

Los Planes de Continuidad del Negocio

Una herramienta indispensable para la
gestión de riesgos

Agenda

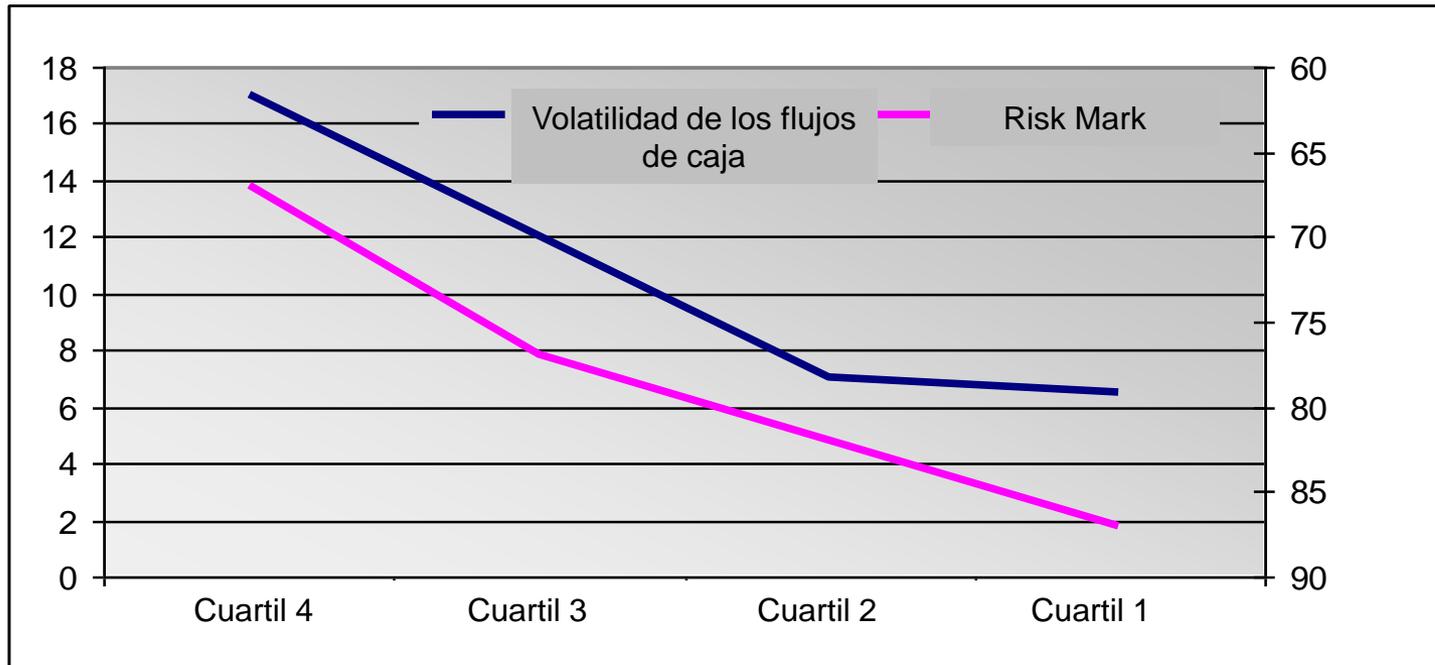
- Introducción a la teoría
- Objetivos del Plan de Continuidad del Negocio (PCN)
- Análisis de riesgos y de la actividad
- Estrategias de continuidad
- Test y mantenimiento del Plan

Origen de la teoría del PCN

- Aumento real de los riesgos
- Marco reglamentario
- Oportunidad de creación de valor

Creación de valor

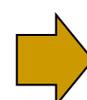
Oxford Metrica: invertir en la gestión de riesgos crea valor para los accionistas



Control del riesgo



Estabilidad de los flujos de caja



Aumento del valor de la empresa

Varias iniciativas



Adaptar los riesgos a la elección de la empresa

Metodología del PCN



Responsabilidad de la dirección

- Gestión de la empresa para los accionistas
- Definición de los objetivos estratégicos y de los medios para alcanzarlos
- Toma de decisiones operacionales => impacto sobre los riesgos

En el fondo, mantener el xx% del valor de la empresa, independientemente de las circunstancias

Ejemplo



Grupo farmacéutico



- Ejemplo adaptado de un caso real
- 3 fábricas
- 1 crítica en República Dominicana
- Capitalización bursátil de 600m EUR

Mantener un 80% del valor de la empresa

Herramientas de gestión del riesgo

- Tres herramientas de base:
 - Prevención / Resiliencia/ Seguro
- Integración dinámica



Metodología del PCN



Proceso



Cuestionarios y entrevistas con la dirección

- Operaciones
- Finanzas
- Marketing
- Compras y proveedores
- Informática
- Gestión de Riesgos

Análisis de impacto financiero

- Identificación de los productos críticos:
 - Regla de Pareto (80/20)
 - Visión a largo plazo
- Cuantificación final de los riesgos

Análisis de impacto financiero



- Producto para el tratamiento del SIDA
 - ❑ 20% de la producción
 - ❑ 50% de las ventas (65m)
 - ❑ 80% del margen (40m)

- Otros productos
 - ❑ 80% de la producción
 - ❑ 50% de las ventas (65m)
 - ❑ 20% del margen (10m)

Análisis del modelo de actividad

- Identificar el paso de los productos a través de la empresa
- Determinar los procesos críticos
- Determinar los proveedores críticos
- Impacto futuro sobre las ventas
 - Riesgo de ruptura de la relación con el cliente
 - Situación competitiva

Análisis del modelo de actividad



Empresa farmacéutica:

- Conformidad con “Buenas prácticas de fabricación” y con la FDA (EEUU)
- producción de sustancias farmacéuticas activas para el tratamiento del SIDA
- capacidad para 500,000 pacientes/ año; previsión para 1,000,000 pacientes/ año

Análisis del modelo de actividad

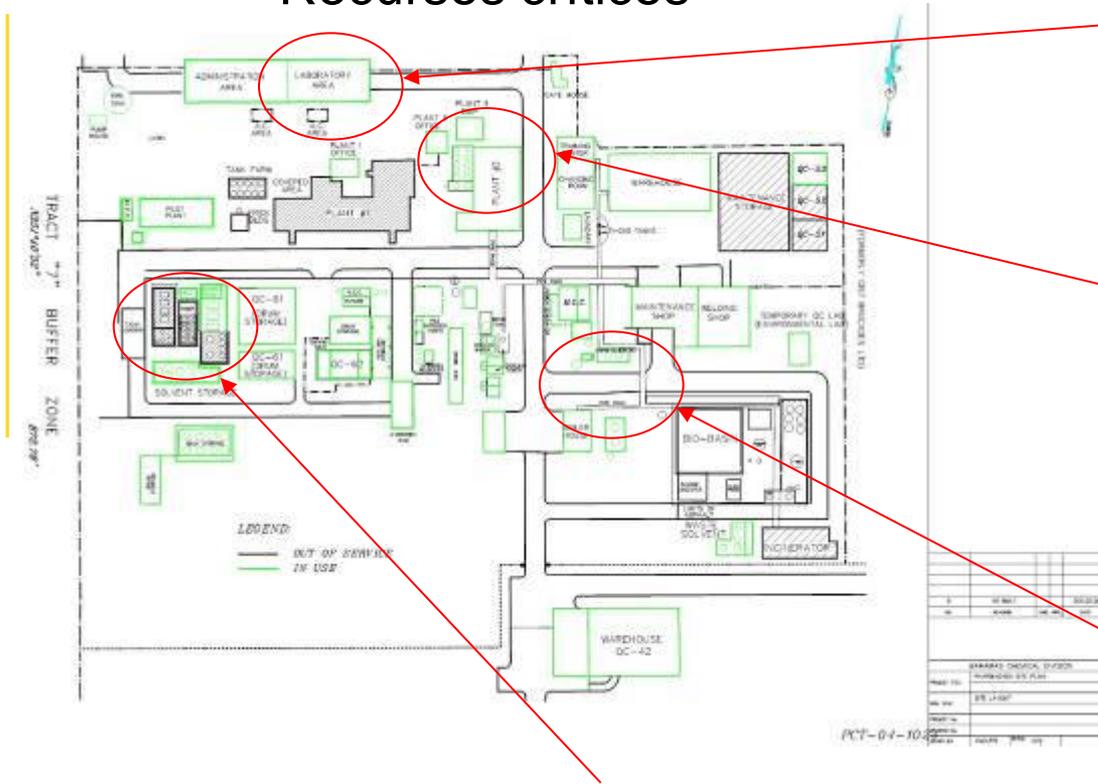


- SIDA Recovery Time Objective
(RTO) = 3 meses
- Otros RTO = 12 meses
- FDA 12 meses
- 3 proveedores 9 meses

Análisis del modelo de actividad



Recursos críticos



Test en línea
3 meses

Bancos de pruebas
6 meses

Unidad central de control de la producción
6 meses



Reactores
6 meses

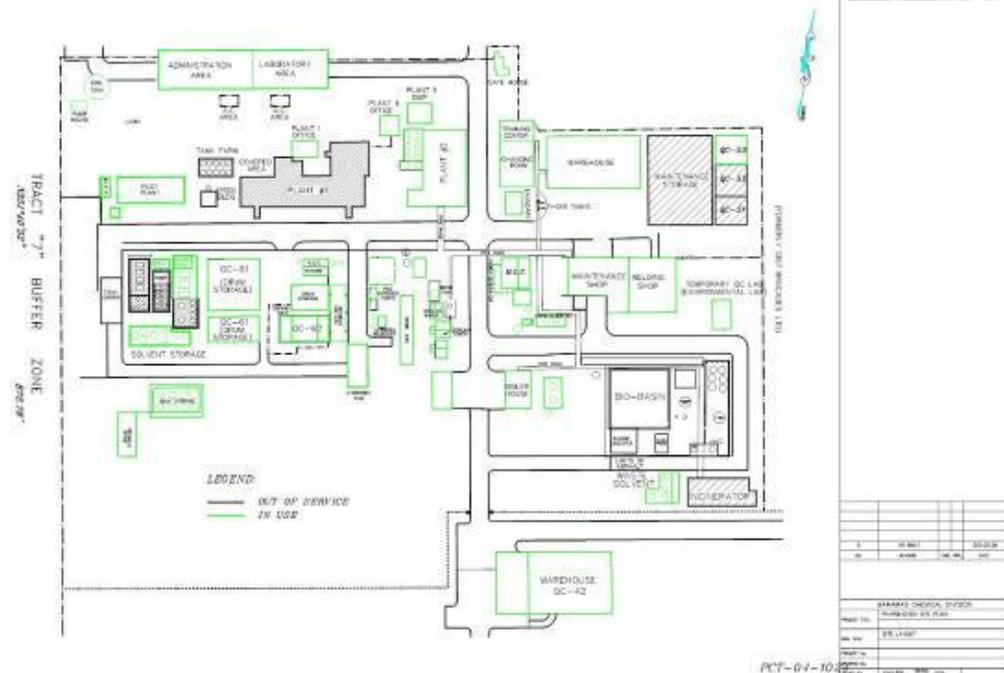
Análisis de riesgos

- Escenarios
- Duración de la interrupción

Análisis de riesgos



- Incendios
 - 3 a 24 meses
- Catástrofes naturales
 - 6 a 24 meses
- Explosiones
 - 3 a 12 meses



La mayoría de los escenarios posibles tendrían un impacto catastrófico > 3 meses

Análisis de la situación actual



EUR m					
Escenario	Daños materiales	Pérdida de producción estimada (meses)	Pérdida de ventas (durante 5 años)	Valor de la pérdida de beneficio (5 años)	TOTAL
Huracán > 4	70	24	675	250	320
Huracán < 4	45	6	675	250	295
Incendio grave	70	24	675	250	320
Equipo crítico (MC)	5	6	675	250	255
Pérdida de proveedor crítico	-	9	675	250	250

- La única posibilidad de back-up es el stock de 1 mes en el cliente
- Mayoría de eventos con impacto catastrófico



Pérdida de contrato durante 5 años, riesgo catastrófico

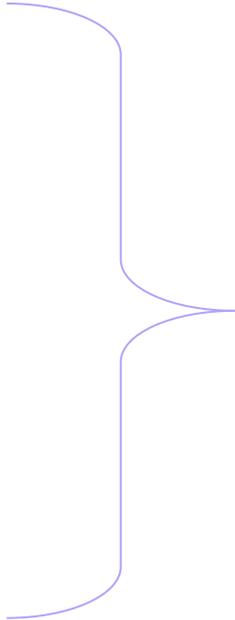
Metodología del PCN



3 herramientas de gestión de riesgos

- Prevención
- Resiliencia
- Transferencia (seguro)

PCN

A blue curly bracket on the right side of the slide groups the three items in the list above (Prevención, Resiliencia, and Transferencia (seguro)) and points towards the text "PCN".

Resiliencia

- Cambios estructurales
 - Integración del factor riesgo en la decisión de Capex
 - Productos y plataformas estándares
 - Capacidades libres internas o externas
 - Inventarios
 - Diversificación de proveedores
 - Acuerdos de reciprocidad
 - Recursos humanos flexibles
 - Etc...
- Plan de Continuidad del Negocio

Resiliencia : Recomendaciones



- Cambios estructurales
 - Inventarios de productos contra el SIDA fuera de la zona de riesgo de catástrofes naturales
 - Impacto: ruptura de ventas reducida
 - Coste: 2,4m por año de stock (coste recurrente)
 - Segundo proveedor y aumento de inventarios para los componentes críticos
 - Impacto: desaparición del riesgo
 - Coste: 1m por año (coste recurrente)
 - Acuerdo con productor de productos contra el SIDA
 - Impacto: 100% de la producción a partir de 6 meses
 - Coste: desarrollo + margen en caso de siniestro

Resiliencia : Recomendaciones

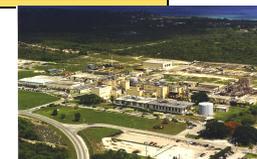


- Cambios estructurales (2)
 - Construcción de una segunda fábrica en Brasil
 - Impacto: desaparición del riesgo de pérdida de ventas de productos contra el SIDA
 - Coste: 60m
 - Almacén de equipos y materiales de recuperación para acelerar la vuelta a la actividad
 - Impacto: la recuperación de la actividad pasa de 12 a 9 meses
 - Coste: 50k
 - Validación de las soluciones alternativas por la FDA
 - Impacto: la recuperación pasa de 24 a 12 meses
 - Coste: 500k (salarios)

Conclusión

- Protección reforzada
- Plan de recuperación acelerado
- Stock exterior de 6 meses de SIDA
- Proveedor de producto SIDA operativo
- 3 proveedores únicos analizados

PCN
operativo



EUR m						
Escenario	Daños materiales	Pérdida de producción estimada (meses)	Pérdida de ventas (durante 5 años)	Valor de la pérdida de beneficio (5 años)	TOTAL después del PCN	TOTAL antes del PCN
Huracán > 4	70	0 HIV, 9 otros	65	10	80	320
Huracán < 4	45	0 HIV, 6 otros	65	10	55	295
Incendio grave	70	0 HIV, 6 otros	65	10	80	320
Equipo crítico (MC)						255
Pérdida de proveedor crítico	-	-	-	-	-	250

Metodología del PCN



Etapas

Test:

- Crear los escenarios
- Supervisar las simulaciones
- Analizar los resultados
- Comunicar los resultados
- Establecer las lecciones aprendidas
- Corregir los errores

Etapas

Mantenimiento:

- Desarrollar los procedimientos de actualización
- Programar las auditorías
- Cuadrar el PCN con los cambios estratégicos
- Actualizar el PCN para la dirección

Conclusión

- El PCN permite adaptar los riesgos a los objetivos estratégicos de la empresa
- El riesgo principal es la pérdida durable de clientes como consecuencia de una interrupción
- Para hacer frente a este riesgo, deben efectuarse tres acciones paralelas:
 - Prevención
 - Resiliencia
 - Cobertura de Seguro

Conclusión

- El PCN aporta la metodología ideal para coordinar esta respuesta
- Permite la inclusión del factor riesgo en la política de inversiones de la empresa
- Las claves del éxito residen:
 - Compromiso global de toda la empresa
 - Ajuste continuo del PCN a la evolución de la misma y del sector

**Gracias por su
atención**

Contenido del PCN

1. Introducción y sumario
 - Objetivos
 - Responsabilidades
 - Mantenimiento

2. Aplicación del Plan
 - Evaluación de los daños
 - Procedimiento de lanzamiento
 - Acciones para la recuperación de la actividad
 - Recursos

- Comunicaciones
 - Contactos
 - Procedimientos

- Proveedores

- Plan de gestión de crisis
 - Evacuación
 - Coordinación de la emergencia