

Planes de contingencia y Gestión de crisis

Juan L. Román
ITSEMAP Servicios Tecnológicos MAPFRE

XV Congreso Español
de Gerencia de riesgos y Seguros
Madrid, 9 – 10 de Junio de 2004

Gestión de Crisis

“ En los momentos de crisis, sólo la imaginación es más importante que el conocimiento ”

(A. Einstein)

“ En las grandes crisis, el corazón se rompe o se curte ”

(H. de Balzac)

“ La virtud resplandece en las desgracias ”

(Aristóteles)

“ Prepararse para la crisis es parte del negocio ”

(The New York Times)

“ El hombre que pretende verlo todo con claridad antes de decidir nunca decide ”

(H Amiel)



Contenido

- El Universo de los riesgos
- Crisis y Continuidad del Negocio
- Planes de contingencia
- Comunicación de crisis



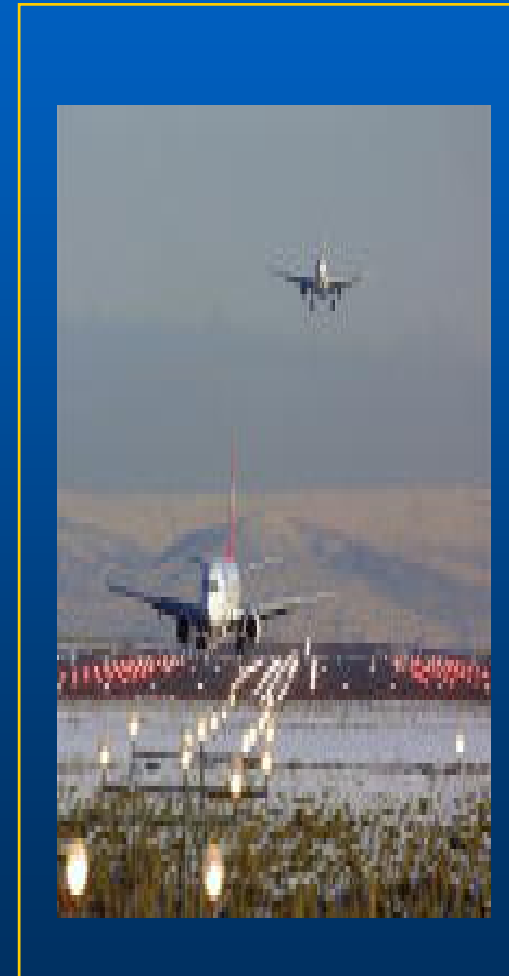
La evolución de los riesgos

- **El Universo de riesgos es un Universo en expansión**
- **Nuevas vulnerabilidades**
 - Más vulnerabilidades
 - Agravación de las posibles consecuencias
- **Nuevas amenazas/peligros**
 - Nuevos peligros
 - Mayor probabilidad de ocurrencia
- **Múltiples escenarios potenciales**
 - Crisis



Nuevas vulnerabilidades (I)

- **Avances tecnológicos. Dependencia y concentración**
- **Cambios en procesos**
- **Globalización de mercados**
- **Globalización de la información**
- **Fuerte dependencia de información y comunicación**
- **Nuevos activos de la empresa : imagen, marcas comerciales, reputación social ...**



Nuevas vulnerabilidades (II)

Nuevos de aspectos que pueden afectar a la continuidad de negocio :



- **Activos materiales : edificios, maquinaria**
- **Responsabilidades : clientes, empleados, terceros**
- **Activos inmateriales : marcas, mercados, información, ...**

Nuevos peligros y amenazas

- **Riesgos tecnológicos**

- Pérdida de suministros
- Fallos de sistemas o equipos
- Informática
- Productos



- **Riesgos de la naturaleza**

- Cambio climático
- Epidemias

Nuevos peligros y amenazas

- **Riesgos sociales**

- Interrupción organizada o deliberada
- Sabotaje
- Terrorismo

- **Otros riesgos**

- Pérdida de empleados clave
- Financieros
- Legales
- Morales



Crisis

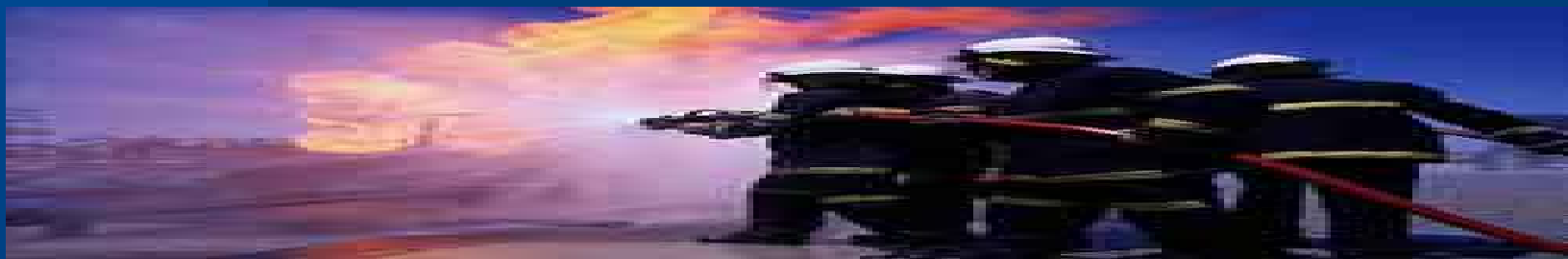
Cualquier circunstancia que afecta o puede afectar a la *supervivencia* a corto o largo plazo de la empresa; o afecta o puede afectar a la *reputación* de la marca e *imagen* de la empresa :



- Accidente con daños a empleados y/o público
- Accidente medioambiental
- Catástrofe natural
- Defecto de producto o servicio
- Problemas financieros
- Pérdida prolongada de suministros públicos o privados
- Incidente grave en CPD
-

Crisis y continuidad del negocio

- Mayor número y probabilidad de Escenarios de crisis que pueden comprometer la continuidad del negocio
- Procesos de respuesta aún centrados en tratamiento clásico :
 - Atención prioritaria a riesgos clásicos
 - Procesos de planificación de respuesta incompletos



Modelos de Gestión de Crisis (I)



El accidente



La intervención de emergencia y la gestión de la crisis

Modelos de Gestión de Crisis (II)



EL Plan Integral de Gestión de Crisis

- **Plan de Emergencia**

- Actuaciones dirigidas a hacer frente al peligro que origina la situación de crisis o emergencia.

Minimizar daños personales y materiales.



- **Plan de Contingencia**

- Acciones a tomar, recursos a utilizar, y procedimientos a seguir para asegurar la disponibilidad continua de los procesos críticos, de los servicios esenciales, y de las operaciones clave del negocio en caso de crisis; incluidos los procesos de vuelta a la normalidad.

Minimizar pérdidas de beneficios, mercados, imagen ...

- **Plan de Comunicación de Crisis**

- Orientado a definir los procedimientos y medios que aseguren la adecuada información de los diferentes colectivos afectados.

Fortalecer imagen y reputación de la empresa.

Elaboración del Plan de Contingencia (I)

- **Evaluación de riesgos**

- Identificación de procesos críticos del negocio
- Identificación y evaluación de riesgos
- Evaluación de Impacto sobre el negocio
- Determinación de Escenarios

- **Reevaluación y adaptación de medios de prevención y protección**



Áreas de Negocio a considerar

- Locales, edificios y oficinas
- Líneas de producción
- Tecnologías de la Información
- Control de calidad
- Ventas y administración de ventas
- Finanzas y tesorería
- Atención al cliente
- Investigación y desarrollo
- Dirección
- Marketing y Relaciones públicas
- Distribución logística
- Red comercial
- Proveedores



Definición de Escenarios

- **Accidentes tecnológicos**
- **Catástrofes naturales**
 - Afectan directamente
 - Afectan indirectamente
- **Actos antisociales**
- **Pérdida de servicios externos vitales**
- **Fallos de equipos o Sistemas**
- **Incidentes con los Sistemas de TI**
- **Otras situaciones de emergencia: problemas legales o financieros; productos defectuosos, etc.**



Elaboración del Plan de Contingencia (II)

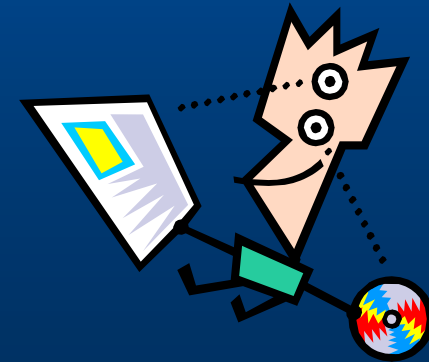
- **Planificación de contingencias**
 - Definición de escenarios
 - Planes de Operación en situación de crisis
 - Planes de Recuperación de normalidad
 - Evaluación de alternativas
 - Definición de equipos, roles y procedimientos
- **Formación y entrenamiento**
 - Formación de personal
 - Simulacros
- **Actualización permanente**



Equipo de Gestión de Crisis

Equipos flexible y con gran capacidad de decisión :

- Alta Dirección
- Departamentos operacionales
- Investigación y desarrollo
- Gerente de Riesgos
- Seguridad
- Servicios jurídicos
- Departamento financiero
- Auditoria interna
- Otros



Fases de la Planificación de Contingencias

Evaluación de riesgos

Organizar equipo de Evaluación de Riesgos



Realizar Evaluación de Riesgos



Clasificación y priorización de Riesgos



Definición De Escenarios

Planificación

Diseño de de Planes



Identificación Sucesos de Activación



Pruebas y Comunicación



Formación Y Simulación

Ejecución

Ocurre Suceso de Activación



Ejecución Plan de Contingencia

Normalización

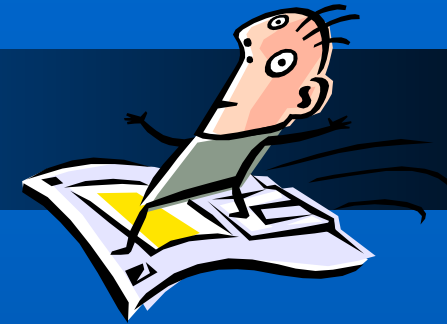
Fin De la Crisis



Activación Plan de Normalización



Comunicación de Crisis



- La destreza y profesionalidad con que se comunique la información vital para el público, durante una situación de crisis, resulta un *factor crucial* en el éxito de la gestión de la misma
- Asegurarse la *confianza del público*, en la respuesta de la empresa a una situación de crisis, depende en gran medida de cómo son *percibidos* los gestores de la crisis a través del prisma de la comunicación y de los medios




Comunicación de Crisis

Algunos aspectos clave a considerar:

1. Contenido de la información
2. Logística. Medios de comunicación
3. Evaluación de la audiencia
4. Involucrar a la audiencia
5. Metalenguaje
6. Autocrítica. Evitar Prejuicios.

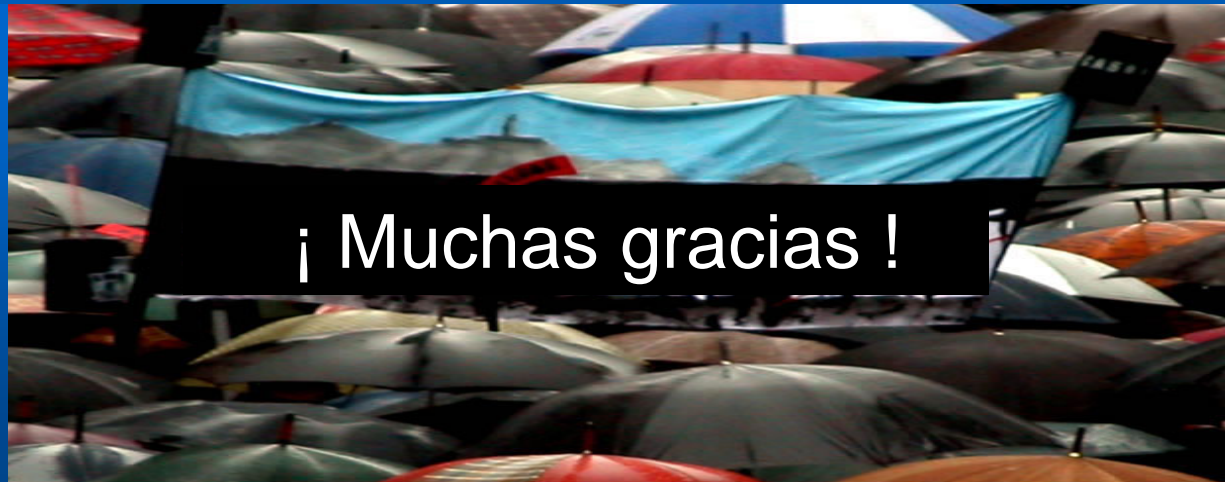


Decálogo de la Comunicación de Crisis

- 
- No especular
 - No aplicar el “cerrojazo informativo”
 - No mentir. Nunca.
 - Dar la cara y atender el plano emocional de los afectados
 - No impedir el acceso al lugar de los hechos a los medios
 - Establecer canales de comunicación para distintos colectivos
 - Compartir la información
 - Mantener informados a los distintos colectivos
 - No eludir responsabilidades ni señalar culpables
 - No limitar la comunicación a la fase activa de la crisis

(Burson-Masteller)

Planes de contingencia y Gestión de crisis



Juan L. Román
E-mail : jlroman@mapfre.com