

Ingenieros de riesgos y expertos internos: una colaboración sinérgica



La gestión de la continuidad del negocio (BCM, business continuity management) avanza a grandes pasos. Por una parte, los expertos internos de las compañías cuentan cada vez con más experiencia. Por la otra, los ingenieros de riesgo externos – especialmente contando con su experiencia e imparcialidad – pueden agregar una dimensión valiosa al ejercicio de evaluación, análisis y desarrollo de recomendaciones con respecto a la gestión de riesgos. Cuando el trabajo conjunto de estos expertos funciona bien, se logra el mayor valor agregado en esta importante disciplina. En este artículo delinearé, a través de una historia, como la ingeniería de riesgos, especialmente en colaboración con un experto interno, agrega valor en la preparación de los planes de continuidad de negocio.

Roberto Novo

El beneficio de un experto interno

A punto de llegar a la fábrica de un nuevo cliente, me pregunto cómo será el responsable local de la continuidad del negocio. En mi visita anterior a otro cliente, el responsable acababa de tomar el puesto en BCM después de unos años en el departamento de logística en otra localidad. No tenía gran conocimiento de la planta en cuestión, ni de la organización en su totalidad. Nunca había trabajado con un ingeniero de riesgos y me dijo claramente que se sentía algo incómodo con mi visita, la que consideraba una imposición a su tiempo. No siempre se entienden claramente los objetivos de las visitas de los ingenieros de riesgos, y su aportación al desarrollo del BCM, llegándose a actitudes negativas que dificultan el desarrollo de las entrevistas con los responsables

de departamento. Esperaba encontrar a alguien con más experiencia, o al menos más cooperador, en esta siguiente visita – y menos mal qué así fue.

Con nuestro equipo de más de cien ingenieros de campo visitamos unas 4,500 instalaciones de clientes alrededor del mundo cada año. Además de la propia experiencia, el acceso a la experiencia del equipo, nuestras herramientas informáticas y estándares, facilitan un trabajo sistemático y profesional. Sin embargo, cada visita a un cliente es diferente y el elemento clave son las personas.

Después de una corta espera, me recibe Ricardo y me doy cuenta rápidamente que conoce bien sus instalaciones, aunque haya tomado su puesto hace poco con el mandato de instalar un plan de continuidad de negocio. La planta es nueva

y moderna. Planos en mano, Ricardo me guía a través de cada área, mostrándome y explicándome cada aspecto relevante. Contesta todas mis preguntas y su gran nivel de profesionalismo nos permite avanzar a buen ritmo, a pesar de tener que cubrir una gran cantidad de puntos.

Ya cubierto el control de la instalación en sí, nos sentamos a discutir otros posibles riesgos que no estén en la planta misma, sino a su alrededor. Algunos de los aspectos que cubrimos son nuevos para Ricardo, que antes había trabajado en una empresa más pequeña, con la instrucción de “conocer su planta de principio a fin”, pero no necesariamente mirando más allá. Es en estos casos cuando los ingenieros de riesgo externos podemos agregar más valor con nuestra experiencia. A continuación delinearé algunos de los aspectos que cubrimos.

¿Ha pensado en sus instalaciones auxiliares?

Para un plan de la continuidad de negocio efectivo, es importante considerar los riesgos internos no vinculados directamente a los procesos productivos. Por ejemplo, el almacenaje de materias primas, productos en proceso y productos terminados, el transporte interno (vehicular y fijo), el almacenaje de gases/ líquidos inflamables/ carburantes, las instalaciones auxiliares.

Dentro de las instalaciones auxiliares, nuestros ingenieros identifican los riesgos técnicos y el potencial de pérdida de los suministros críticos para la producción: instalación eléctrica, suministro de gases, sistemas de aportación de calor y frío, agua (de proceso y refrigeración), tratamiento de residuos (gases, líquidos y sólidos), sistemas informáticos.

la falta de cualquiera de estos servicios puede resultar en La interrupción de todo proceso productivo. por esta razón, el cliente debe determinar cuál es el período máximo tolerable de interrupción de su negocio. el plan de continuidad de negocio debe diseñarse para que este periodo no se sobrepase. esto puede requerir inversiones en instalaciones auxiliares paralelas, combustibles alternativos, fosas de retención, pozos propios, instalaciones de grupos electrógenos, centros de informática espejo y otros.

En su antigua empresa, como responsable de la continuidad del negocio en otra región, Ricardo no tenía el mandato de ocuparse de las instalaciones no productivas, que estaban a cargo de diferentes directores. La visión era que cada uno de ellos era responsable de que “funcionaran sin problemas”. Pero, ¿qué ocurre cuando esto no es así? Ricardo comentó que ya había identificado la necesidad de estudiar el efecto de un problema

que parece periférico a primera vista, pero que puede convertirse en una razón central de la interrupción de la producción en la fábrica.

Después de analizar las instalaciones auxiliares, el día ha terminado. Mi visita continúa mañana y me alegro cuando Ricardo me ofrece tomar una ligera cena con otros colegas de la fábrica. Alberto, unos de sus colegas a punto de jubilarse, trabajó muchos años en una empresa vecina a la fábrica y nos cuenta de los daños que esa empresa sufrió hace años debido a una inundación--y a su falta atención al mantenimiento de las instalaciones. Un tema importante, para el día siguiente, son los riesgos externos y ésta es valiosa información a ese respecto.

No se pueden controlar, pero sí mitigar

Las compañías deben tomar en cuenta el posible impacto de los riesgos colindantes en su propio análisis de riesgos y elaboración de sus planes de continuidad de negocio. La explosión química en Toulouse, Francia (septiembre, 2001), el incendio en Buncefield, Reino Unido (diciembre, 2005) y la explosión de municiones en Chipre (julio, 2011) son solo tres ejemplos relativamente recientes donde un incidente afectó seriamente a numerosos vecinos colindantes. Este último incidente es muy similar al ocurrido en el polvorín de Cádiz, España, en 1947.

Por eso, los riesgos colindantes o del entorno (incluyendo aeropuertos y otras instalaciones remotas con posibles impactos a distancia, por ejemplo refinerías, reservas militares), son uno de los primeros elementos examinados por los ingenieros de riesgos.

Antes de la visita, había preparado una lista de las compañías colindantes a la planta de Ricardo. Una caminata, no sólo por el perímetro de la planta, sino también fuera, alrededor de las instalaciones vecinas, nos muestra rápidamente que aquí hay riesgos que debemos considerar. La planta vecina se ve bastante antigua y mal mantenida y además el patio se presenta, más que desordenado, realmente caótico. Registramos la necesidad de revisar la instalación de Ricardo de nuevo, específicamente con respecto al área contigua a este preocupante vecino – y de considerar este riesgo en su plan de continuidad de negocio.

Para nuestros clientes también examinamos los posibles riesgos naturales. Buscamos la identificación de zonas inundables, zonas expuestas a tormentas de viento, terremotos, desprendimientos, incendios forestales y otras posibles catástrofes naturales. Mucha de esta información se puede encontrar en varias bases de datos. Sin embargo, la memoria histórica de las personas en las plantas también se debe tomar en cuenta.

Ingenieros de riesgos y expertos internos:

una colaboración sinérgica

En mi computadora le muestro a Ricardo algunos de los riesgos naturales que he identificado en esta zona, utilizando nuestro software, nos permite mostrarle al cliente su exposición específica a los riesgos de viento/ tormentas, inundaciones y terremotos. Siendo esta una zona más bien seca y nueva para él, Ricardo se sorprende al confirmar lo que Alberto nos contó el día anterior, que entre éstos riesgos se cuentan también las inundaciones.

Los planes de continuidad de negocio deben identificar las consecuencias y posibles actuaciones ante las catástrofes naturales. Elementos a examinar incluyen planes de prevención de inundaciones, planes de acceso a las instalaciones, estado de mantenimiento de los edificios y cubiertas, métodos de comunicación interna y externa, acceso a servicios externos (electricidad, gas, agua, combustible), impacto sobre proveedores y clientes.

Ricardo se da cuenta que debe agregar un capítulo al plan que ya había desarrollado.

Identificación de los riesgos de proceso

Las propias compañías usualmente identifican cual de sus procesos productivos son críticos para sus operaciones. La identificación de procesos críticos/ vulnerables se puede llevar a cabo usando métodos sistemáticos diseñados para ser usados en equipo: HAZOP (hazard and operability study), FMEA (failure mode and effects analysis), What If Analysis, Fault Tree Analysis, QFD (quality function deployment), etc.

Todas estas metodologías ayudan a cualificar y cuantificar los posibles impactos en el negocio de los diferentes escenarios identificados para cada proceso. Con esta información, el cliente puede calcular el riesgo residual y las medidas adicionales que se deberían implementar para no sobrepasar el período máximo tolerable de interrupción de su negocio.

Uno de los requerimientos básicos de las metodologías sistemáticas es la necesidad de documentar completamente los resultados de los estudios, las acciones por hacer, las personas responsables de completar las acciones y las fechas de las siguientes reuniones para revisar los progresos logrados.

Ayudando al cliente a establecer prioridades

Una vez identificados los procesos críticos/vulnerables, los ingenieros de riesgos de nuestra empresa elaboran escenarios de posibles pérdidas que se pueden usar como

base para estudios del impacto total al negocio (daños materiales y pérdida de ingresos). Estos escenarios incluyen: pérdidas normales estimadas, pérdidas posibles estimadas y pérdidas máximas estimadas.

La diferencia entre estos escenarios depende de los supuestos hechos para su elaboración (funcionamiento in/ correcto de los sistemas de protección, segregación de los riesgos in/ adecuada, funcionamiento in/correcto de los procedimientos de prevención (incluyendo el plan de continuidad de negocio), capacidad productiva alternativa, etc.).

Ricardo ya había iniciado el proceso de documentar los procesos, pero confiesa que no se siente suficientemente preparado para analizar el gran número de complejos procesos que se realizan en su fábrica. Reacciona entusiasmado cuando le propongo que asista a uno de nuestros cursos de capacitación, que lo pueden preparar mejor para este aspecto de su rol. Pero también considerará un curso dedicado a su empresa, para entrenar a un grupo más amplio que incluya a los jefes de diferentes áreas.

Evitar es mejor que solucionar

Nuestros ingenieros también pueden aportar sus conocimientos en el área de prevención de riesgos – el riesgo que no existe no te puede dañar. Para nuevas instalaciones, o grandes cambios a las existentes, se examinan conceptos como:

- Evitar el riesgo (ej. situar la fábrica en una zona no inundable)
- Eliminar el riesgo (ej. uso de transformadores secos y no bañados en aceite)
- Segregar el riesgo (si no se pueden evitar, separar las actividades peligrosas)
- Modificar el riesgo (ej. uso de pinturas base agua y no base solvente)
- Controlar el riesgo (ej. protección contra incendios automática, procedimientos de prevención, sistemas de gestión de la seguridad)

¿Qué tan robusto es su plan de continuidad de negocio – en una crisis?

Una vez elaborados, los ingenieros aportan valor evaluando si los planes de continuidad de negocio se mantienen, ejercitan y revisan por lo menos una vez al año. dentro de esta evaluación, se tienen en cuenta los siguientes

elementos: planes de emergencia, planes de gestión de crisis, planes de recuperación del negocio.

Los planes de emergencia tienen la función principal de reducir el impacto de un evento, tomando acciones inmediatas para proteger al personal y los bienes.

Los planes de gestión de crisis tienen el objetivo de actuar sobre las decisiones operativas y estratégicas basadas en la evolución y el alcance del desastre.

Los planes de recuperación del negocio se concentran en las actuaciones a tomar en los días y semanas después de un incidente.

La práctica hace al maestro

Los planes de continuidad de negocio se deben ejercitar periódicamente. Esto significa que se debe dedicar medio día o incluso todo un día para “probar” la eficiencia de los planes simulando un desastre o una crisis. Se debe concluir si los planes verdaderamente ayudan a llevar y superar la crisis de una forma más efectiva que si no los tuvieran.

Los objetivos de estos ejercicios son: evaluar la efectividad del plan para cada escenario escogido, familiarizar y formar a los miembros del equipo, registrar los resultados y acciones de mejora identificadas.

Se deberían llevar a cabo actualizaciones si: se modifican los procesos o la gestión de la planta, se planea un cambio significativo o expansión de las actividades, cambian los proveedores o clientes críticos.

Al final de mi visita, Ricardo se ha dado cuenta de que si bien tiene planes de continuidad de negocio, que consideran accidentes o siniestros en la fábrica misma, no cubren suficientemente bien eventos externos que pueden afectar a la producción – o más bien su interrupción. Aunque tiene muchos desafíos por delante, está entusiasmado con la oportunidad de mejorar su gestión para su empresa y también de seguir desarrollándose en su profesión. Por mi parte, y gracias a su buena colaboración, presentaré un informe completo sobre los riesgos que he podido identificar durante esta visita y cómo mitigarlos. Además, Ricardo espera que en una próxima visita podamos evaluar los nuevos planes de emergencia, de gestión de crisis y de continuidad de negocio que está en proceso de actualizar y/o desarrollar.

Conclusiones

La experiencia y el conocimiento de nuestros ingenieros de riesgos en nuestra empresa, XL GAPS, para obtener información sobre los riesgos de nuestros clientes, analizar

posibles consecuencias, diseñar esquemas de protección y evaluar si se han implementado correctamente, agregan una visión externa e imparcial a estas actividades. Si en este proceso se cuenta con el apoyo y el análisis de expertos internos con buena experiencia, la colaboración puede ser tremendamente valiosa y agrega a la calidad de los resultados. Todos estos elementos son críticos en la preparación y elaboración de planes de continuidad de negocio que resulten eficaces, eficientes, robustos y fácilmente actualizables.

Ricardo tenía ya algo de experiencia en la gestión de la continuidad de negocio, pero también aún bastante por aprender. Su preparación profesional de toda la información que ya tenía, su actitud abierta y su apoyo para lograr producir un informe efectivo para su empresa, fueron críticos para lograr utilizar el tiempo de la forma más eficaz posible. Verdadera colaboración y valor agregado.

Sobre el autor

Roberto Novo cuenta con 18 años de experiencia en la industria de seguros. Empezó su carrera como ingeniero químico en el año 1987. En 1995 se inicia en el mundo del seguro como property loss control consultant en QBE-Kemper y en 1999 se cambió a AXA-Kemper HPR (hoy AXA Corporate Solutions) para asumir el rol de senior risk engineer. Dos años más tarde consiguió el ascenso a la posición de Spanish office manager. Fue contratado como senior loss prevention specialist de XL Group en enero 2004 y fue promovido a ser líder regional con XL GAPS en mayo 2008. En este rol es responsable de un grupo de ingenieros en España, el Reino Unido y Escandinavia, así como de la organización de la prestación de servicios en su área. Novo tiene un Bachelor of Science (University of Sydney, Australia 1984) y un Bachelor of Chemical Engineering (University of New South Wales, Australia 1986, cum laude).