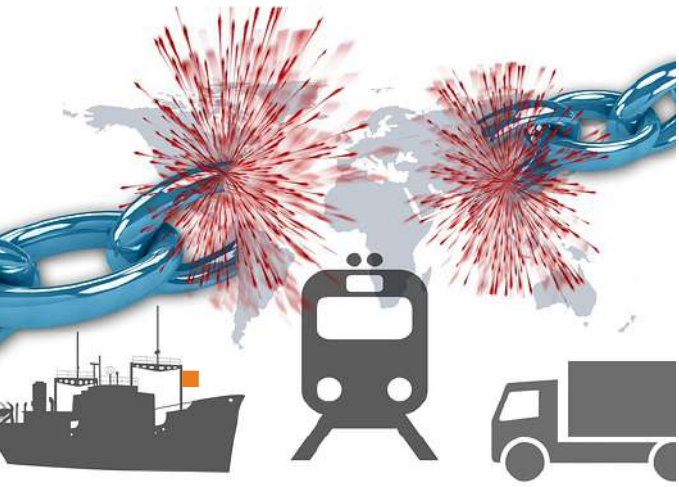
A la hora de tomar decisiones y ajustar sus medidas, es aconsejable que se adapte a la situación de forma realmente flexible utilizando su modelo de toma de decisiones (por ejemplo, FORDEC). En particular, vuelva a examinar las posibles opciones de apoyo y utilice aquí sus umbrales y priorizaciones en el modelo de niveles.

- Asegúrate de que tus prioridades se adaptan a la situación o se convierten en algo a corto plazo.
- Compruebe si se pueden aplicar medidas de compensación y por qué partes de la empresa no se ven afectadas.
- Compruebe si existen alternativas y opciones de expansión en su ámbito empresarial y cuáles son.
- Determine si hay interfaces internas y externas y cuáles son.

Logística

Desde Covid-19, la sensibilidad de los movimientos de mercancías en relación con el almacenamiento y el transporte ha pasado a primer plano. En el contexto de los conflictos armados, este ámbito requiere una coordinación y organización especiales en los países afectados: Ucrania, Rusia, Bielorrusia y países vecinos. A su vez, es aconsejable reaccionar con flexibilidad y seguridad ante la situación con la ayuda de su plan paso a paso. Utilice como fuente de información las interfaces de control, gestión de riesgos, representantes locales y su dirección a nivel estratégico.

- Asegúrese de que sus productos y clientes prioritarios están al día.
- Determine la disponibilidad técnica y material actual, incluido el equipamiento de sus almacenes, flotas de vehículos, otros medios de transporte y rutas de carga (véase también la ubicación).
- Comprueba tus alternativas: ¿Existen opciones para otras instalaciones de almacenamiento (incluida la división), proveedores de servicios, transportistas, medios de transporte y rutas?
- Determine los requisitos de sus alternativas. ¿Hay alguna característica u obstáculo especial? ¿Quizás tenga sentido una combinación de alternativas?
- Compruebe qué pérdidas cualitativas y cuantitativas son aceptables.
- Evalúe las opciones en cuanto a seguridad (incluya también la perspectiva a medio y largo plazo), rentabilidad (tiempo y costes) y viabilidad (necesidad de personal, vida útil de sus productos, requisitos informáticos, uso de procesos manuales si es necesario, etc.)



- Tenga en cuenta los requisitos legales/contractuales y el impacto en la reputación/imagen de su empresa, así como cualquier ubicación utilizable a largo plazo.
- Asegúrese de que sus alternativas también son eficaces y eficientes entre países. Es aconsejable comprobar la libertad de sus cadenas de transporte y flujos de suministro también con referencia al país de origen y de llegada, así como a los requisitos de documentación.

Relaciones con la prensa y los medios de comunicación

El departamento de comunicación de su empresa se enfrenta a un reto importante en todas las crisis en cuanto al volumen a tratar y la exigencia de calidad. La percepción interna y externa de su gestión de crisis la determina el departamento de comunicación de la empresa y determina decisivamente el éxito de su gestión de crisis.

Lo mismo ocurre en la situación de guerra actual: la actitud y la presentación de su empresa contribuyen de forma significativa a su viabilidad futura. Es aconsejable activar a tiempo el apoyo vivido de marketing y otras reservas corporativas para la comunicación.

- Asegurar las opciones de la estrategia de comunicación según la situación. Filtrar específicamente las etapas estratégicamente significativas y hacer una preselección dirigida.

- Compruebe y adapte sus plantillas de redacción (especialmente en función de la preselección específica).

Relaciones con la prensa y los medios de comunicación

Coordine con la dirección, qué declaraciones proactivas y qué actitud quiere comunicar, incluso sin implicación directa, en Ucrania, Rusia, Bielorrusia y los países vecinos. Por ejemplo, ¿tomar partido por Ucrania encaja con sus actividades comerciales? Instruya también a sus empleados en este sentido y recomiende o prohíba dicho partidismo o solidaridad proactiva.

Active su seguimiento de los medios de comunicación para, identificar las novedades de su empresa en una fase temprana.

Observe la comunicación general de la empresa hacia el exterior (por ejemplo, también lo que ocurre en sus líneas directas) **y hacia el interior** (¿qué comentarios reciben de los empleados?).

Preparar todos los medios de comunicación (internos/externos/sociales) para adaptarlos al grupo objetivo. Preste atención algradaciones proactivas y reactivas.

Asegure su reserva de recursos:
¿Dispone de suficiente personal para la comunicación activa de la crisis (active a sus partidarios interna y externamente)? ¿Necesita conocimientos lingüísticos adicionales?

Informática, seguridad de la información y protección de datos)

Una de las primeras y más impresionantes respuestas en el entorno informático de Alemania fue el anuncio del grupo de hackers Anonymous de que habían declarado la ciberguerra a Rusia. Sin embargo, hay profesionales al otro lado de la línea, especialmente en Ucrania y Rusia. Por lo tanto, la protección en el ámbito de la informática, la seguridad de la información y la protección de datos es extremadamente importante (en un campo ya de por sí sensible) para evitar daños a su empresa a medio y largo plazo (aunque sólo sean daños colaterales no intencionados).

- Si aún no tiene uno, **establezca un programa de concienciación y sensibilización**. Centrarse en la comunicación regular, especialmente en lo que respecta a los incidentes y ejemplos actuales, sin exagerar la situación.
  - Empleados en general
  - Empleados con derechos especiales de TI o mayores (administradores)
  - Empleados que trabajan con datos especialmente sensibles y críticos (I+D,
  - Finanzas)
- **Asegure su preparación operativa contra un ataque DDoS en cinco áreas clave:**
  - Realización de validaciones de servicios
  - Confirmación de los contactos autorizados del servicio de mitigación
  - Revisar y actualizar los libros de ejecución
  - Realización de ejercicios de preparación operativa
  - Actualizar los métodos de comunicación de emergencia

Informática, seguridad de la información y protección de datos)

- **Implementar el geobloqueo.**
- **Compruebe si los parches de los sistemas vulnerables se realizan a un nivel seguro.** En particular, se debe dar prioridad a los parches (de seguridad) previamente pospuestos.
- **Segmente su red para protegerse de la amenaza del ransomware.**

- Minimice los riesgos **actualizando sus políticas de autorización y acceso** actuales **y priorizando los proyectos y elementos que están abiertos actualmente**.
- **Evalúe críticamente si está o ha estado contratando actualmente o en el pasado subcontratación de TI, adquisiciones o servicios de Bielorrusia, Ucrania o Rusia.** Si es así, considere la posibilidad de que estos sistemas ya no estén disponibles o estén comprometidos.

- **Prepárese para apagar y desconectar su infraestructura informática en los países mencionados.** Piensa también en hacer copias de seguridad y/o borrar la información crítica de la empresa.
- **Revise y actualice (según proceda) sus planes de ITSC.**

La perspectiva

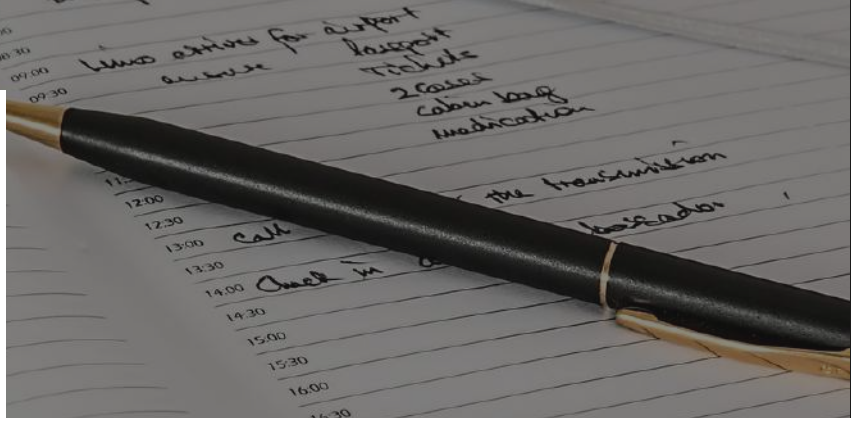
La duración de la guerra de Ucrania y sus consecuencias apenas pueden estimarse en la actualidad, las esperanzas de que se resuelvan las hostilidades son altas, pero también lo es la certeza sobre los efectos a largo plazo.

La "vuelta a la normalidad" tras la estabilización de la crisis en una empresa y el cese del despliegue activo del equipo de crisis requiere, por tanto, (como siempre) medidas concretas y, en este caso concreto, un enfoque sensible.

Los planes paso a paso y los escenarios también son adecuados para este fin y pueden adaptarse con flexibilidad a la evolución de la situación.

- Compruebe si los requisitos reglamentarios nacionales e internacionales y las condiciones marco permiten o incluso apoyan la reanudación de sus operaciones comerciales.
- ¿Tiene sentido hacerse cargo de una parte del negocio?
- Determine la disponibilidad local y la capacidad operativa de su empresa: ¿están disponibles los recursos necesarios (personal, incluidos los conocimientos técnicos, edificios, IT, proveedores de servicios, así como material, disponibilidad de almacenes, logística, etc.)?
- Compruebe la pertinencia (reputación, otros intereses) y la viabilidad económica (incluido el mercado de ventas) de reanudar/reanudar parcialmente sus operaciones comerciales.
- Desarrolle un plan de tiempo y pasos para el reinicio (de 0 a 100 no suele funcionar bien). En efecto, se recomienda una evaluación individual del lugar.
- Involucrar oportunamente a las partes interesadas (empleados locales, proveedores, prestadores de servicios, clientes, etc.).

La perspectiva



- Compruebe y adapte sus conceptos empresariales a la evolución de la situación (de la seguridad a la salud y la seguridad en el trabajo, etc.).
- Advierta a sus empleados explícitamente sobre los ciberataques mediante ingeniería social (normalmente correos electrónicos con malware), incluso a largo plazo.
- Organizar un traspaso completo a las unidades de negocio que ahora vuelven a funcionar de forma independiente.
- Comunicar líneas de información y canales de información claros. Esté atento a una posible re-escalada. Así que compruebe y actualice sus umbrales y prioridades.
- Utilice todos los medios de sus responsables de comunicación para una comunicación coordinada, acorde con la empresa y adecuada (interna/externa/medios sociales).

Controllit AG
Kühnehöfe 20
22761 Hamburg
Alemania
www.controll-it.de

Estado: 18 de marzo de 2022

Controllit AG es su socio para la gestión de la continuidad del negocio (BCM). Desde nuestra fundación, hemos desarrollado conceptos y productos integradores para la gestión de la continuidad del negocio, la gestión de la continuidad de los servicios de TI y la gestión de crisis. Le ayudamos con conceptos estratégicos, organizativos y técnicos para asegurar sus procesos empresariales contra las amenazas y para prever las emergencias.

Créditos de las fotos: P. 1:iStock.com/Aquir; P.3: iStock.com/designer491;
P. 4: iStock.com/designer491, iStock.com/ake1150sb;
P. 5: iStock/comalphaspirit; P. 6: iStock.com/Andranik Hakobyan,
iStock.com/vege; P. 7: iStock.com/vege, P. 11: iStock.com/OstapenkoOlena;
P. 12: iStock.com/SurfUpVector