

MARSH



XVI Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros
Madrid, 18 y 19 de mayo de 2005

Continuidad de Negocio (Business Continuity Management)

Juan García Gay

Departamento de Consultoría de Riesgos



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
- Business Continuity Management
 - Objetivo. Definición
 - Ejemplos
- Plan de Continuidad del Negocio
 - Definición
 - Metodología

Introducción

Gestión de Riesgos - Continuidad de Negocio

- La Gestión de Riesgos debe tratar de:
 - diseñar e implementar estrategias, planes y procesos con el objetivo de evitar la interrupción de la actividad de la empresa
 - establecer las actuaciones precisas si se produce una paralización de la actividad
- La filosofía básica se resume en:

Planificar para lo mejor, pero estar preparados para lo peor

Business Continuity Management

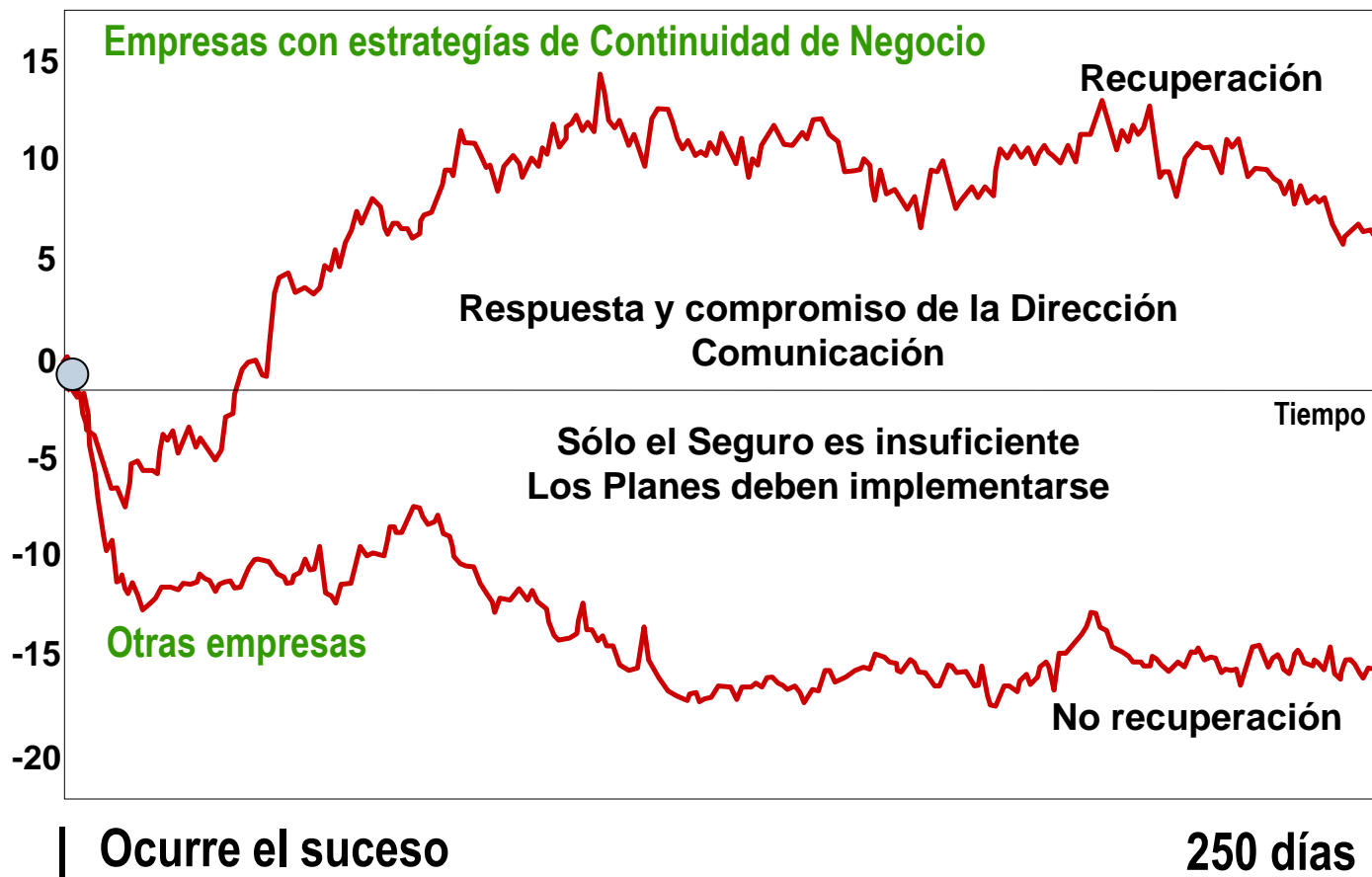
Definición

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.

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 Plan

Crear una respuesta consistente y una planificación ordenada que ayude a la Empresa a minimizar el impacto y las consecuencias de un suceso inesperado, que le asista durante las etapas de recuperación de la actividad, con el fin de:

- **Recuperar la actividad vital en un período establecido**
- **Volver a una situación normal en el plazo más breve posible**

Ejemplo Atentado



EL ATENTADO EN MADRID CERCA DE ARCO DEJA 43 HERIDOS LEVES

Los afectados, la mayoría trabajadores de las empresas Bull y Steria, han sufrido sobre todo cortes y lesiones en los tímpanos

Cerca del coche colocado por ETA, en las calles Ribera del Loira, y Ribera del Sena, se encuentran los edificios de la aseguradora Génesis (junto a la explosión), Endesa (que agrupa a unos 1.000 trabajadores), Johnson & Johnson, las informáticas Bull, Hesteria e IBM, Unysis, Xerox, Wanadoo, Prisacom, Sanitas, Xfera móviles, Cepsa y la Cámara de Comercio de Madrid. Además, un hotel Sofitel (en el que atendieron a varios heridos), la Ventanilla única empresarial (del Ayuntamiento, la Comunidad, la Cámara de Comercio y el Ministerio de Hacienda), comercios, bancos y una oficina de Correos.



Madrid, 9 de febrero de 2005

Ejemplo

Incendio (1 de 2)



DAVID CASTRO
LA ESTRUCTURA RESISTIÓ. Así quedaron las plantas superiores del edificio Windsor, que no se hundió totalmente gracias a que se apoyaba en columnas de hormigón.

Cerrado por incendio

El fuego en la torre Windsor obliga a clausurar 3 días parte del centro financiero de Madrid

Página 2 de 5 y editorial

LAS CONSECUENCIAS DEL MAYOR FUEGO REGISTRADO EN LA CAPITAL

El rascacielos abrasado bloqueará 3 días el centro financiero de Madrid

El peligro de desplome obliga a cerrar comercios, transportes y oficinas del entorno del Windsor || Los bomberos tardaron en acudir al incendio porque los vigilantes no avisaron a tiempo

OLGA PEREDA / MANUEL VILASERO MADRID

El descomunal incendio que devoró la madrugada de ayer el rascacielos Windsor de Madrid ha obligado a cerrar, como mínimo hasta el miércoles, el acceso a todo su entorno, un tercio del centro financiero de la capital y uno de los puntos neurálgicos. Las autoridades aseguran que el enorme esqueleto humeante en que se ha convertido el edificio se encuentra en una situación crítica y no puede descartarse que se desplome sobre los edificios colindantes.

La columna vertebral de la torre, de hormigón armado, es lo único que ayer seguía en pie después de más de 21 horas de incendio en las que se rondaron los 800 grados. El resto del rascacielos fue pasto de las llamas, que anoche seguían ardiendo en algunos puntos.

Hasta que el fuego esté completamente extinguido y los técnicos puedan examinar el edificio no se conocerá su estado real, aunque todos los expertos aseguran que tendrá que ser demolido. Una operación que será «complejísima» por la proximidad de otras construcciones.

El aislamiento decretado puede causar un colapso de enormes proporciones en el centro de la capital. No sólo estará cortada una arteria clave en la comunicación este-oeste —la avenida de Raimundo Fernández Villaverde—, sino que tres líneas de metro, entre ellas la que lleva a Barajas, y una conexión ferroviaria quedarán suspendidas.

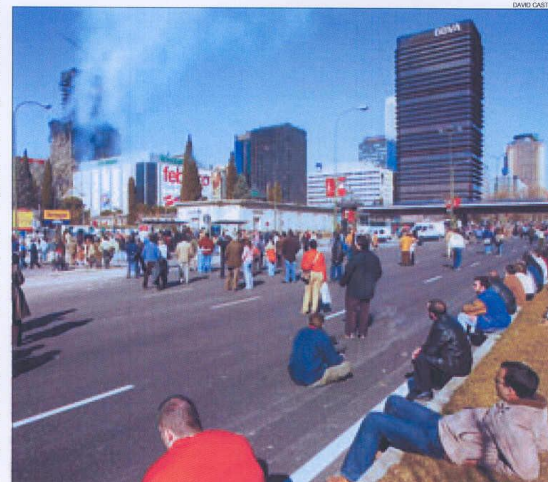
Nadie podrá entrar tampoco en los edificios más próximos, como El Corte Inglés, la sede de la aseguradora La Estrella y las numerosas tiendas de la calle de Orense. También estará vetado el acceso al enorme laboratorio subterráneo comercial y de ocio que hay bajo la zona afectada.

SIN VÍCTIMAS # Para el alcalde de Madrid, Alberto Ruiz Gallardón (PP), el incendio ha sido el mayor registrado en Madrid, pero no el más grave porque no ha habido víctimas mortales. De hecho, y a pesar de la espectacularidad de las llamaradas, sólo siete de los 180 bomberos que trabajaron en la extinción resultaron heridos leves a causa del humo.

A lo largo de la semana, los investigadores tratarán de aclarar las cau-

El final del Windsor 23.21 h se efectúa la primera llamada a los bomberos desde la planta 25 de la torre, por parte de un vigilante del edificio

- 1 El fuego empezó en la planta 21
- 2 Los vigilantes no pudieron extinguir el incendio y el fuego se propagó rápidamente
- 3 Parte de la estructura externa se derrumbó sobre los alledaños
- 4 Una grúa para reformar el edificio no se vino abajo
- 5 El cuerpo central es de hormigón, un material muy resistente que no se fundió a pesar de alcanzar los 800 °C



Decenas de madrileños observan el esqueleto del edificio Windsor, devorado por las llamas.

sas del suceso. Ruiz Gallardón subrayó que se barajan dos hipótesis. Pudo tratarse de un suceso fortuito como, por ejemplo, un cortocircuito. O bien de una «negligencia de personas que estarían en la planta minutos antes».

Los bomberos recibieron la primera llamada de aviso a las 23.21 horas del sábado. Fue un vigilante el que alertó desde la planta 25. A esa hora no había ninguna persona en el piso en el que se declaró el incendio, el número 21. Sin embargo, no está claro cuándo empezó el fuego.

VIGILANTES DESBORDADOS # El propietario del rascacielos, Florentino Reyzábal, explicó ayer que «las alarmas funcionaron». Según sus datos, el personal de vigilancia de la empresa Prosegur y el equipo de mantenimiento acudieron a la planta 21, pero se vieron desbordados.

La tesis de Reyzábal fue apoyada por varios bomberos que participaron en las labores de extinción. En su opinión, el hecho de que los vigilantes intentaran apagar el fuego sin avisar a los servicios de emergencia provocó la expansión de las llamas de tal manera que cuando los bomberos llegaron —cuatro minutos después de recibirse el aviso— no había nada que hacer. Además, con

Pasa a la página siguiente

Madrid, 19 de febrero de 2005

Ejemplo

Incendio (2 de 2)

El Corte Inglés negocia con la familia Reyzábal la compra del nuevo Windsor

El Corte Inglés está en negociaciones con la familia Reyzábal, propietaria del incendiado edificio Windsor, para adquirir parte de la nueva torre que se levantará sobre el mismo solar, en una operación entendida como compensación, en todo o en parte, por las indemnizaciones que los Reyzábal deberán afrontar a cuenta del cierre parcial de la tienda anexa de El Corte Inglés y que el seguro podría no cubrir en su totalidad.

Las fuentes consideran que las indemnizaciones que El Corte Inglés podría reclamar a los dueños del viejo Windsor podrían ser muy elevadas, teniendo en cuenta los perjuicios que está ocasionando a la firma que dirige **Isidoro Álvarez**.

Con todo, el incendio no ha venido sino a replantear la necesidad de expansión sentida desde hace tiempo por El Corte Inglés en su tienda de Paseo de la Castellana anexa al Windsor, en el marco de las buenas relaciones existentes entre ambas casas desde los tiempos de **Ramón Areces**.

El incendio ocurrido en la madrugada del domingo 13 de febrero, con todo, le ha quitado las ganas a Isidoro Álvarez de pensar en la posibilidad de ocupar todo el edificio para instalar la sede de la cadena en él. “La operación no tendría buena imagen y daría un cierto mal fario”, señalan las fuentes.

Fuentes autorizadas de El Corte Inglés desmintieron ayer que la operación esté en marcha, señalando que, de momento, “lo que estamos es seriamente preocupados por la situación que afronta desde el día del incendio la tienda más importante de nuestra organización”.

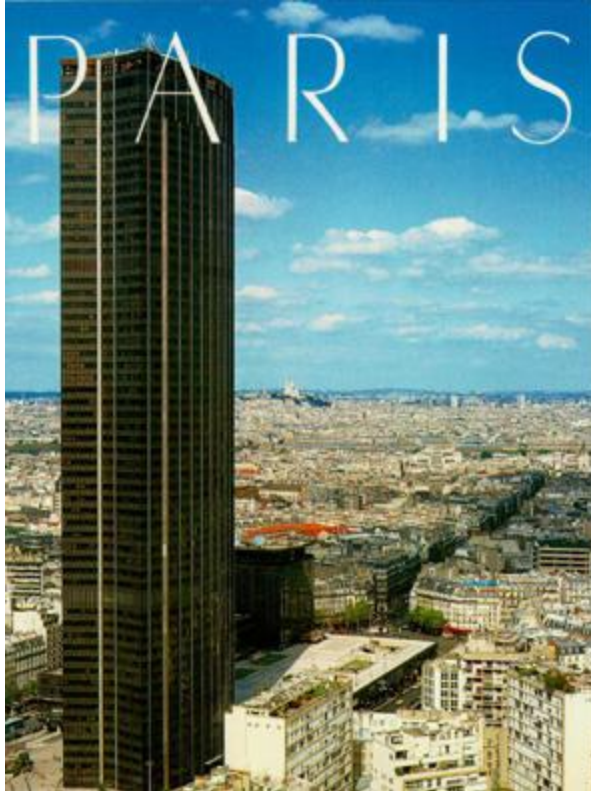
Según ello, la cadena tiene cerrados entre 12.000 y 15.000 metros cuadrados, correspondientes a la zona de exposición situada debajo de la torre incendiada, y la parte del propio edificio principal que ha sido cerrada por el Ayuntamiento de Madrid como medida precautoria contra posibles accidentes derivados del desmontaje de la torre. Es decir, están cerrados todos los anexos que iban hacia el Windsor y parte de la tienda principal.

“Nosotros no tenemos nada contra los Reyzábal, pero es evidente que lo ocurrido nos está afectando de forma seria”, aseguran en El Corte Inglés. El edificio Windsor poseía una póliza de seguros por daños de hasta 90 millones de euros, a la que hay que sumar otra de 10 millones por pérdida de beneficios, y otra más, por la misma cantidad, para hacer frente a la responsabilidad civil.

Cálculos aproximados sitúan el coste del siniestro entre los 250 y 300 millones de euros, lo que permite augurar un desfase en contra de la familia de, al menos, 140 millones de euros (más de 23.000 millones de pesetas), cifra que no incluye la ola de demandas de los negocios afectados por el incendio, a la cabeza del cual se situará obviamente El Corte Inglés

Ejemplo

Edificio enfermo



ES EL EDIFICIO MÁS ALTO DE FRANCIA

La torre Montparnasse, en peligro por estar 'trufada de amianto'

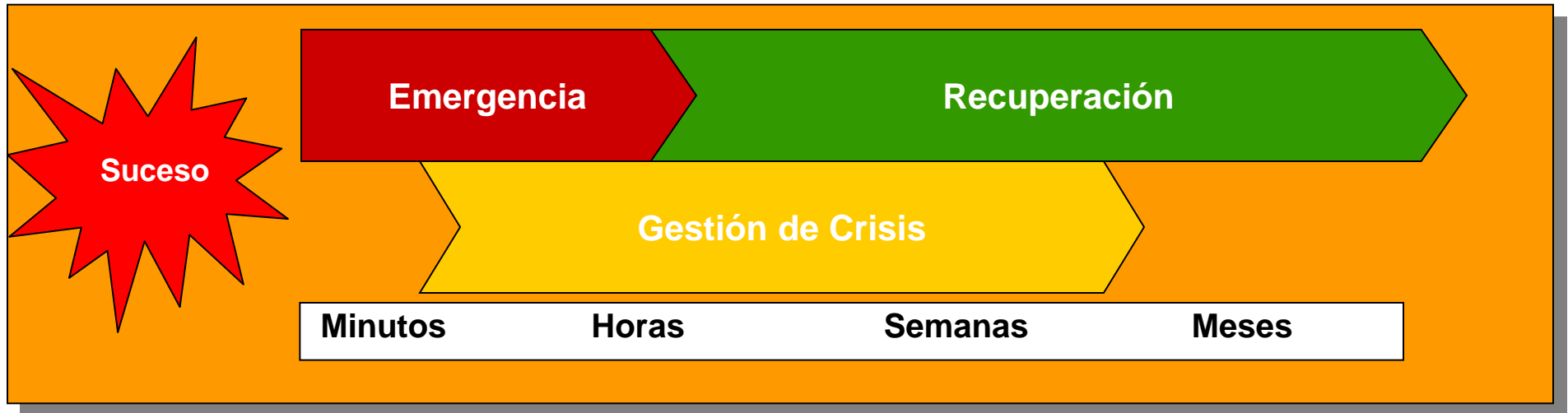
PARÍS | MADRID.- La torre Montparnasse, uno de los rascacielos más emblemáticos de París y en el que trabajan 5.000 personas, está "trufado de amianto". El edificio contiene un nivel de este material tan elevado que constituye un **riesgo de cáncer para los trabajadores y visitantes**, según ha desvelado el semanario 'Le Journal du Dimanche'.

El rotativo precisa que los locales técnicos del inmueble y las zonas comunes de **cuatro de sus 59 plantas** han sido calificadas con el "nivel 3", el más elevado y peligroso.

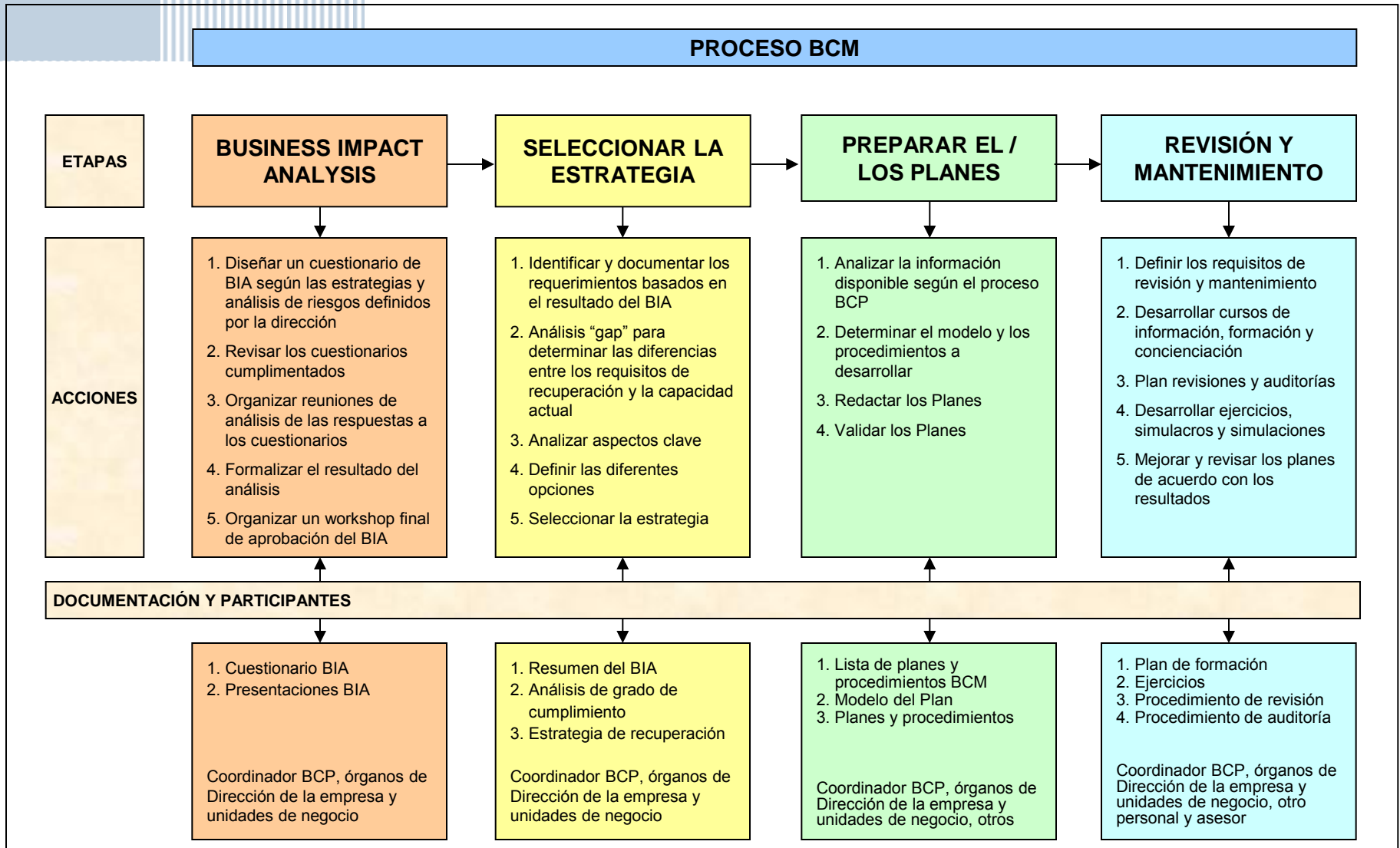
El diagnóstico, que ha sido efectuado por la Agencia de Riesgos para la Salud (ARS), fue analizado el martes pasado en una asamblea general extraordinaria del principal sindicato de copropietarios del edificio.

París, 14 de marzo de 2005

Proceso tras un suceso inesperado



Metodología de trabajo



Etapas 1

Análisis de Riesgos (BIA)

■ Identificar y analizar:

- los riesgos de la Empresa
- sus funciones / procesos críticos y vitales
- las posibles amenazas sobre su actividad y sus marcas
- su impacto
- las estrategias de mitigación y sus alternativas
- los períodos de tiempo mínimos de recuperación (RTO)
- las prioridades de actuación, y
- el coste/beneficio de las actuaciones.

Etapa 2

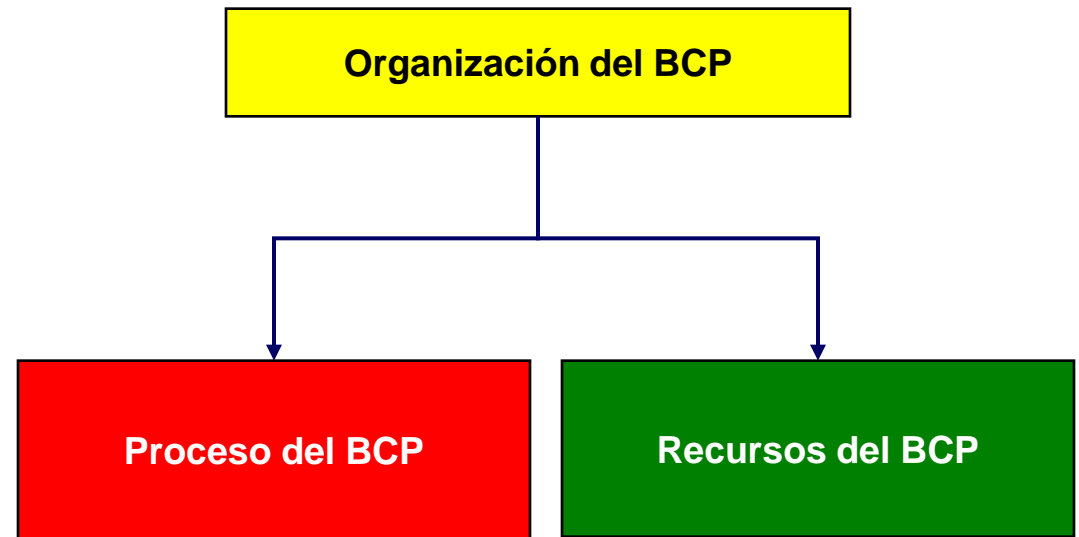
Seleccionar la estrategia

Activo / Backup

Activo / Activo

Activo / Alternativo

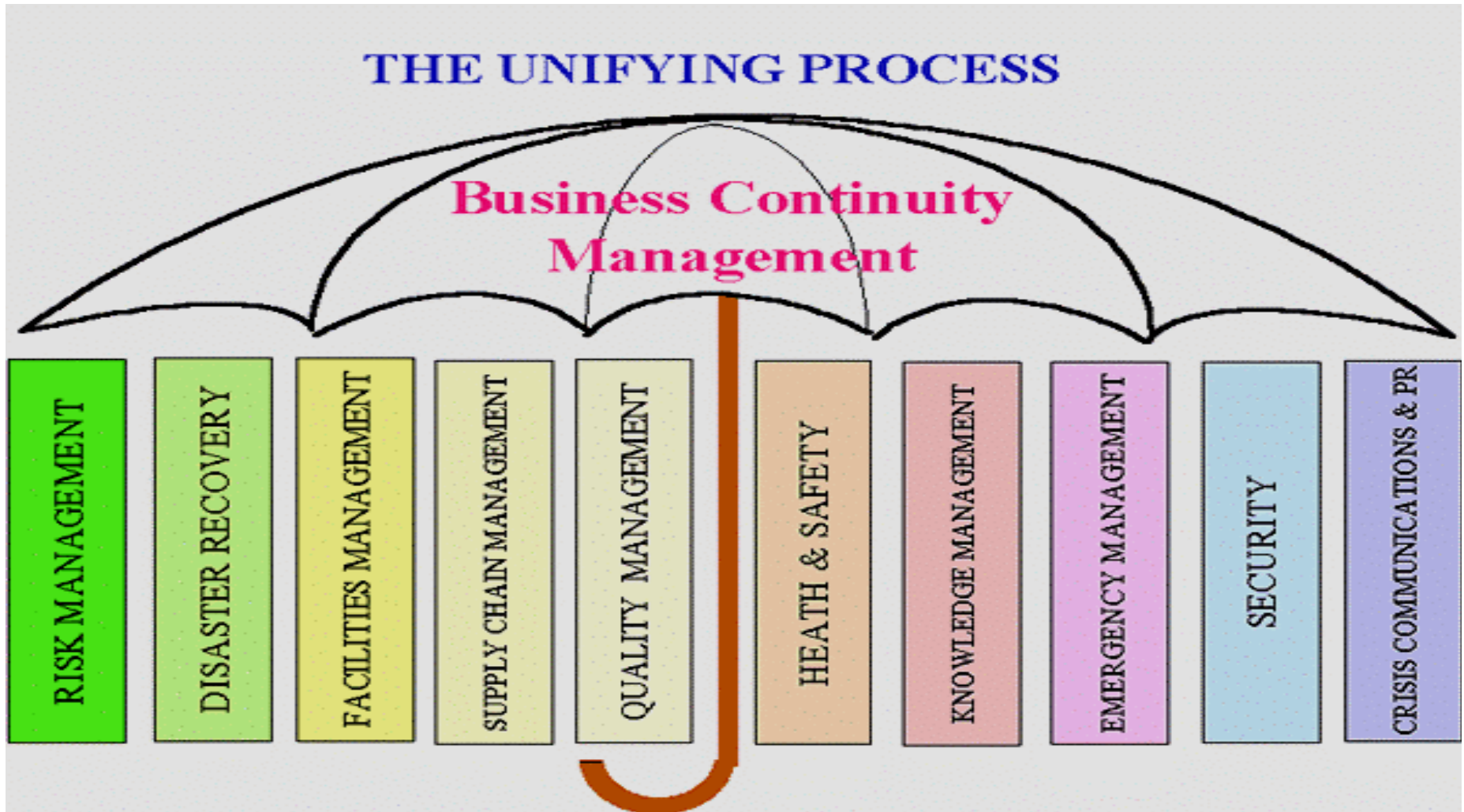
Contingencia



Fuente: PAS 56 : 2003

Etapa 2

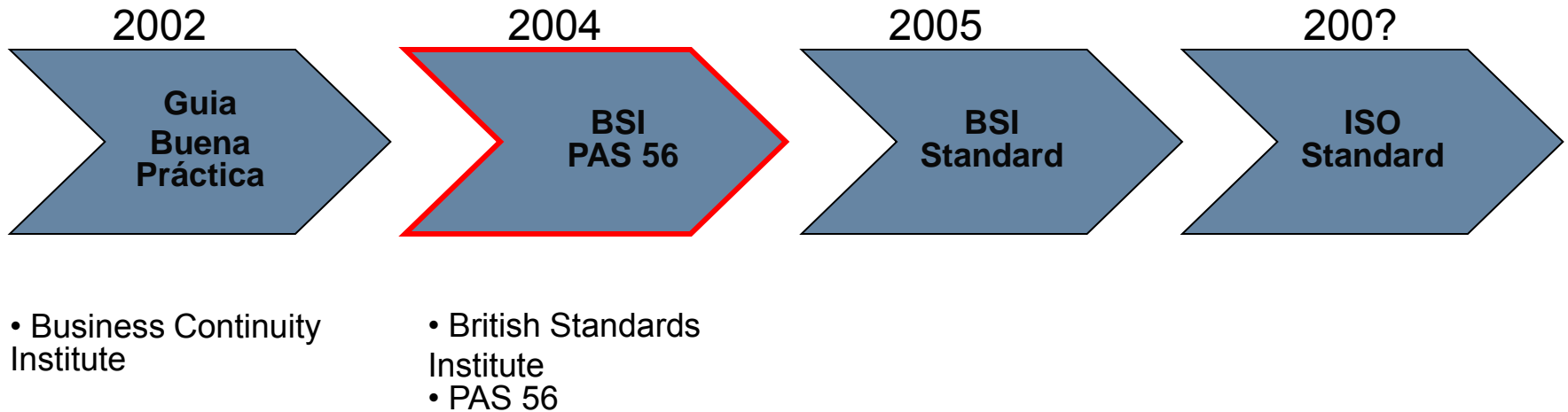
Qué es PAS 56



Etapa 2

Qué es PAS 56

Evolution



Etapa 3

Preparar los Planes. Respuesta a la Emergencia

Contenido

- Procedimiento de notificación y activación
- Actuaciones generales de respuesta a la emergencia:
 - Evacuación
 - Primeros Auxilios
 - Lucha contra incendios
- Informe final del siniestro
- Análisis de los daños
- Planes y actuaciones específicos:
 - Amenaza de bomba
 - Fallo de comunicaciones
 - Interrupción electricidad
 - Fenómenos meteorológicos
 - Contaminación
 - Etc.

Bedrijf nr:				
Tijdsfase	Incident 0 - 3 maanden	Oplossing 0 - 3 maanden	Eerste inzet 0 - 3 maanden	
Automatische melding Persoonlijke melding Technische melding	Uzachte site-ten middelen Interviews en/ of workshops	Uzachte site-ten middelen Interviews en/ of workshops		
Receptie	Uzachte site-ten middelen Interviews en/ of workshops	Uzachte site-ten middelen Interviews en/ of workshops	Uzachte site-ten middelen Interviews en/ of workshops	Uzachte site-ten middelen Interviews en/ of workshops
Hoofd BHV (HEBH) Operatieve leiding	Uzachte site-ten middelen Interviews en/ of workshops	Uzachte site-ten middelen Interviews en/ of workshops	Uzachte site-ten middelen Interviews en/ of workshops	Uzachte site-ten middelen Interviews en/ of workshops
Business Unit Strategische leiding			Uzachte site-ten middelen Interviews en/ of workshops	Uzachte site-ten middelen Interviews en/ of workshops

The image shows three overlapping forms for incident reports. Each form has a red header with the text 'Incident report'. The forms contain various fields for data entry, including 'Date', 'Classification', 'Description', and 'Personnel information'. The forms are stacked, with the top one being the most visible.

Etapa 3

Preparar los Planes. Gestión de la Crisis

Contenido

- Procedimiento de notificación y activación
- Diseño del centro de control de crisis
- Agenda de la primera reunión del EGC
- Actuaciones generales de gestión de la crisis
- Comunicación con todos los participantes
- Medios de Comunicación
- Gestión de allegados / víctimas
- Asistencia psicológica
- Comunicación interna
- Orden y archivo de las actuaciones
- Análisis y seguimiento

The image shows three overlapping forms from MARSH Crisis Management. The forms contain detailed instructions for notification and activation procedures, including contact information for various roles and departments. The forms are titled 'MARSH Crisis Management' and include a copyright notice for MARSH.

Crisis Management			
Organisatievorm	Group	Group	Group
C MIT Crisis Management Team C MIT (Crisis Management Team 60367)	1	2	3
	4	5	6
	7	8	9
	10	11	12
	13	14	15
ICT	16	17	18
	19	20	21
	22	23	24
	25	26	27
	28	29	30

Etapa 3

Preparar los Planes. Recuperación de la Actividad

Contenido

- Business Impact Analysis
- Objetivos, funciones, procesos y actividades de los departamentos
- Estrategia y limitaciones para la recuperación del negocio
- Actividades y procesos críticos
- Objetivos de recuperación (Recovery time objective - RTO)
- Recursos mínimos necesarios
- Dependencias
- Lista de proveedores
- Movilización de equipos
- Planes específicos:
 - Recuperación de Desastres
 - Recolocación en edificios alternativos
 - Etc.

Tijdstip	Recovery Incident	Handel normaal in het bedrijf > 100 BV	
Overop	< 1 dag	> 3 dagen	
Crisis Management Team	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Coörd
	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Coörd
	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Coörd
	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Coörd
	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Infr
	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	
Bouwfonds	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Coörd
	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Infr
	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Coörd
	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Acties worden geformuleerd op basis van informatie en/of feedback	Coörd

Recovery plan based on the criticality of resources	Recovery Strategy	Recovery Strategy	Recovery Strategy	Recovery Strategy	Recovery Strategy	Recovery Strategy	Recovery Strategy
Key Equipment	RTO	Recovery Strategy	Recovery Strategy	Recovery Strategy	Recovery Strategy	Recovery Strategy	Recovery Strategy
Routing	Routing	10-14 days	Re-locate by mail	Identify what has been lost Identify critical needs for key lines Consider alternative product specifications Contact suppliers Request expedited delivery Source alternative manufacturing Relay sales materials into production Issue customer notice			
Routing	Routing	10-14 days	Re-locate by mail	Identify what has been lost Identify critical needs for key lines Consider alternative product specifications Contact suppliers Request expedited delivery Source alternative manufacturing Relay sales materials into production Issue customer notice			
Routing	Routing	10-14 days	Re-locate by mail	Identify what has been lost Identify critical needs for key lines Consider alternative product specifications Contact suppliers Request expedited delivery Source alternative manufacturing Relay sales materials into production Issue customer notice			

Etapa 4

Revisión y mantenimiento

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.



Reflexión Final

“Cuando hablamos de Crisis, sólo conozco dos tipos de empresas u organizaciones:

- ***las que ya han sufrido una crisis***
- ***y las que aún tienen que sufrirla”***

Harold Burson: 1982

Gracias por su atención
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

