

# MARSH

10 de junio de 2004

## Business Continuity Management XV Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros

Juan García Gay  
Departamento de Consultoría de Riesgos



Marsh & McLennan Companies

Reservados todos los derechos de propiedad intelectual. Este informe no podrá reproducirse, transmitirse ni divulgarse, total o parcialmente, sin la autorización expresa de Marsh, S.A.

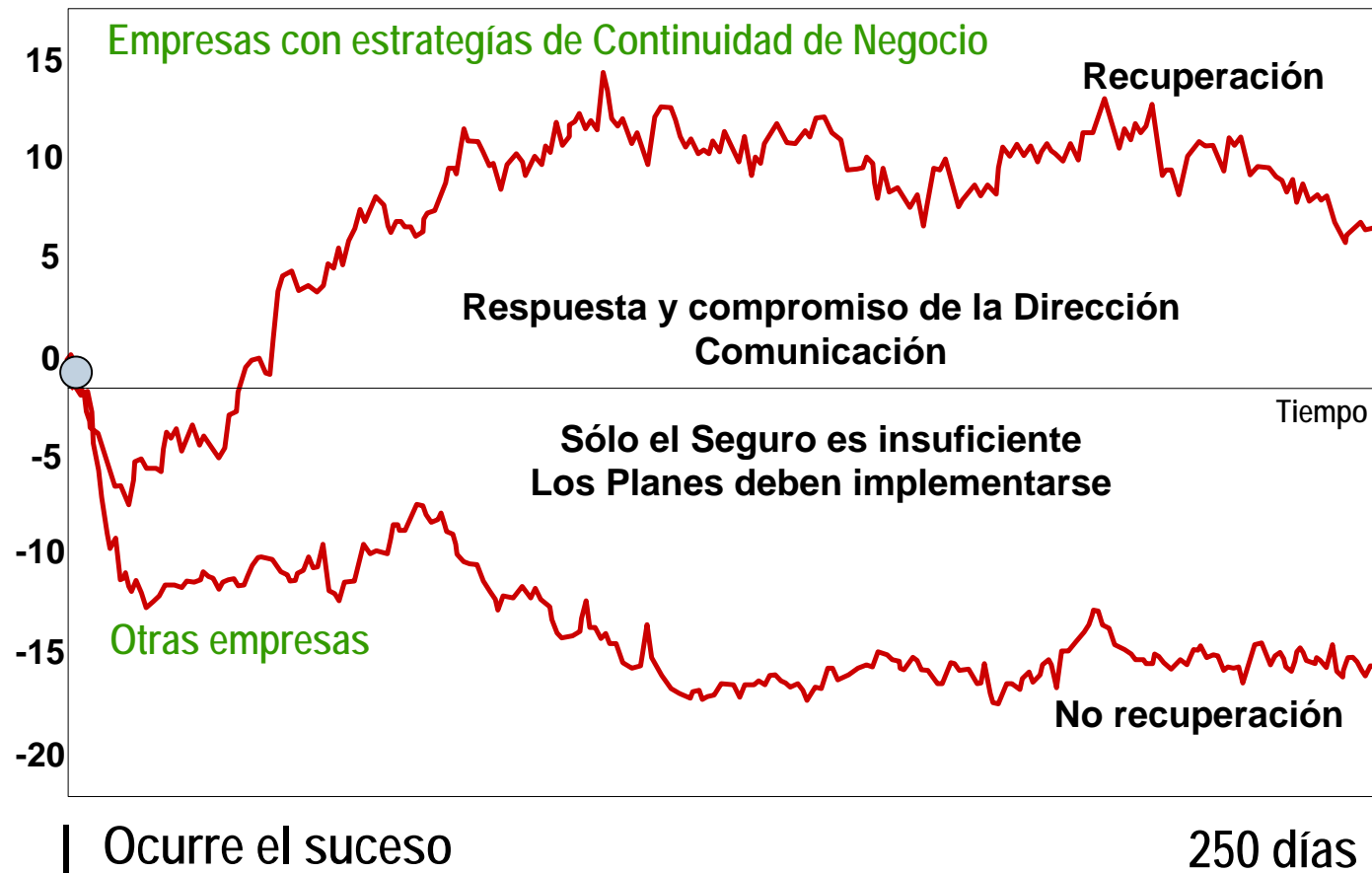
Asimismo, también deberá ser autorizada expresamente cualquier modificación, tanto en su presentación como su contenido.

# Contenido de la presentación

- Introducción al Business Continuity Management
  - Objetivo. Definición
  - Ejemplos
- Plan de Continuidad del Negocio
  - Planificación / Análisis de Riesgos / BIA
  - Respuesta a la Emergencia
  - Gestión de la Crisis
  - Recuperación de la Actividad
- Mantenimiento de la operatividad del Plan

# Objetivo del Business Continuity Management

## Proteger el valor de la Compañía y de sus Marcas



Fuente: "The Impact of Catastrophes on Shareholder Value," Rory F. Knight & Deborah J. Pretty, Templeton College, University of Oxford, p. 3.

# Objetivo del Business Continuity Management

## Proteger el valor de la Compañía y de sus Marcas

### Post 11 de Septiembre 2001:



- **81% de los Ejecutivos** opinan que sus empresas son **vulnerables** a interrupciones severas en su negocio durante una crisis. (KPMG, 2002)

### ***PERO...***

- **Casi el 50%** de las empresas **no tienen Planes de Gestión de Crisis** actualmente implantados. (KPMG, 2002/Logical Management Systems, 2002)
- **Muchas empresas** - 50% de Global 2000 - **no han probado** completamente sus planes de gestión de crisis. (Gartner, 2002)
- **62% de las empresas no ha desarrollado** análisis de **vulnerabilidad o de riesgos** para determinar la naturaleza de sus impactos potenciales. (Logical Management Systems, 2002)

Planificar para lo mejor pero estar preparados para lo peor

# Business Continuity Management

## Definición

Proceso sistemático de identificación de los riesgos de la actividad, cuantificando su impacto y poniendo en marcha estrategias integradas de mitigación, recuperación y restauración que permitan proteger el valor de la Compañía y de sus marcas

El desarrollo, el mantenimiento y la implantación de estrategias, planes y actuaciones para asegurar la disponibilidad continua de los procesos y de las funciones críticas para el negocio

# Business Continuity Management

## La metodología de Marsh proporciona:

**“Un Plan de Continuidad del Negocio (BCP) que puede ser utilizado de forma sencilla por la Empresa cuando inician su jornada de trabajo, por ejemplo, un martes a las 8’30 h de la mañana, observando como ha desaparecido su edificio de oficinas o su fábrica de producción, ....”**



# La problemática en situación de crisis

- **Humana**  
Inquietud, pérdida de referencias, stress, desorganización
- **Técnica y material**  
Edificio, equipos, instalaciones, energía, stocks, documentos, producto acabado
- **Administrativa**  
Administraciones públicas, contabilidad
- **Jurídica**  
Obligaciones contractuales, fiscales, pruebas
- **Financiera**  
Personal, indemnizaciones, tesorería, seguros, bancos, ...

# Ejemplo Terrorismo

## El milagro de 'The Wall Street Journal'

El diario financiero se mantiene en la calle pese a quedarse sin sede

ISABEL PIQUER, Nueva York  
El digno, marmóreo y respetado *The Wall Street Journal* nunca pensó que se dedicaría al periodismo de trincheras. Los atentados cambiaron su vocación cuando los trozos de las Torres Gemelas de Nueva York empezaron a caer sobre su redacción del vecino World Financial Center, en el 200 de Liberty Street. Desde entonces, el primer diario financiero del mundo ha tenido que desplegar todos sus recursos para salir de la crisis más espeluznante de su historia y seguir saliendo a diario.

Todos los redactores están ahora desperdigados entre el centro administrativo de South Brunswick, en New Jersey, a más de cien kilómetros de Nueva York, las oficinas de marketing en Manhattan, en la calle 44, y unos locales en Soho. Eso para los que no han preferido trabajar directamente desde sus casas con Internet.

El apañeo se organizó rápidamente el mismo día de la catástrofe. Había que sacar el periódico como fuera. "Desde el principio, el equipo directivo tenía muy claro que había que salir a la calle", cuenta Edward Schumacher, director del *Wall Street de las Américas*, la edición en español del diario financiero.

Y salió, con veinte páginas menos, pero salió. La redacción consiguió cerrar apenas una hora más tarde de lo habitual. Se distribuyeron más del 80% de sus casi dos millones de copias diarias. Por tercera vez en sus 112 años de historia, después de Pearl Harbor y la guerra del Golfo, un titular a seis columnas llenaba la portada: "Terroristas destruyen el World Trade Center. El Pentágono, alcanzado por un avión secuestrado".

En los primeros momentos cundió el pánico. Se pensó incluso que uno de los directores, Paul Steiger, había desaparecido. "Lo peor de todo es que no supimos nada de mucha gente hasta media tarde porque no funcionaban los teléfonos", cuenta Schumacher. Al final no hubo muertos entre los 900 empleados de



Arriba, sede de *The Wall Street Journal* en el World Financial Center. Abajo, un aspecto de su redacción.

Dow Jones, la empresa propietaria del diario.

La oficina de Washington se hizo cargo de la edición. Los directores tuvieron que reunirse en

el apartamento, en el Upper West Side, de uno de ellos, Byron Calame. Los editoriales se encontraron refugio en el sótano del piso de Brooklyn de su

responsable, Robert Bartley. Mientras, algunos de los redactores que iban huyendo de Manhattan conseguían tomar algunos de los ferrys en dirección a New Jersey. El servicio de agencias del Dow Jones se elaboró en las delegaciones de Londres y Hong Kong.

Ahora South Brunswick, un lujoso complejo de edificios en medio del campo se ha convertido en el centro de operaciones. Allí está instalado todo el sistema informático del *Wall Street*.

### Todos los redactores están desperdigados a cien kilómetros de Nueva York

lo que permitió mantener la estructura vital del periódico en los momentos de crisis.

"Han sacado fotos de cómo han quedado nuestras oficinas en Nueva York y muchas están medio destruidas, sobre todo las que daban al World Trade Center. Espero que en algún momento podamos volver para recuperar nuestras cosas, toda nuestra documentación", comenta Joaquín Fernández Núñez, que se encarga de la edición en Internet del *Wall Street* en español. "Ahora esto es un caos, estamos rodeados de cajas, nos han comprado nuevos ordenadores, pero habrá que instalarlos".

"No sabemos cuándo podremos volver a una cierta normalidad, pueden ser seis semanas o pueden ser seis meses", dice Schumacher. El periódico ha organizado un servicio de autobús e incluso ofrece a sus redactores habitaciones de hotel cercanas para evitar trayectos eternos entre Nueva York y New Jersey.

Dos días después del atentado, el director, Peter Kann, hacía una llamamiento a sus lectores. "Vamos a responder a este reto de la forma más efectiva: seguiremos publicando nuestro periódico, como lo hemos hecho hasta ahora".

"L  
cor  
Ma  
los  
bra  
me  
ver  
TV  
y n  
ña  
tos  
en

tre  
tua  
qui  
Na  
cel  
dic  
Y  
an  
pu  
ció

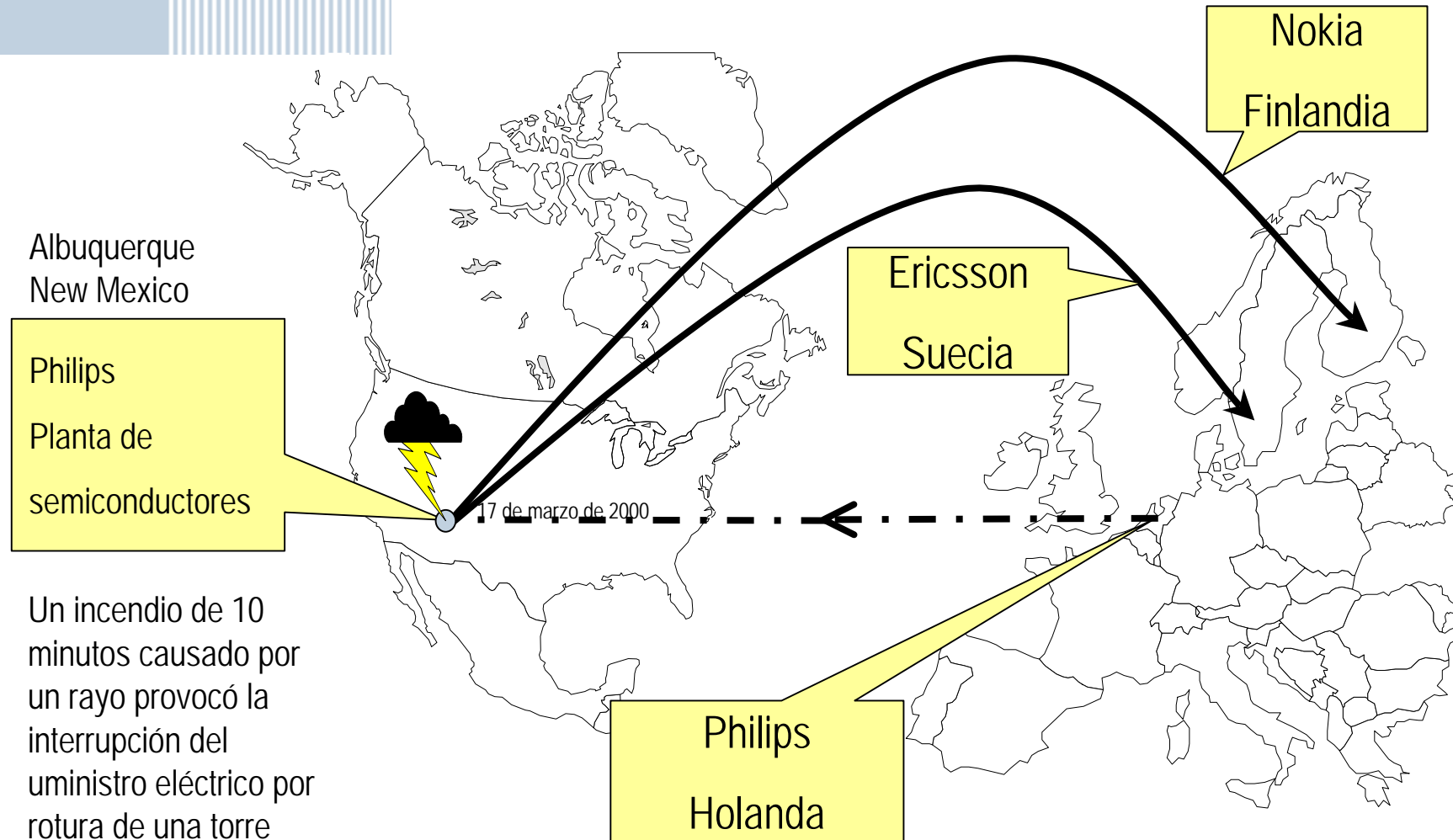
da  
do  
me  
cor  
tos  
ria  
tro  
pe  
vo

ah  
ma  
igr  
tes  
pr  
y  
de  
so  
clí  
do  
qu  
tir  
ref  
qu  
go  
ca  
di  
da  
ha  
tal  
lo  
sa  
el  
qt

de  
ex  
11  
la  
pl



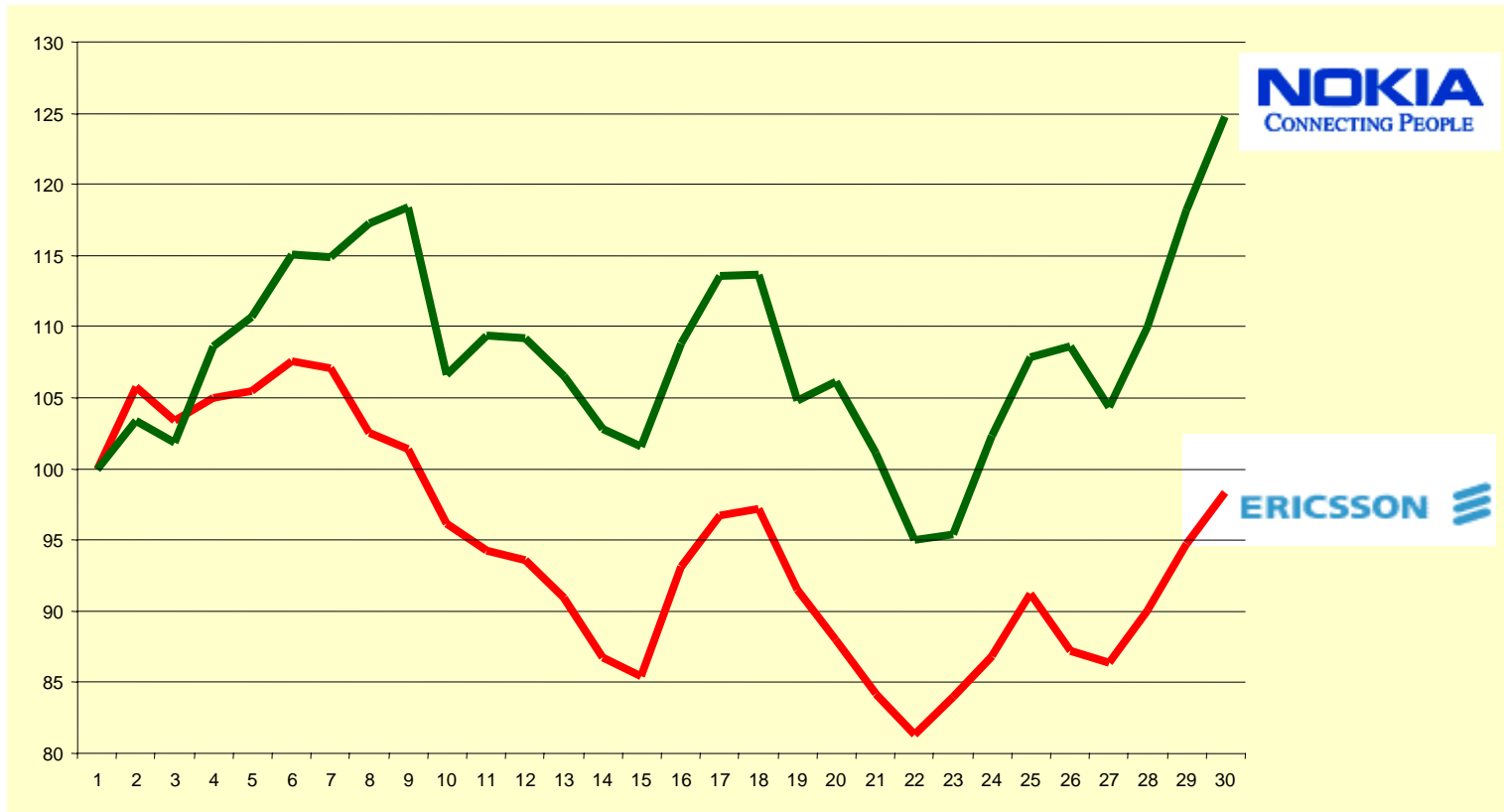
# Ejemplo Cadena de Suministros



Un incendio de 10 minutos causado por un rayo provocó la interrupción del suministro eléctrico por rotura de una torre

Fuente: Wall Street Journal, 29 de enero de 2001

# Ejemplo Cadena de Suministros



# Ejemplo Terrorismo

## ATENTADO DE ETA | CUANTIOSOS DAÑOS MATERIALES

### ETA coloca un coche bomba ante la sede en Madrid de Repsol

El vehículo, un Ford Fiesta de color rojo con matrículas falsas, se encontraba estacionado frente a la sede de Repsol - Tres personas han sido atendidas por una crisis de ansiedad

EFE. MADRID.- El ministro del Interior, Mariano Rajoy, ha recalcado la similitud del atentado cometido anoche en Madrid contra la sede de Repsol YPF, con el coche bomba colocado 36 horas antes en Getxo. Rajoy ha señalado que aún es pronto para desechar una posible reconstitución del 'comando Madrid'.



# Ejemplo Avería



Vodafone. 20 de febrero de 2003

## Ejemplo Producto defectuoso



## CONTAMINACIÓN BACTERIANA

Sanidad retira del mercado varios lotes de jabón líquido Nenuco

El ministerio recomienda a los consumidores que dejen de utilizarlo

EUROPA PRESS. **MADRID.**- El Ministerio de Sanidad y Consumo ha ordenado la retirada del mercado de determinados lotes de jabón líquido Nenuco al haberse detectado **contaminación bacteriana por encima de los límites recomendados para cosméticos de uso infantil**, aunque es poco "probable" que el producto produzca "efectos nocivos".

Nenuco. 4 de marzo de 2003

# Ejemplo Incendio



Repsol Puertollano, 14 de agosto de 2003

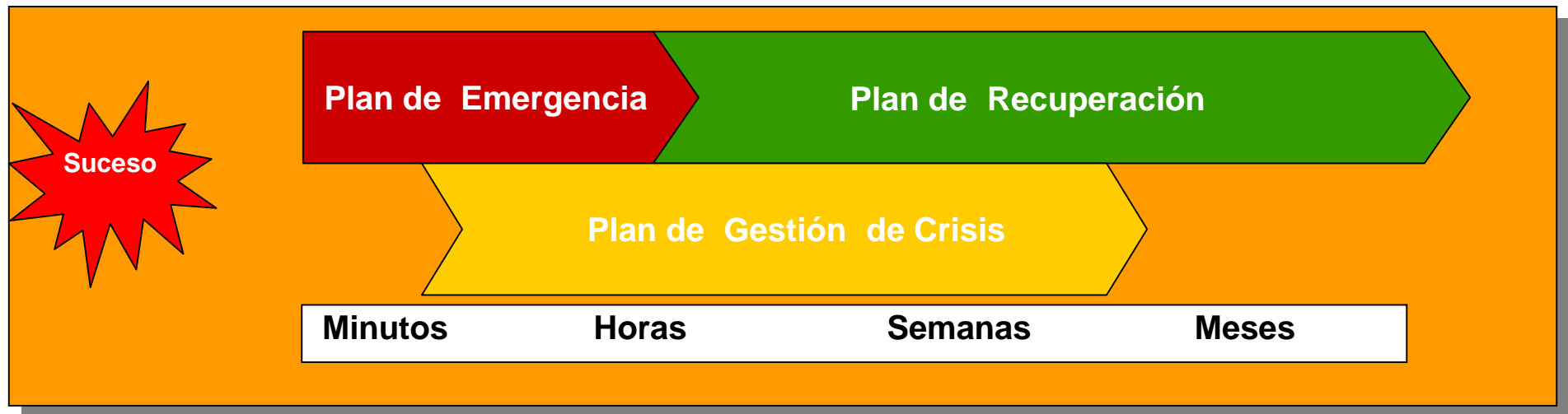
# Gestión de la Crisis

## Ejemplos

- ¿Qué tienen en común estas situaciones?
  - Alto coste financiero para la empresa
  - Impacto significativo sobre el entorno (sociedad, medio ambiente)
  - Responsabilidad civil de la empresa
  - Daño potencial a todo el sector de la actividad
  - Alteración de la imagen y pérdida de confianza
  - Puede llevar a la empresa a una situación de crisis cercana al desastre
  - Pone de manifiesto la necesidad de concentrarse en recuperar la situación anterior

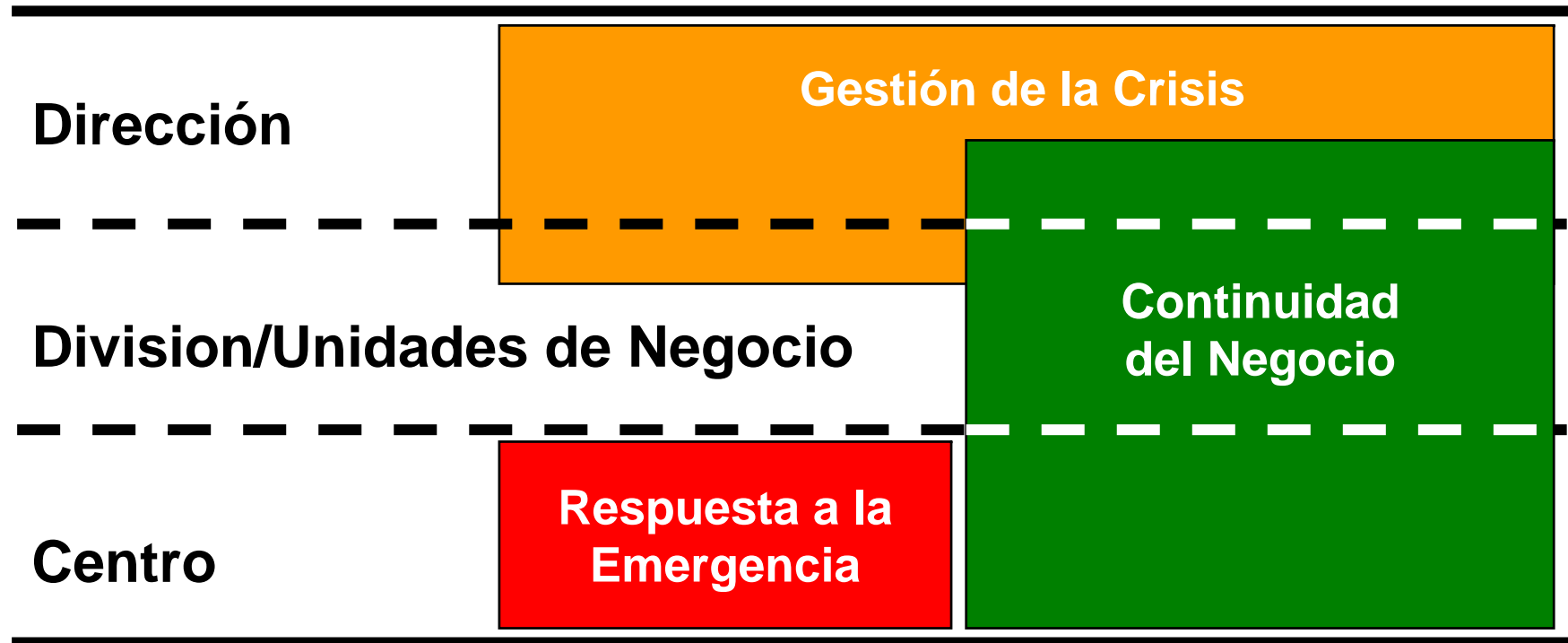
**¡ Preparase adecuadamente para afrontarlo no es una  
tarea sencilla !**

# Proceso tras un suceso inesperado

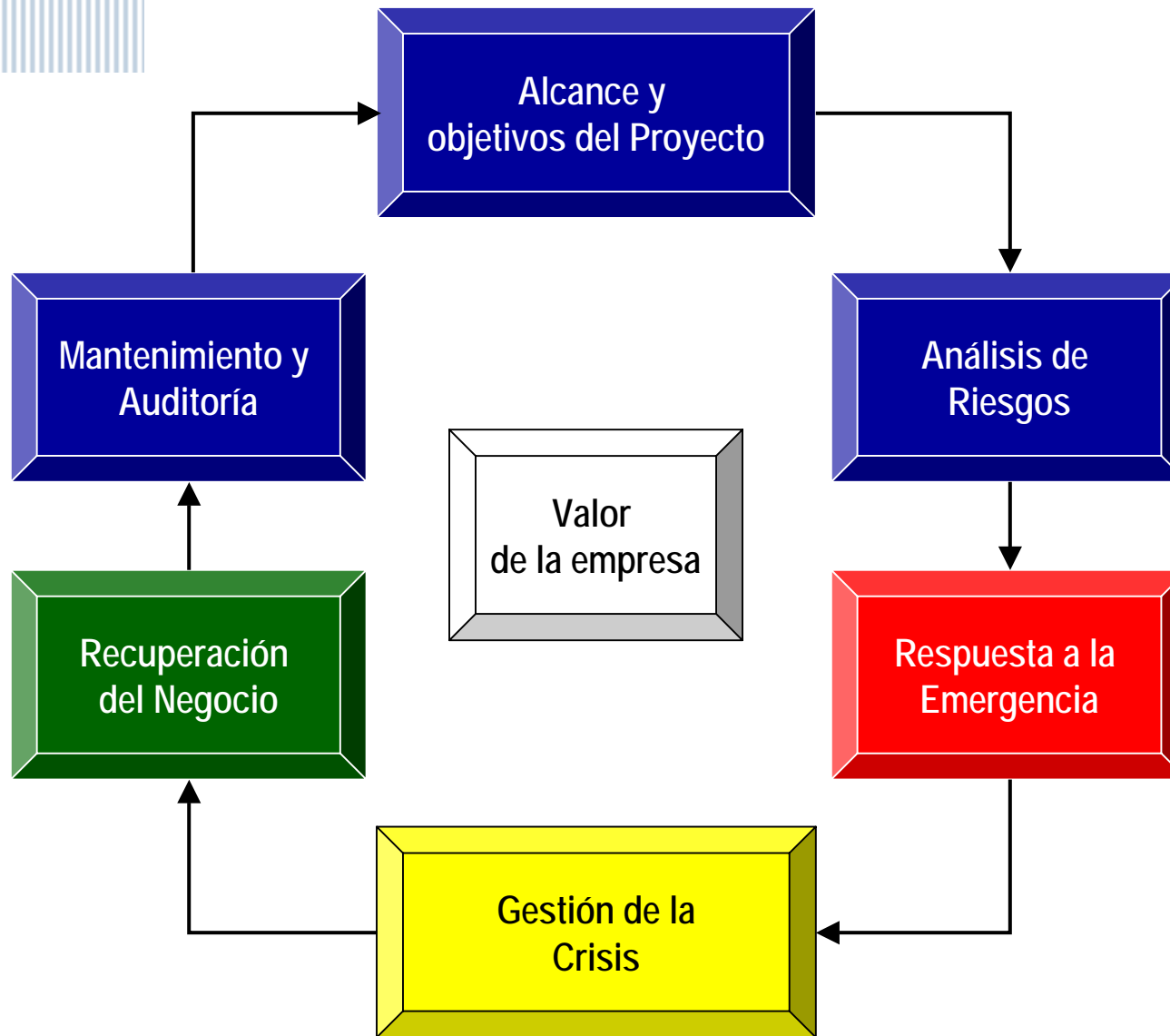




# Responsabilidades tras un suceso inesperado

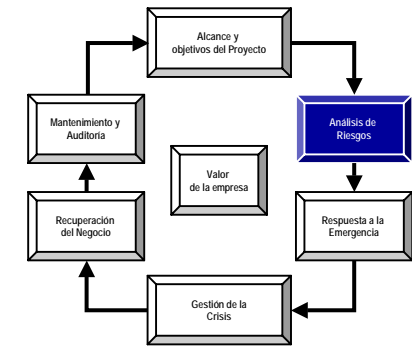


# Estructura del Business Continuity Plan



# Análisis de Riesgos / BIA

## Evaluar correctamente los Riesgos

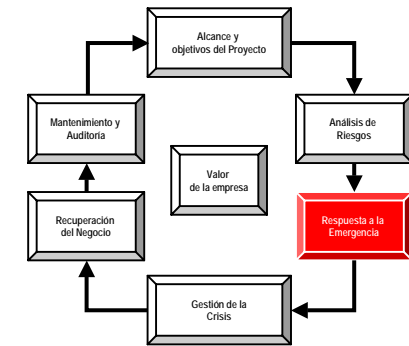


© 1998 Randy Glasbergen. [www.glasbergen.com](http://www.glasbergen.com)



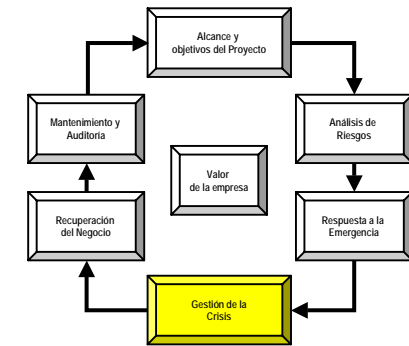
Antes de prepararnos para afrontar el Efecto 2000, vamos a determinar las posibles consecuencias del problema. Cara: será un pequeño inconveniente. Cruz: será el fin de la civilización tal y como la conocemos

# Respuesta a la Emergencia



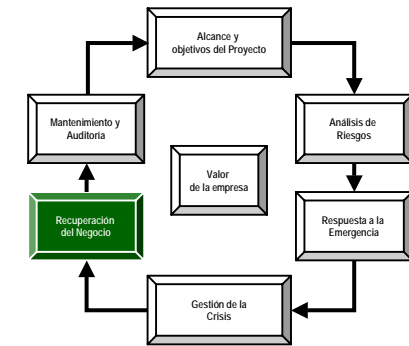
- **Evaluación de los Planes de Emergencia implantados**
- **Adecuación de los planes existentes:**
  - grupos de actuación
  - accidentes postulados
  - consistencia de los planes
  - grado de implantación de los planes
  - etc.
- **Integración de los planes de emergencia al BCP**

# Gestión de la Crisis



- Definición de las funciones y las responsabilidades de todos los actuantes
- Establecimiento de un Plan de Comunicaciones: clientes, proveedores, **medios de comunicación**, personal propio, seguros, accionistas, etc.
- Establecimiento de procedimientos de actuación: retirada de productos, salvamento, víctimas, etc.
- Redacción de los procedimientos de notificación del suceso: comunicados, gabinete de crisis, ruedas de prensa, etc.
- Realización de sesiones de entrenamiento: formación de portavoces, media training, etc.

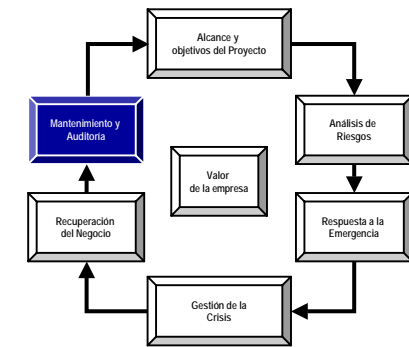
# Recuperación de la Actividad



## Desarrollo de los planes y las actuaciones específicas de recuperación:

- Activación de planes específicos y departamentales
- Posibilidades de respaldo desde otros centros y de back-up
- Actuaciones sobre suministradores de servicios, proveedores, contratistas, clientes, terceros, corporación
- Recuperación de la información vital de la Empresa
- Diseño de los programas de financiación interna y externa para la recuperación
- Otras actuaciones

# Mantenimiento y auditoría



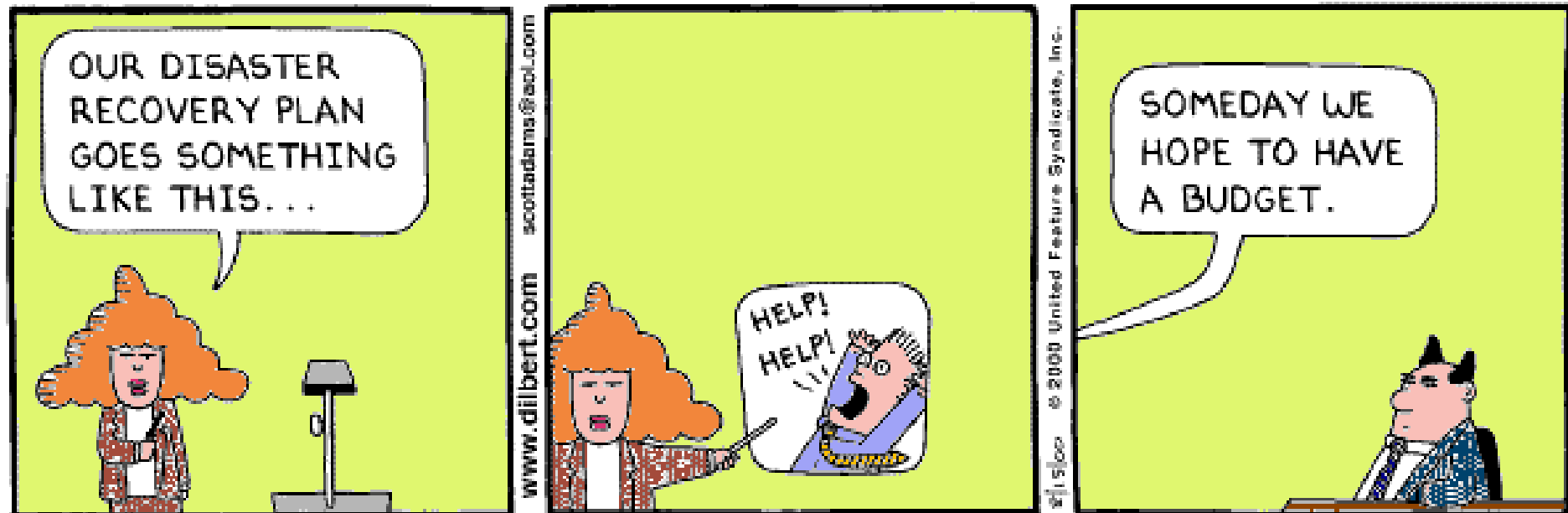
**El BCP no es un documento estático, es un plan vivo y en constante evolución. Para garantizar su operatividad deben establecerse actuaciones de:**

- Distribución
- Información
- Formación general y específica
- Ejercicios parciales
- Simulacros
- Revisiones periódicas.



# Mantenimiento y auditoría

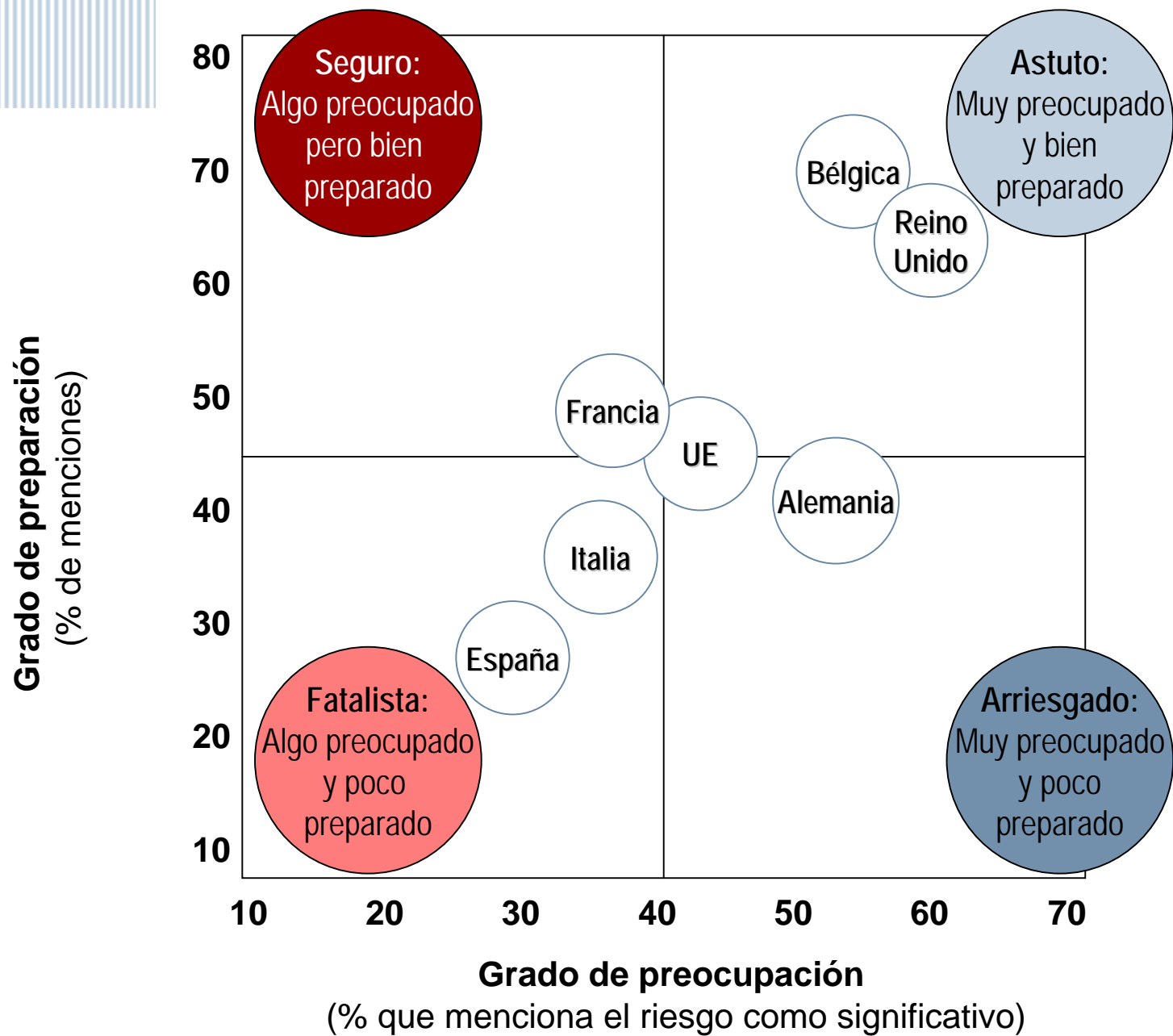
Esto es lo que hay que evitar .....



Copyright © 2000 United Feature Syndicate, Inc.  
Redistribution in whole or in part prohibited



# Reflexión Final



Para cualquier consulta

# MARSH

**Juan García Gay**  
Gerente  
Consultoría de Riesgos

Marsh, S.A.  
Avinguda Diagonal, 545  
08029 Barcelona  
+34 93 494 81 07 / 93.494.81.00  
juan.garciagay@marsh.com  
**www.marsh.es**

