



negocio en el marco de la *catástrofe*

El presente artículo describe la naturaleza de los Planes de Continuidad de Negocio o 'Business Continuity Planning' (BCP), una herramienta al servicio de la empresa cuyo objeto es garantizar la continuidad del negocio ante un evento de carácter catastrófico que afecte de lleno a la misma.

CÉSAR LÓPEZ LÓPEZ
ITSEMAP

En el pasado número de esta publicación, Javier Navas nos ilustra sobre la importancia en las organizaciones modernas del papel que desempeña la Gerencia de Riesgos como herramienta para la minimización y estabilización en el tiempo de su coste. Aprovechaba el «escenario de fondo» ofrecido por el reciente terremoto registrado de Chile para ilustrar de manera general las buenas prácticas que esta disciplina ofrece a los líderes empresariales.

Sin cambiar de escenario, y con un enfoque puramente práctico, podemos aprovechar el desolador panorama que produce un siniestro catastrófico como el de Chile para analizar, a través del conocimiento detallado de las consecuencias sobre la economía real de las empresas, las claves para el control de sus pérdidas.

Realizando un ejercicio de simplificación en el análisis de las consecuencias para el sector empresarial de un evento catastrófico, podemos establecer que éstas se concentran, principalmente, sobre:

- Capital humano
- Activos materiales
- Mercado/clientes: ingresos por operación
- Sobrecostes de explotación y comercialización
- Imagen de empresa.



EN LOS EVENTOS CATASTRÓFICOS EL COSTE DE LOS DAÑOS SOBRE LOS ACTIVOS MATERIALES DE LAS ORGANIZACIONES ES MUY INFERIOR AL OCASIONADO POR LOS PERJUICIOS POR PARALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Tradicionalmente, la principal preocupación de muchos empresarios en materia de gestión de riesgos se ha centrado en la protección de los activos materiales de la compañía, dejando en un segundo plano la continuidad de su actividad.

La «cruda» realidad nos muestra, casi sistemáticamente, cómo en eventos de carácter catastrófico el coste de los daños sobre los activos materiales de las organizaciones es, en general, muy inferior al ocasionado por los perjuicios por paralización de su actividad. Perjuicios éstos que se materializan no solo en la disminución de ingresos durante largos periodos de tiempo (meses, e incluso años, necesarios para acometer las reparaciones), sino en el grave riesgo de pérdida no recuperable de mercado en los actuales entornos competitivos y, consecuentemente, en la destrucción de valor de las organizaciones.

Aunque han transcurrido ya varios meses desde el terremoto del pasado 27 de febrero, son muchos (la mayoría) los siniestros graves y complejos en los que aún nos encontramos en un estadio temprano de su resolución (liquidación





y cierre en términos puramente aseguradores). Esta circunstancia hace que hayamos de referirnos «semi-cuantitativamente» a un par de siniestros tipo repre-

sentativos de la generalidad. Uno afectando a instalaciones de titularidad pública, y otro a instalaciones de un grupo industrial multinacional de primer nivel.

A los meros efectos de descripción, los que siguen podrían ser los datos de ambos siniestros «tipo» representativos.



**LOS DAÑOS DE UNA
CATÁSTROFE EN UNA
EMPRESA SE
CONCENTRAN EN EL
CAPITAL HUMANO, EN
LOS ACTIVOS
MATERIALES, EN LOS
CLIENTES Y EN LA
IMAGEN DE LA EMPRESA**



SERVICIO DE TITULARIDAD PÚBLICA Y GESTIÓN PRIVADA CONCESIONADA

DAÑOS EN INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN
(CARRETERAS, PUENTES, VIADUCTOS, ETC.)

Breve descripción de daños

Daños en decenas de kilómetros, con;

- Hundimiento-movimiento en terraplenes.
- Daños en capas de rodadura, *binder*, bases y sub-bases.
- Puentes; colapso total o parcial de estructuras, movimiento de tableros, etc.
- Pérdida de peajes.
- Interrupción de conectividad/servicio.

Estimación del coste de daños (orden magnitud)

- Daños materiales > 120 millones de dólares
- Perjuicio por paralización > 20 millones de dólares



GRUPO INDUSTRIAL MULTINACIONAL

DAÑOS EN PLANTA FABRIL

Breve descripción de daños

- Daños en estructura soporte caldera.
- Pérdida de producción consecencial.

Estimación del coste de daños (orden magnitud)

- Daños materiales > 50 millones de dólares
- Perjuicio paralización > 200 millones de dólares



A la vista de las principales magnitudes económicas expuestas en cada caso, podríamos pensar que los daños consecuenciales en instalaciones de naturaleza públicas tienen menor relevancia que en el caso de empresas privadas. La realidad es bien distinta, pues en el primer caso, buena parte del perjuicio por paralización no está contabilizado en los balances y cuentas de resultado de la Administración de turno, sino que es asumido directamente por la sociedad en su conjunto, bien en forma de falta o carencias del servicio recibido, bien como sobrecostos que los ciudadanos y empresas soportan individualmente. Así, nos podríamos preguntar: ¿cuánto valen las miles de horas de trabajo perdidas durante meses por los larguísimos atascos que ocasiona una vía principal de comunicación destruida?

Si estos dos ejemplos ilustran una generalidad de siniestros catastróficos, la pregunta que nos podemos plantear es: ¿qué hacer para garantizar la continuidad de nuestra actividad tras impactos de esta tremenda magnitud?



LOS PLANES DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO IDENTIFICAN LA EXPOSICIÓN A AMENAZAS INTERNAS, SELECCIONAN LOS ACTIVOS AFECTADOS Y DESARROLLAN UNA PREVENCIÓN EFICAZ PARA RECUPERAR LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

La solución existe: los Planes de Continuidad de Negocio, conocidos cómo BCP (*Business Continuity Planning*). Mediante estos planes, las organizaciones identifican su exposición a las amenazas internas y externas, seleccionan los activos afectados (materiales e inmateriales) y desarrollan una prevención eficaz, estableciendo acciones contingentes para la rápida recuperación de la actividad de la organización. Y siempre lo hacen con el objetivo último de preservar su ventaja competitiva y la integridad de su sistema de valor.



● La fase inicial de un BCP es la detección de los posibles impactos en el negocio. La organización deberá analizar todos los puntos críticos de su proceso de producción o servicio en los que centrar el BCP. Se establecerán indicadores que serán el punto de partida del plan e informarán sobre el grado de respuesta que éste ofrece.

● Es necesaria una exhaustiva evaluación de riesgos que incluya tanto aquellos accidentes y eventos cuya materialización pueda implicar la desaparición del negocio, como otros que perturben gravemente su normal desarrollo.

● Cuando ocurre una emergencia, la respuesta inicial es la activación de los diferentes planes de emergencia (PE) de la actividad. Es necesario, por tanto, establecer la línea-frontera entre el BCP y los PE, definiendo en



UNA ADECUADA GESTIÓN DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS PUEDE REFORZAR DE FORMA SIGNIFICATIVA EL NEGOCIO Y DIFERENCIAR A LA EMPRESA FRENTE A LA COMPETENCIA

qué momento puede peligrar la continuidad del negocio y se debe activar el BCP.

● Los PE y el BCP pueden llevarse a cabo simultáneamente, y, aunque están interrelacionados, corresponden a fases diferentes de la emergencia e implican la actuación de personal y departamentos de la organización propios de cada plan.

● Ante la imprevisible evolución de cada emergencia/contingencia, los BCP no incluyen, en la mayoría de los casos, pautas concretas de actuación, sino pautas de carácter general. Esto implica un conocimiento exhaustivo del negocio por parte del personal involucrado en el

BCP, así como una rápida capacidad de respuesta.

- Se debe concretar el plan de comunicaciones como complemento al BCP o como parte integrante del mismo.
- Un plan de continuidad de negocio se desactiva cuando se ha recuperado la actividad, por lo que puede durar desde horas hasta meses, en función del tipo de emergencia/contingencia.
- Los BCP están indicados para medianas y grandes empresas que ya disponen de planes de emergencia pero necesitan un Plan Director que establezca pautas de actuación que van más allá de una solución inmediata a la emergencia (PE).
- El alcance de un BCP no está definido. Se debe acotar con la participación de cada organización para qué tipo de amenazas se va a definir el mismo o si contemplamos todas las posibles amenazas al negocio. Normalmente, son objeto del BCP los procesos definidos como críticos en la fase inicial de evaluación de impactos al negocio.

Una adecuada gestión de una situación de crisis puede reforzar el negocio y diferenciar a la empresa frente a la competencia.

Desgraciadamente, solo una pequeña parte de las empresas (las grandes corporaciones, y no todas) se preparan para qué hacer el día después de la catástrofe. Aún es largo el camino por recorrer para el diseño e implantación masiva de esta herramienta estratégica de control de pérdidas (BCP) en las organizaciones. Ayudemos desde nuestras posiciones a reducirlo. **!**

GRÁFICO 1

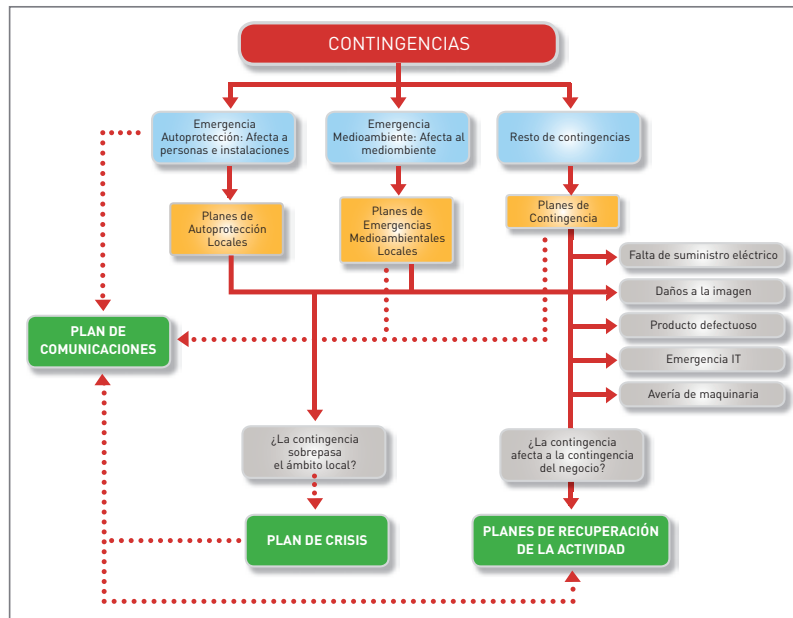


GRÁFICO 2

