



**BUSINESS
SCHOOL**

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE *Universidad Argentina de la Empresa*

Maestría en Administración de Empresas

Simulación de crisis: preparándose para lo peor

Ing. Gastón Horacio Ureta

Director del Trabajo:

Dr. Federico Edelstein

UADE Business School

MBA 46

Fecha de entrega (07/10/2016)



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

ABSTRACT

The objective of this paper is to create a case study that explains a real situation that happened in an Argentinian Bank regarding a Crisis Management training based on a simulation exercise.

Crises result from a single devastating event or a combination of escalating events and present a severe threat to an organization's strategic objectives, reputation and viability. Because the damage from a crisis can cut so deep and last so long, the ability to lead in a crisis must increasingly become a core competence for CEOs, senior executives, and board members. This competence can only come through training, rehearsals, and direct experience of crises.

This case recreates a real situation experienced by a Bank and shows how they planned, developed and conducted a training for their Crisis Management Team. It also shows the results and lessons learned of the exercise.

KEYWORDS: Crisis – Crisis Management – Crisis Plan - Simulation



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

Índice de contenidos

1. Objetivo general	5
2. Objetivos particulares	5
3. Marco teórico	5
4. Marco metodológico	15
5. Caso: Implementación de ejercicios de simulación de crisis	15
• El Contexto Económico	17
• El mercado bancario en la Argentina	18
• Historia de Banco Comercial Español	19
• Segmentación y Productos de BCE	20
• La trayectoria de Julio en BCE	22
• El Programa de Continuidad de Negocio de BCE	23
• El Plan de Gestión de Crisis	24
• La necesidad de simular una crisis	25
• Diseñando la simulación de crisis	27
• Simulando la crisis: ejecución del ejercicio	35
• Pensando en la crisis	36
6. Conclusión	37
7. Bibliografía	41
8. Anexos	43



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo del presente trabajo es desarrollar un caso de estudio para analizar el diseño, implementación y ejecución de un ejercicio de simulación de una crisis operativa y comunicacional en una de las principales entidades financieras de la Argentina en el año 2014.

2. OBJETIVOS PARTICULARES

Para la consecución del objetivo general, se proponen los siguientes objetivos particulares: Caracterizar el contexto del país, el mercado bancario, y la problemática específica de la entidad al momento del desarrollo el ejercicio.

Identificar las características del proceso de gestión de crisis de la entidad.

Describir el proceso de diseño del ejercicio, incluyendo la formulación de los objetivos, el diseño del escenario y la dinámica de participación.

Describir la ejecución del ejercicio y los principales hallazgos.

Enumerar las principales iniciativas creadas a partir del ejercicio.

3. MARCO TEÓRICO

Antes de abordar los temas centrales de este marco teórico, la gestión de crisis y la preparación de equipos de gestión de crisis, se propone comenzar desde un enfoque basado en riesgos. Ninguna organización puede emprender iniciativas de gestión de crisis si no es consciente de los riesgos a los que está expuesta y pueden desencadenarla. Según Taneja (2014), es responsabilidad de la dirección considerar todas las posibilidades de que una crisis tenga lugar y tener a disposición planes estratégicos y operativos de forma tal que la crisis pueda ser rápidamente resuelta.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

Considerar todas las posibilidades, en la práctica implica medir el riesgo. Una de las definiciones de riesgo más aceptada suele ser la expresada por ISO (*International Organization For Standardization*) en su cuerpo normativo. ISO define al riesgo, en su norma 22.300, como el efecto de la falta de certeza en el cumplimiento de objetivos, ya sean financieros, de salud y seguridad, del medio ambiente, entre otros. Esta falta de certeza es un estado, incluso parcial, de deficiencia en la información relacionada al entendimiento o conocimiento de un evento, sus consecuencias o su probabilidad.

“La empresa puede perseguir la meta única de optimizar su valor” (Brealey, 2010: 6). Brealey (2016) explica que el concepto de “valor empresarial” es una función de riesgo y rentabilidad. Cada decisión que se toma en la gestión de las organizaciones o bien aumenta, conserva, o destruye el valor de ésta. Gestionar apropiadamente los riesgos a los que la organización se enfrenta es parte integral de la búsqueda de valor.

Tomando como referencia al marco COSO ERM (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management – Integrated Framework 2004*), la evaluación de los riesgos implica la identificación de eventos que podrían afectar el logro de los objetivos organizacionales y debe estar presente antes de la construcción de la respuesta a tales riesgos. El objetivo es considerar qué tan grandes son los riesgos, evaluarlos tanto en forma individual como también de forma colectiva, con el fin de identificar las amenazas y oportunidades más importantes, y para sentar las bases de la respuesta al riesgo. La evaluación implicará medir y priorizar riesgos para que estos sean gestionados dentro de los límites de tolerancia aceptados por la organización.

Según Archambeau (2016), para una organización es de suma importancia entender a los riesgos a los que puede estar expuesta, hacer su mejor esfuerzo para estimarlos y diseñar mecanismos costo-efectivos para mitigarlos.

Archembeau (2016) indica que los principales riesgos que enfrenta una organización hoy en día incluyen Cyber-seguridad, riesgos de terceras partes o proveedores y riesgo reputacional. Estos riesgos constituyen uno de los principales temas de discusión de las juntas directivas y para cada uno de ellos existe una preocupación similar:

- En cuanto a Cyber-seguridad, es de común entendimiento, según Archambeau que existen dos tipos de compañías, las que han sufrido un ataque y aquellas que están por sufrirlo. Podemos observar ejemplos claros de la manifestación de este riesgo en los ataques sufridos por SONY en 2014, JP Morgan en 2014 y Target en 2015.
- En cuanto al riesgo de terceras partes, se ha convertido en un tema prioritario debido a la creciente complejidad de las cadenas de distribución y la complejidad de la legislación aplicable. El impacto de este riesgo puede ser solo financiero o incluir la reputación de la organización. El alcance del riesgo de terceras partes suele ser multifacético, incluyendo regulaciones aplicables en otros países, condiciones del mercado y el empleo, añadiendo mayor complejidad al momento de mitigarlo. Casos resonantes de la manifestación de este riesgo son los de Nike y sus fábricas asiáticas en 1997 y Apple en 2012.
- Al final del día, el éxito de una organización depende de su reputación. La imagen más clara del riesgo reputacional es el caso del conductor de FEDEX en 2011.

Cabe detenerse en el aspecto más importante identificado en el trabajo de Archembeau (2016), la reputación de la organización. Zavyalova (2016) explica que la reputación sirve como un activo intangible que permite a la organización ciertas ventajas específicas, como mejor acceso a recursos, la habilidad para contratar empleados de alta calidad y mejores chances de éxito financiero. Zavyalova, nos dice que una alta reputación puede beneficiar a una organización luego de un evento negativo, como una reducción de personal, sanciones legales o ingresos menores a los esperados. Sin embargo, aclara que en algunos casos esta alta reputación puede implicar una posición de mayor riesgo, al estar la organización más expuesta a su entorno y con una mayor atención de los medios.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

Solo una vez definido este marco de riesgos, podemos avanzar en la definición de lo que constituye una crisis para una organización. Esta dependerá en gran medida de los riesgos a los que la organización se expone y, por consiguiente, una crisis para una empresa no será necesariamente una crisis para otra.

En la práctica, una crisis suele ser considerada como una serie de eventos o un único gran evento por cuyas características podría impactar en la habilidad de una organización para cumplir con sus objetivos de negocio. Christine M. Pearson (1998) define una crisis organizacional como “un evento intrínseco o extrínseco de baja probabilidad de ocurrencia y alto impacto que amenazan la misión y visión de la organización y por consecuencia su viabilidad. Los eventos de crisis suelen presentar ambigüedad en su causa, efecto y resolución. C. M. Pearson (1998) define además el gerenciamiento de las crisis en las organizaciones como un intento sistemático de los miembros de la organización y/o de las partes interesadas externas a la misma, de evitar la ocurrencia de la crisis o de gestionar con eficacia que las mismas se produzcan con el menor impacto posible.

De acuerdo a Carone y Di Iorio (2013) al hablar de la gestión de crisis, la imaginación colectiva tiende a recordar eventos conocidos y estereotipados de un “día del juicio final” donde la respuesta viene dada desde centros de comando con personas atareadas en equipos de respuesta. En la experiencia, nos explican, el escenario es muy diferente. Las crisis están a la espera, y se desencadenan por acciones triviales en el día a día de una organización. Los directivos de la organización son llamados a decidir en situaciones de falta de certeza, con información escasa o poco confiable, en un ambiente de presión psicológica y con muy poco tiempo.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEDE *Universidad Argentina de la Empresa*

Para prepararnos para este escenario de incertidumbre, debemos estructurar la organización para tener una adecuada respuesta ante una crisis. Carone y Di Iorio (2013) proponen una serie de componentes que deberían estar presentes:

- Modelo organizacional que incluya estructura, roles y responsabilidades para gobernar y gestionar situaciones de crisis.
- Procesos para regular el flujo de actividades en situaciones específicas de crisis.
- Procedimientos que provean secuencias detalladas de acciones para afrontar situaciones predefinidas, principalmente aquellas de baja complejidad que requieran una secuencia de tareas preestablecidas.
- Herramientas para soportar las actividades antes y después que un evento de crisis tenga lugar. Estas herramientas pueden variar desde una simple planilla de cálculos, una herramienta de gestión documental o herramientas complejas de gestión de crisis, las cuales suelen integrar modelos de decisión con herramientas de comunicación en emergencia.
- Personas designadas para ejecutar los roles y responsabilidades definidos en el modelo organizacional a diferentes niveles (estratégico, táctico y operacional).

De acuerdo a Taneja (2014) es esencial que la alta dirección considere la importancia de integrar la gestión de crisis dentro del proceso de planeamiento estratégico de la organización. Esto es importante ya que las estrategias de innovación y la intuición requerida para el planeamiento estratégico son unos de los requisitos para que una organización sobreviva a una crisis. El planeamiento estratégico aportaría a la gestión de crisis una visión basada en escenarios y en la evaluación del impacto de posibles cursos de acción.

Al afrontar una crisis, explica Taneja (2014) la organización deberá identificar a terceras partes que puedan ser afectadas por la crisis y dependerá de una buena comunicación con ellas para llevar a cabo una adecuada respuesta. Cada evento puede requerir respuestas



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

comunicacionales diferentes de acuerdo a la naturaleza del mismo y como resultado de esto pueden surgir confrontaciones entre los líderes de la organización y las terceras partes involucradas. Los líderes, para reducir la confrontación en una crisis, deberían seguir cuatro principios clave en la comunicación en crisis: velocidad, precisión, credibilidad y consistencia.

Todos estos aspectos de una adecuada gestión de crisis pueden ser resumidos en un Plan de Gestión de Crisis. Este plan debe contener todos los lineamientos antes expuestos y estar disponible para los miembros de la organización en todo momento para garantizar su disponibilidad ante un evento de crisis. Según Waller (2014) estos planes suelen estructurar la respuesta ante una crisis en cinco etapas bien diferenciadas: detección del evento, preparación/prevención, contención/control, recuperación del negocio y aprendizaje.

Uno de los principales elementos a ser considerados dentro de un Plan de Gestión de Crisis es el Plan de Comunicación en Crisis. Según Weiner (2006), este plan debería contener procedimientos detallados de comunicación en caso de que se manifieste una potencial crisis, ya sea que fue identificada dentro del análisis de riesgos o se trate de un evento inesperado. Weiner establece algunos componentes esenciales a incluir dentro del plan:

- Roles, responsabilidades y detalles de contacto de los voceros encargados de la comunicación en crisis.
- Respuesta inicial que debe ser suministrada ante un evento de crisis.
- Mecanismos de notificación interna y escalamiento.
- Estrategia de comunicación para cada una de las audiencias interesadas.
- Fuentes de información a ser monitoreadas (sitios web, redes sociales, portales de noticias).
- Datos de contacto de canales de comunicación a ser utilizados contactados (periodistas, programas de radio y televisión).



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

- Guía de redacción de comunicaciones, incluyendo lenguaje a ser utilizado y formato estandarizado.

Weiner (2006) propone desarrollar el Plan de Comunicación en Crisis basado en una “Auditoria de Comunicación”. Esta auditoria tiene el objetivo de identificar un “inventario” de las vulnerabilidades y temas críticos que es probable que la organización enfrente, priorizados en base a su probabilidad e impacto. Estas vulnerabilidades pueden ser identificadas a partir de entrevistas con el “*Top Management*” y la revisión de planes, procesos y experiencias previas en cuando a respuestas comunicacionales de la organización. Puede ser complementado con fuentes externas a la organización, como análisis de la industria, legislación aplicable y consultas con expertos.

Según Lawrence (2011) en estos tiempos en los que las redes sociales son una de las herramientas comunicacionales más potentes las organizaciones deben desarrollar una estrategia comunicacional ante eventos de crisis que incluya planes específicos para estos medios. Llegar a un público específico en redes sociales, con un mensaje adecuado y en el tiempo requerido ante un evento de crisis implica para las organizaciones una preparación previa que incluya:

- Desarrollar un plan comunicación de crisis en redes sociales.
- Realizar pruebas regulares del plan desarrollado.
- Desarrollar y publicar una política interna de uso de redes sociales.
- Proveer entrenamiento en redes sociales.
- Monitorear continuamente la reputación en redes sociales.

Según Martinez (2014) para apoyar la ejecución del Plan de Gestión de Crisis, la organización debería definir una estrategia de recuperación para la organización, es decir, una serie de planes complementarios que deberán estar disponibles para ser activados según el flujo del Plan de Gestión de Crisis. Esta estrategia incluye:



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE Universidad Argentina de la Empresa

- Plan de Recuperación de Tecnología: recuperar la capacidad de procesamiento de los sistemas informáticos.
- Planes de Continuidad de Negocio: recuperar la ejecución de los procesos críticos del negocio.
- Plan de Respuesta ante Emergencias: responder ante eventos que atenten contra la salud y seguridad del personal, proveedores, clientes y cualquier otra persona que pueda encontrarse en los sitios de la organización. Suele incluir planes de evacuación, extinción de incendios, entre otros.

Cabe aclarar que para llevar a cabo la identificación de los Planes de Continuidad de Negocio que la organización requiere, puede ser necesaria la realización de un Análisis de Impacto. ISO en su norma 22301 define al Análisis de Impacto de Negocio como un proceso que una organización lleva a cabo para analizar el efecto que una interrupción de negocio pueda tener sobre las actividades que soportan la provisión de productos y servicios. El resultado de este análisis es utilizado para identificar la priorización y los objetivos y metas de la Continuidad de Negocio y la recuperación Tecnológica.

En las organizaciones los tres planes antes mencionados suelen ser desarrollado dentro de una función de continuidad de negocio, riesgos o gobierno corporativo, dependiendo de la naturaleza de la organización y de los riesgos a los que se enfrenta. De acuerdo a Martinez (2014) sin importar la función que lleve a cabo en desarrollo, mantenimiento, prueba y actualización del plan de gestión de crisis, la responsabilidad de la respuesta ante crisis debe ser siempre de los altos ejecutivos de las organizaciones, comúnmente denominados “*Top Management*”.

El Plan de Gestión de Crisis, suele conformar un “Comité de Crisis” liderado por el “*Top Management*” y apoyado por distintos referentes, usualmente de Infraestructura, Tecnología, Comunicaciones, Legales y referentes específicos según las características de



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

la organización. “Estos equipos, son responsables de ayudar a las organizaciones a hacer frente a la crisis a través de los esfuerzos de coordinación y comunicación rápidas” (Pearson y Clair, 1998). Es práctica común identificar un rol de coordinación del Comité de Crisis, rol que deberá velar por que los diferentes componentes del Plan de Gestión de Crisis interactúen de forma fluida.

Olson (2013) identifica que, para el adecuado funcionamiento de los organismos de gestión de crisis, se debe poder asegurar una comunicación fluida entre sus integrantes, y si estos no se encuentran físicamente en un mismo lugar, se deben proveer tecnologías de comunicación que puedan resistir a fallas comunes a las que originaron la crisis.

Una vez establecido el Plan de Gestión de Crisis y el Comité de Crisis, no es suficiente que el mismo se encuentre documentado y que las personas conozcan sus responsabilidades dentro del mismo. Waller (2014) identifica que la fase de preparación/prevención y la fase de contención/control del plan de gestión de crisis requieren de los miembros del comité una dinámica que no puede ser obtenida sin un adecuado entrenamiento. Asimismo, Waller propone una simulación basada en escenarios de crisis para desarrollar estas habilidades.

Kleiboer (1997) sostiene que las simulaciones son utilizadas en varios contextos de gestión de crisis y para definir una simulación propone distinguirla de los escenarios. Los escenarios, indica, son formas de la realidad imaginada, que proporcionan una oportunidad de evaluar estados futuros posibles de un sistema social determinado. Por otro lado, las simulaciones son modelos operativos que reflejan las características principales de un sistema real o propuesto, proceso o entorno. En el contexto de las simulaciones de crisis organizacional, las operaciones y las condiciones de la simulación suelen ser generadas por actores humanos y no sistemas computarizados.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

Las simulaciones, de acuerdo a Kleiboer (1997) suelen comenzar desde un escenario base y los participantes se encuentran con una secuencia de acciones que requieren su intervención por medio de decisiones que llegan al escenario a un estado posterior. A partir de ahí, se introducen nuevas condiciones que requieren nuevas respuestas de los participantes y conducen a un nuevo estado y así sucesivamente.

Estos movimientos se pueden presentar según diferentes estructuras narrativas, Waller (2014) identifica las tres principales estructuras según las que podría diseñar la simulación.

Las mismas son:

- Secuencial: cada escenario puede tener varias soluciones, sin embargo, el próximo escenario no varía en función de la solución.
- Ramificado: cada escenario puede tener varias soluciones, y cada una de ellas está asociado a escenarios diferentes según la respuesta.
- Dinámico: cada escenario puede tener múltiples soluciones, asociadas a diferentes escenarios futuros. En esta estructura, dependiendo de las respuestas de los participantes, se van introduciendo diferentes eventos para modificar el escenario.

Según Kleiboer (1997) una simulación se transforma en una simulación de crisis cuando el escenario base y los sucesivos inputs representan una situación crítica, que una organización puede percibir que posee las características de la definición de crisis tratada en este trabajo. Una simulación de este tipo podría ser utilizada tanto por organizaciones con Comités de Crisis en marcha o como parte de acciones de capacitación a personas que no conforman un comité específico.

Una simulación desarrollada para organizaciones con un Comité de Crisis en marcha deberá estar diseñada para que los participantes “actúen” los roles del Comité de Crisis que poseen en la realidad y tanto la situación inicial como los sucesivos inputs que se dan en el ejercicio representen una situación de crisis con cierto grado de realidad para la



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

organización. La realidad será necesaria para que los participantes puedan poder poner en marcha los componentes del Plan de Gestión de Crisis de su organización.

En una simulación de crisis, Kleiboer (1997) precisa que la información que se suministre a los participantes deberá servir un propósito particular y deberá ser el punto focal de las observaciones, análisis y realimentación del Plan de Gestión de Crisis. En este sentido, Hart (1997) enumera las principales consideraciones que deberán tenerse en cuenta al momento de diseñar una simulación:

- Poner la información relevante para la organización por sobre el estímulo audiovisual.
- Definir objetivos claros para el ejercicio.
- Balancear la necesidad de acción y análisis de los participantes.
- Balancear “éxitos” y “fracasos” como resultado de las decisiones de los participantes.
- Buscar que los eventos sean “impredecibles”.
- Generar compromiso del “*Top Management*”.

La importancia de estas simulaciones para el entrenamiento de Comités de Crisis, explica Kleiboer (1997) radica en que ofrecen una aproximación al estrés y dinámica de los eventos en una crisis real, saturando a los participantes con información y demandas de acción. La realización de simulaciones permite que la organización se vuelva más familiar con los eventos de crisis, aprecie su complejidad y sus posibles dilemas. Por otro lado, la simulación provee retroalimentación instantánea sobre las estrategias diseñadas para afrontar una crisis.

En otras palabras, simular una crisis permite mejoras la habilidad de la organización para responder ante un evento de crisis mediante un Comité de Gestión de Crisis más preparado y un Plan de Gestión de Crisis mejor diseñado.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

4. MARCO METODOLÓGICO

Para cumplir con el objetivo general y los objetivos particulares propuestos en este trabajo se utilizó una metodología cualitativa, para extraer datos descriptivos mediante entrevistas a los actores principales del caso y observación participante, y la utilización de fuentes secundarias.

En cuanto al diseño metodológico se implementó un enfoque mixto, utilizando un enfoque descriptivo de las situaciones y eventos que experimentaron los principales referentes del caso de estudio, complementándolo con un enfoque explicativo, buscando establecer relaciones de causa-efecto entre las acciones de dichos referentes y los resultados obtenidos por los mismos.

5. CASO: IMPLEMENTACIÓN DE EJERCICIOS DE SIMULACIÓN DE CRISIS

Era una agradable mañana de un domingo de octubre en la ciudad de Buenos Aires, mientras Julio Olmos gerente de Gobierno Riesgo y Cumplimiento de Banco Comercial Español (en adelante BCE) se encontraba en su casa disfrutando de una taza de café. Era su rutina, junto al café, repasar noticias desde su iPad, cosa que raramente se podía permitir durante los días de semana.

Luego de repasar el horario de los partidos de fútbol de ese día, ingresó a la página del New York Times, en la que solía buscar noticias acerca de mercado financiero internacional. Al instante llamó su atención una noticia cuyo titular decía “*Hack* al Banco JPMorgan expone datos de 83 millones, uno de los más grandes casos en la historia”. La noticia repasaba los acontecimientos que tuvieron lugar los días previos, junto a opiniones de expertos en cyber-seguridad, legales y comunicación corporativa. Según el artículo, un



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

grupo aún no identificado obtuvo de forma ilegal, acceso a nombres, teléfonos, direcciones de 76 millones de usuarios particulares y 7 millones de pequeños negocios.

Si bien Pablo estaba al tanto hecho, ya que se trataba de un caso muy comentado durante la semana en el Banco, aquel domingo tuvo la primera oportunidad de reflexionar sobre la situación particular de BCE en una industria en que estos casos se empezaban a manifestar cada vez con mayor frecuencia. Una pregunta empezó a tomar forma, ¿Estamos lo suficientemente preparados para afrontar una crisis?

El contexto económico

Durante el año 2013 la actividad económica global había sufrido una leve desaceleración con respecto a los años anteriores de acuerdo al *World Economic Outlook* publicado por el FMI. El menor nivel de actividad se había dado tanto en el grupo de países desarrollados como en los emergentes. En los primeros, el principal determinante fue la marcada desaceleración de la economía de EE.UU. En el caso de los países de la Eurozona se volvió a dar otro año de recesión conjunta, aunque con una menor tasa de caída. En el caso de los emergentes, si bien el desempeño conjunto fue inferior a 2012, el mismo se dio en un contexto heterogéneo, con países como Brasil e India creciendo más y otros como Rusia y México reduciendo su desempeño comparado con el año anterior. Los precios de los “*commodities*” sufrieron caídas generalizadas respecto del año anterior, aunque todavía se encuentran en niveles históricos elevados. Ver anexo 1 para la evolución del PBI mundial.

En lo que respecta al contexto argentino, se había experimentado una importante mejora en el nivel de actividad en relación a 2012, impulsada por un incremento en la cosecha y el sector pesquero en cuanto a la producción de bienes y por la industria financiera en el sector servicios. En cuanto al sector externo y el mercado de cambios, en 2013, se verificó una reducción en el superávit de la balanza comercial, el cual resultó un 29% más bajo que el del año anterior, manteniendo de todas maneras un superávit comercial



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

Durante 2013 se aceleró significativamente la tasa de devaluación del tipo de cambio nominal, finalizando el año un 29% más depreciado que si se lo compara con el de fines de 2012. El menor saldo comercial, un significativo déficit en la cuenta de servicios (relacionado con viajes) y la continuidad de la política de cancelación de deuda produjeron una fuerte reducción en las reservas internacionales.

El sistema financiero argentino continuó expandiéndose en términos reales, tanto en depósitos como en préstamos, ambos impulsados por los vinculados a la moneda local. En cuanto al comportamiento del crédito, en 2013 creció muy por encima de los depósitos lo que muestra un comportamiento de los bancos menos conservador.

El mercado bancario en la Argentina

En el mercado argentino, existe una entidad financiera principal, la cual regula a todas las demás, denominado Banco Central de la República Argentina (BCRA). El mismo opera desde el año 1935 y posee autonomía del Estado Nacional. Ver anexo 2 para las principales funciones y facultades del BCRA.

El BCRA está a cargo de regular el sistema financiero, y todas aquellas instituciones financieras que actúen en el país. Las mismas, según sus características de sus accionistas y órganos de decisión, pueden ser públicas o privadas; estas últimas pueden componerse de un capital nacional, o de un capital extranjero.

De acuerdo a la Ley de Entidades Financieras, en la Argentina se denomina entidad financiera a los Bancos (Comerciales, de inversión o Hipotecarios), Compañías Financieras y Cajas de Crédito. En 2014 operaban un total de 65 Bancos, 12 entidades públicas y 53 privadas. Ver anexo 3 para la cantidad y tipo de entidades financieras en la Argentina al 2014.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

Existía una gran concentración en el mercado bancario argentino, ya que, si bien operaban 65 bancos entre privados y públicos, aproximadamente el 75% del volumen en pesos de los depósitos totales estaban concentrados en 10 Bancos. El Banco de la Nación ocupa el primer lugar del ranking con una participación del 15%. En el segundo y tercer lugar compiten cabeza a cabeza los bancos Independencia y el Banco de la Provincia de Buenos Aires con una participación del 10% en el total de depósitos. Del cuarto al décimo lugar se ubican el Fomento, Banco Comercial Español, Banco del Noroeste, Banco Inglés, Banco de Créditos, Ciudad de Buenos Aires y el Banco Interamericano, en este orden.

Historia de Banco Comercial Español

Hace más de 100 años, en el año 1895, Arturo Fontaine llegó con su familia a la Argentina proveniente de España. El objetivo familiar, fundar el Banco Comercial Español y una red de tiendas de comercialización de prendas de vestir, Casa España. En 1925, la familia Fontaine celebró a un acuerdo para la venta de Casa España a un grupo inversor americano, con el objetivo de centrar los esfuerzos de la familia en la expansión de BCE.

Luego de la venta de Casa España, y con el objetivo de expandir el alcance del Banco fuera de la provincia de Buenos Aires, BCE comenzó la apertura de sucursales en el centro y sur del país. Posteriormente adquirió, en 1990 el Banco de Créditos del Norte y en el año 2005 el Banco Litoral consolidando así su posición nacional.

En 2014 BCE contaba con una amplia cobertura territorial, con fuerte presencia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Tucumán, Salta, Jujuy, Corrientes y Misiones (donde es, desde 2006, el agente financiero de la provincia). Contaba con una red de 205 sucursales, 500cajeros automáticos y más de 3.500 empleados. Era considerado el quinto banco de la Argentina de acuerdo al volumen de sus



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

depósitos. Ver el anexo 4 para la información del Balance de BCE y el anexo 5 para el estado de resultados.

Durante el 2014 el resultado neto logrado ascendió a \$394 millones, representando un incremento del 8% respecto del alcanzando en 2013, y se basó en una buena performance tanto en ingresos como en el control de gastos. El Anexo 6 muestra los principales indicadores del balance consolidado.

La dirección del banco estaba a cargo de la quinta generación de la familia Fontaine, quienes aún poseen gran parte del paquete accionario del Banco. Este liderazgo familiar generó a lo largo de los más de 100 años un compromiso muto de desarrollo entre el banco y sus colaboradores. Este compromiso se veía reflejado en la declaración de valores de BCE, Calidad, Responsabilidad, Mutualidad y Eficiencia.

Segmentación y Productos de BCE

Las 205 sucursales permitían a BCE llegar a sus clientes con todos los servicios de la banca tradicional. Poseía una cartera de más de 2 millones de personas, segmento denominado Banca Minorista y 4.500 empresas, pertenecientes al segmento Banca Mayorista.

Banca Minorista

BCE disponía de una propuesta de valor exclusiva que le permite brindar productos y servicios específicos para las necesidades financieras de sus clientes.

Se ofrecían a los clientes del segmento Banca Minorista una amplia gama de productos bancarios tradicionales, entre los cuales se incluían préstamos personales, anticipos de haberes, préstamos prendarios, pago de haberes (planes sueldo), tarjetas de crédito, tarjetas de débito, cajas de ahorro, depósitos a plazo fijo, cuentas corrientes, además de



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

servicios financieros e inversiones como fondos comunes de inversión de terceros, cobertura de seguros y garantías y pagos de beneficios a jubilados y pensionados.

Los productos ofrecidos por BCE experimentaron durante 2014 un crecimiento por encima de la media del mercado. El volumen de préstamos personales de la Banca ascendió a \$ 4.339 millones aproximadamente en 2014, lo que constituyó un incremento del 30% sobre el año anterior. El volumen total de depósitos en cajas de ahorro en pesos, para fines del año 2014 ascendió a los \$ 8.071 millones, con un incremento respecto del año anterior del 34%. Se gestionaron durante 2014 un total de 600.000 tarjetas de crédito Visa y MasterCard, un 33% más que el año anterior.

La Banca Minorista atendía a 3 segmentos de clientes:

- Clientes Black: personas con ingresos mensuales superiores a 35.000 pesos. Se cuenta con unos 20.000 clientes Black, a los cuales se ofrece un paquete de servicios preferenciales como ser, atención prioritaria en sucursales, tarjetas de crédito exclusivas, accesos a salones exclusivos en aeropuertos, entre otros.
- Clientes Gold: personas con ingresos mensuales entre los 8.000 a 35.000 pesos. Se cuenta con alrededor de 1 millón de clientes Gold, a los cuales se ofrecen servicios bancarios tradicionales.
- Clientes Sueldo: clientes que perciben haberes y/o aportes previsionales en el banco. Estos representan aproximadamente 1 millón de clientes.

Banca Mayorista

BCE contaba con 4.500 empresas en su segmento de Banca Mayorista, de las cuales un 65% pertenecían al segmento de Pyme y el restante 35% al de Grandes Empresas. Para ambos segmentos se contaba con una amplia variedad de productos y servicios entre los cuales se encontraban: adelantos en cuenta corriente, descuento de documentos, préstamos comerciales, servicios de comercio exterior, leasing, pago a proveedores,



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

custodia de cheques, transporte de caudales, recaudaciones, tarjetas corporativas, planes sueldo y fondos comunes de inversión.

En el segmento Mayoristas, 2014 también fue un año de gran crecimiento. Se alcanzó un volumen promedio de financiamiento de sus líneas de préstamos y leasing de 5 millones, un 40% más que el año anterior. Los convenios de pago a proveedores tuvieron un volumen de 1,3 millones, con un incremento del 67% respecto al año anterior.

La trayectoria de Julio en BCE

Julio llegó a BCE en 2008 a BCE con el objetivo de ocupar, como Gerente de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, el recientemente creado rol de Administrador de Continuidad de Negocio del Banco.

Previamente, Julio se desempeñó como Gerente de Riesgos de TI de Banco América, un banco internacional que operaba en ese momento en Argentina. Su rol principal dentro de este banco fue el de asegurar la continuidad de los canales electrónicos, que a medida que pasaba el tiempo cobraban una mayor importancia en el modelo de negocios del banco. Una de sus últimas tareas dentro de Banco América fue liderar el equipo de proyecto que diseñó la primera aplicación de *Mobile Banking* del Banco América. La misma permitía realizar algunas de las operaciones básicas de clientes minoristas a través de dispositivos móviles.

Julio es Ingeniero en Sistemas Informáticos de la Universidad de Buenos Aires y cuenta con un MBA de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Se desempeña como miembro del *Business Continuity Institute* y es miembro del comité académico del Congreso Iberoamericano de Seguridad de la Información (Segurinfo), en los temas relacionados a continuidad de negocio y riesgos.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

Sus compañeros lo consideraban un líder enérgico, que sabe desempeñarse bien en situaciones de presión y alta complejidad. Era tenido en gran consideración por su Jefe, Matías Chemes, Gerente General de BCE, quien lo describe como un profesional con pasión por el desarrollo de los equipos y personas, gran capacidad de comunicación y amplia experiencia en el sector Bancario.

El Programa de Continuidad de Negocio de BCE

El desarrollo de un Programa de Continuidad de Negocio en BCE comenzó a principios de 2008, momento en el que el Banco decidió dar un cambio de rumbo a su estrategia de recuperación de desastres de tecnología (*Disaster Recovery Plan*) para incluir la recuperación de los procesos de negocios y la conformación de un Comité de Gestión de Crisis.

Anteriormente, la responsabilidad de la recuperación del Banco ante un evento que impacte en la capacidad de procesamiento de sus operaciones cotidianas recaía exclusivamente en la Gerencia de Sistemas, más específicamente en el Jefe del Centro de Cómputos. Su responsabilidad era diseñar, ejecutar y mantener un plan de recuperación de dicho centro de cómputos ante una potencial falla del mismo.

Entre 2007 y 2008 se popularizaron nuevas metodologías para afrontar la continuidad de las operaciones, promovidas por institutos como el BCI (*Business Continuity Institute*) y el DRJ (*Disaster Recovery Journal*). Dichas metodologías establecían, entre otras cosas, la necesidad de incluir a los procesos de negocio dentro del esquema de recuperación de una organización.

Promovido por estas nuevas metodologías, y preocupados por la mejor manera de proteger al Banco, BCE encaró a partir del 2008 un rediseño de su estrategia de recuperación. Esta comenzó, instaurando la función de Continuidad de Negocio dentro de la Gerencia de



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

Gobierno Riesgo y Cumplimiento y nombrando a su recientemente contratado gerente, Julio Olmos como Administrador de Continuidad de Negocio de BCE. Ver anexo 7 para el Organigrama de BCE.

A partir de este nombramiento, Julio comenzó con proceso para adaptar la forma de trabajo de BCE a las mejores prácticas internacionales, al que denomino Programa de Continuidad de Negocio. El programa comenzó con la definición de la política de continuidad de negocio, definiendo la forma que tomaría la nueva estructura de la organización. Ver anexo 8 para un esquema general de la estructura de recuperación desarrollada.

Luego, se encaró la realización de un Análisis de Impacto de Negocio, que consistió en la identificación de los procesos del banco que requerirían el desarrollo de planes de recuperación, a los que se denominaría Planes de Continuidad de Negocio. Una vez realizado este análisis, se desarrollaron planes para los procesos identificados como prioritarios, comenzando con Atención en Sucursales, Operaciones Financieras y Pago de Haberes. Ver anexo 9 para la estructura general de los planes de respuesta desarrollados.

El Plan de Gestión de Crisis

A partir del año 2012, una vez establecidas las bases de la Continuidad de Negocio de BCE, Julio trabajó para desarrollar el Plan de Gestión de Crisis. El objetivo del plan, sería guiar el comportamiento de los directivos del Banco ante eventos de crisis y conocer en forma detallada como liderar el restablecimiento de los procesos críticos del Banco.

El plan desarrollado por Julio tenía en cuenta mecanismos para detectar eventos que tengan el potencial de convertirse en una crisis y notificarlos. Una vez notificados, el plan establecía procedimientos para evaluarlos y determinar el tipo de respuesta necesaria para mitigar su efecto. Esta respuesta solía incluir la utilización de alguno de los Planes de



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

Continuidad de procesos desarrollados. Ver anexo 10 para el esquema de escalamiento ante eventos de crisis.

El plan estaba estructurado en dos partes con diferentes propósitos. Una primera sección general que incluía los roles y responsabilidades de un grupo dedicado a la resolución de la crisis o “Comité de Crisis”, los mecanismos de notificación y escalamiento y el proceso general de respuesta ante un evento. Luego una sección con planes de acción específicos según el tipo de evento, llamados “escenarios”. Entre los escenarios considerados por el plan se encontraban: ataques cibernéticos, fallas tecnológicas y catástrofes naturales.

El Plan de Gestión de Crisis desarrollado formaba el Comité de Crisis, un organismo compuesto por gerentes del Banco, cuya composición variaba según el tipo de evento que se presente. El Comité contaba con cuatro roles fijos, el gerente general, Matías Chemes en el rol de Coordinador General del Comité, el Gerente de Gobierno Riesgo y Cumplimiento, Julio Olmos en el rol de Administrador de Continuidad de Negocio y los gerentes de Tecnología e Infraestructura (física). De acuerdo al tipo de evento, el Plan de Gestión de Crisis preveía la incorporación, según decisión de los participantes fijos, del gerente de Recursos Humanos, el gerente de Comunicación Corporativa, el gerente de Legales y los gerentes de Banca Mayorista y Minorista. Ver anexo 11 para el esquema de composición del Comité de Crisis.

Entre las principales funciones del Comité de Crisis se encontraba determinar la declaración del estado de crisis, coordinar las acciones de comunicación internas y externas en crisis y asegurar la ejecución de los planes de recuperación de los procesos críticos del Banco. Era el responsable de aprobar erogaciones especiales para ejecutar las acciones necesarias y monitorear la evolución de las acciones a medida que avanzaba la crisis.

La necesidad de simular una crisis



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEDE *Universidad Argentina de la Empresa*

A fines de 2013, Julio empezó a darse cuenta que el objetivo que se había planteado al comenzar con el desarrollo del programa, estaba cerca de cumplirse. Los planes de continuidad estaban desarrollados de acuerdo a sus requerimientos, se actualizaban regularmente y el personal recibía entrenamiento específico sobre como ejecutarlo.

Algunos eventos menores, como cortes de energía o incendios menores le habían permitido poner en marcha algunos de los planes. Jorge Casas, líder de continuidad del proceso de operaciones financieras recordó uno de estos eventos “un día de junio de 2013, la alarma de incendios sonó en el edificio donde operamos, era un horario complicado para nosotros ya que aún no había cerrado la bolsa de Buenos Aires. Activamos el plan y trasladamos las operaciones al centro alternativo que tenemos definido en un tiempo menor al que habíamos estimado. Para nosotros fue una verdadera prueba para el Plan de Continuidad, porque hasta ese momento habíamos realizado pruebas menores en ambientes controlados”.

La respuesta de la organización a estos eventos daba seguridad a Julio en cuanto a la capacidad del Banco para reaccionar a estas interrupciones en la operación, siempre y cuando no requieran de una interrelación compleja entre diferentes planes y una respuesta comunicacional importante.

La necesidad de ensayar y probar el Plan de Crisis era evidente, sin embargo, la forma para hacerlo aún no era clara. Ya habían diseñado y ejecutado capacitaciones a los miembros del Comité de Crisis en cuanto a su rol dentro del plan, pero nada garantizaba que lo pudieran ejecutar eficientemente ante un evento de crisis.

Florencia Vigo, Jefa de Continuidad de Negocio y mano derecha de Julio fue la que presentó una solución al inconveniente. Recientemente había participado en una conferencia de gestión de crisis, que incluyó un taller de simulación. Al comenzar la



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

simulación, organizada como un juego de roles, los organizadores conformaron un comité de crisis con los participantes, les explicaron brevemente sus roles dentro del mismo y les presentaron una crisis ficticia que debían resolver. La simulación se estructuraba por etapas, por lo que los organizadores iban brindando información adicional a medida que avanzaba el tiempo y el comité debía ir presentando soluciones a los diferentes eventos. Al finalizar los organizadores realizaron una sesión de lecciones aprendidas en donde se obtuvieron conclusiones sobre el funcionamiento del comité.

Florencia explicó a Julio su idea “podríamos replicar este ejercicio con eventos que podrían afectar al banco, convocando a nuestro comité de crisis para que sea en encargado de resolverlo. Puede ser un gran instrumento para ensayar el comportamiento del comité y detectar puntos a mejorar”.

Diseñando la simulación de crisis

A partir de la idea de Florencia, decidieron encarar el diseño de un ejercicio de simulación de crisis en BCE. Julio comentó “nos jugábamos mucho en este ejercicio, habíamos realizado capacitaciones, charlas de concientización e incluso algunas iniciativas como repartir folletos informativos, pero nunca algo con tanta exposición. Se trata de involucrar a la gran parte del *Top Management* en algo que nunca hemos realizado”.

Julio y Florencia trabajaron en definir los objetivos que buscarían con la simulación, para tenerlos en mente a lo largo del diseño de la simulación. Los objetivos planteados fueron:

- Alentar a los miembros del Comité de Crisis a pensar cómo ellos y los distintos equipos de recuperación responderían en caso de presentarse un posible evento de crisis que amenace las operaciones, personal, valor accionario, accionistas, marca, reputación y confianza.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

- Fortalecer los mecanismos de comunicación entre los miembros del Comité de Crisis.
- Validar que los procesos, estrategias y materiales disponibles en el Plan de Gestión de Crisis sean suficientes, para ayudar al Comité de Crisis a responder ante una variedad de eventos.
- Identificar y analizar oportunidades de mejora que deban introducirse en el Plan de Gestión de Crisis y cualquier otro elemento del Programa de Continuidad del Negocio.

El primer desafío fue encontrar un tema lo suficientemente real para que fuera significativo para BCE pero que a su vez no hubiera ocurrido de forma similar. Lo último que Julio quería es que el ejercicio no sea visto como una simulación sino como un espacio para repartir culpabilidades por hechos anteriores. La solución la encontró en el mundial de futbol que se estaba organizando en Brasil. Era de público conocimiento que Brasil afrontaba protestas por hechos de corrupción, relacionados a las obras y que gran parte del pueblo brasilero se oponía a la realización del mundial.

Julio definió que la simulación tendría su escenario en un mundial organizado por Argentina, en el que BCE sería uno de los principales *Sponsors* locales, por medio del financiamiento de obras. En un escenario así, muchos eventos podrían poner a prueba el accionar del Comité de Crisis de BCE. “Mundial de futbol Argentina 2020” estaba en camino.

Una vez definido el escenario, Julio se enfocó en seleccionar una metodología de simulación. Aquí Florencia aportó su conocimiento en cuanto a la simulación a la que había asistido y delinea el primer esquema.

- En cuanto a los participantes: participarían todos los representantes del Comité, tanto fijos como los a demanda y ocuparían el rol que real que ocupaban en el Comité de Crisis.



- En cuanto a la introducción: se les suministraría una descripción inicial, recordando los principales componentes del Plan de Crisis y se explicarían los objetivos y las reglas del ejercicio.
- En cuanto al escenario: se les suministraría información en 5 etapas, denominadas "Movimientos". El primer movimiento sería una descripción general del escenario, luego tres movimientos en los que irían presentándose eventos de complejidad ascendente y luego un último movimiento en la que el evento de crisis estuviera prácticamente resuelto. Cada movimiento tendría lugar en un día y hora específico, para que el Comité de Crisis pueda considerar el impacto de acuerdo a ello.
- En cuanto a la narrativa del ejercicio: sería un ejercicio cerrado, lo que significaba que las respuestas de los participantes a cada escenario presentado no tendrían impacto en el próximo escenario. Esta narrativa presentaba una doble ventaja, ya que reducía la complejidad del diseño y generaba una mayor tensión en los participantes, que podían frustrarse al ver que sus decisiones no tenían el efecto esperado.
- En cuanto a la dinámica de participación: un moderador presentaría cada escenario con material audiovisual de soporte, luego daría algunos minutos para que cada rol defina su accionar y luego entre 7 y 10 minutos para que el Comité de Crisis discuta la mejor estrategia para responder al escenario. Por último, un representante del Comité de Crisis debería presentar una hoja con las principales acciones a llevar a cabo.
- En cuanto a las lecciones aprendidas del ejercicio: al finalizar la sesión, el moderador presentaría las conclusiones del ejercicio, contrastando las respuestas dadas por el Comité de Crisis con la respuesta esperada de cada escenario. La respuesta esperada debería ser elaborada previamente, en base a los lineamientos establecidos por el Plan de Gestión de Crisis.
- En cuanto a la duración: la sesión se realizaría durante 90 minutos en donde se realizarían todos los movimientos.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

- En cuanto a la logística: necesitarían una sala amplia, con una mesa con espacio para once participantes y una pantalla para presentar el contenido. Cada asiento debería estar previamente asignado y con un cartel identificador para que los participantes sean fácilmente ubicados y relacionados con su rol en el comité.

Julio estaba seguro de que los aspectos centrales de la simulación los deberían definir el y su equipo, sin embargo, le preocupaban muchos aspectos relacionados al diseño del material de soporte y a la ejecución de la tarea de moderador de la simulación. En este punto él y Florencia estuvieron de acuerdo en contratar un asesor externo para que pueda ayudarlos a cumplir con los objetivos que se propusieron.

Tras evaluar algunas opciones, Julio seleccionó a la firma que había organizado la simulación a la que había asistido Florencia. Se contrató a Exelence, una firma de consultoría internacional con experiencia en entrenamientos de gestión de crisis, continuidad de negocio y, sobre todo, con conocimiento de la problemática bancaria. Según lo acordado, ellos se harían cargo de asistirlos en identificar los mejores eventos a incluir en el escenario, desarrollar el material de soporte y actuar como moderadores en la simulación.

La selección de Exelence permitiría a Julio tener el tiempo disponible durante la simulación para tomar su lugar en el Comité de Crisis. Florencia se encargaría de monitorear la simulación, tomando notas sobre el desempeño de los participantes y registrando las oportunidades de mejora que surjan.

Uno de los primeros elementos desarrollados por Exelence fue definir un set de reglas que los participantes debían cumplir durante la simulación. El objetivo era clarificar cual era el comportamiento esperado de los participantes durante la simulación y generar una mejor



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

dinámica de interrelación entre los participantes. El anexo 12 muestra las principales reglas desarrolladas para la simulación.

Exelence ayudo a Julio a identificar los eventos que deberían presentarse a los participantes en cada etapa, y propuso materia audiovisual para dar soporte a cada evento. Si bien la simulación en su conjunto debía cumplir los objetivos diseñados por Julio y Florencia, cada evento que se presentase estaría destinado a probar un aspecto específico del Plan de Gestión de Crisis de BCE, ya sea el procedimiento de activación del plan o la activación de un Plan de Continuidad específico. A continuación, se presentan los principales eventos desarrollados y los aspectos del plan que se esperaban probar con cada uno.

Introducción al escenario

Se utilizarían portadas de diarios con noticias sobre la Selección de Argentina como sede del mundial de Futbol 2020, sumado a noticias de canales de comunicación como Twitter o Facebook. Aquí no se buscaba disparar una respuesta, sino sólo poner en contexto al Comité sobre el escenario sobre el que transcurriría la simulación.

Primer movimiento

Transcurriría un lunes a la tarde, fuera del horario en el que los participantes del Comité se encuentran normalmente en sus oficinas. El objetivo sería plantear un escenario donde exista necesidad de comunicarse y puedan identificar el Rol de Administrador de Continuidad como facilitador de este aspecto.

Se utilizarían un video de uno de los miembros del comité directivo de BCE informando que, en una visita a una sucursal en el interior sufrió el robo de su iPad de uso personal y corporativo que contenía uno de los contratos de financiación de los estadios.

Aquí se esperaba que el Comité identifique que



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

- No todos los incidentes deben ser tratados como eventos de crisis.
- No todos los eventos requieren la activación del Comité de Crisis para su tratamiento.
- Si un incidente genera dudas sobre su tratamiento, debe ser escalado al Administrador de Continuidad de Negocio para que los asista en evaluar en conjunto el impacto del mismo.

Segundo movimiento

Tendría lugar un martes a la mañana, y el objetivo sería crear una “tormenta” de información, en la que el Comité de Crisis deba identificar qué información es relevante, que acciones inmediatas se necesitan y que situaciones deberían seguir bajo monitoreo durante los próximos movimientos. Se utilizarían varios elementos para agregar complejidad al escenario, incluyendo:

- Reportes provenientes de responsables del call center del Banco notificando quejas de usuarios por fallos en el sitio de Home Banking e imágenes de reclamos en mensajes de Twitter y Facebook.
- Imágenes de Diarios Locales informando sobre la presencia de protestas de activistas en diferentes ciudades de Salta y Tucumán. En la misma no se precisaría si alguna de las sucursales de BCE se encontraba afectada.
- Por último, se presentaría la imagen de un paquete sospechoso y se reproduciría un audio del departamento de seguridad informando una amenaza de bomba a la sede central del Banco.

Aquí se buscaría probar:

- La activación del Comité de Crisis antes de que un evento se transforme en una Crisis para evaluar medidas preventivas y estar mejor preparados para la Crisis.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

- El esquema de escalamiento a través del Administrador de Continuidad de Negocio, cuya responsabilidad principal es actuar como nexo entre las áreas para evaluar la activación del Plan de Gestión de Crisis.
- La posibilidad de identificar el Centro de Comando de Crisis del que dispone el Banco para poder reunirse incluso cuando se debe evacuar el edificio principal.
- La activación del Plan de Evacuación, identificando que, ante una amenaza de bomba, la prioridad del Comité de Crisis siempre sería salvar las vidas humanas.

Tercer movimiento

Durante el tercer movimiento se buscaría generar la mayor complejidad posible, con el objetivo de probar la capacidad del Comité para tomar decisiones que incluyan los diferentes componentes de la gestión de crisis de BCE.

Dado que este sería el movimiento de mayor complejidad para el Banco, se identificaron elementos que en la realidad representarían una gran dificultad para el Comité de Crisis:

- Una llamada telefónica explicando que, durante la inspección por parte de la Brigada de Explosivos, se produjo un corte en el suministro eléctrico debido a un golpe en un tablero eléctrico por uno de los efectivos que realizaban la búsqueda de otros paquetes sospechosos. El resultado de este incidente sería que el servicio eléctrico que alimenta el Centro de Cómputos se vería comprometido, dejando inoperativo.
- Se presentarían varias imágenes de demandas legales de clientes reclamando por información inconsistente en el sitio de Home Banking.
- Reporte del Responsable de Seguridad de la Información informando que las fallas del sitio se podrían deber a un ataque externo.
- Se presentarían imágenes de numerosos daños por vandalismo en una de las sucursales de Tucumán.

Aquí se esperaba probar:



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

- La activación del Plan de Recuperación Tecnológica, el cual requeriría la autorización del Gerente General de BCE. El mismo podría ser ejecutado desde el centro de cómputos alternativo, sin tener que acceder al centro principal.
- El seguimiento del Comité ante distintos eventos que aislados parecían eventos menores y que podrían evolucionar en una crisis, independientemente de la activación del Comité de Crisis.
- La activación del Plan de Continuidad de Negocio de Sucursales para derivar la operación de la sucursal afectada.
- La definición de una estrategia de comunicación para poder informar a los diferentes interesados la situación por la que estaba transcurriendo el banco.

Cuarto movimiento

En este movimiento la intensidad del evento se reduciría, con el objetivo de que el Comité ponga en marcha los mecanismos de cierre y aprendizaje del Plan de Gestión de Crisis.

Para ello se identificaron los siguientes eventos:

- Reporte del Líder del Plan de Recuperación de Sistemas notificando que los servicios del Centro de Cómputos fueron restablecidos de acuerdo al Plan.
- Una llamada de la brigada de explosivos indicando que se podía acceder nuevamente al Edificio Principal.
- Noticias en diarios locales informando que las acciones del gobierno Nacional y los gobiernos Provinciales surten y las manifestaciones sobre las sucursales cesan.
- Un informe del Responsable de Seguridad informando que las fallas del sitio de Home Banking se debían a un ataque anónimo, que ya había podido ser solucionado.

Aquí se esperaba probar:

- La necesidad de un plan de acción en caso de que el evento siga escalando, incluyendo la activación de Planes de Continuidad de Procesos críticos.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

- El esquema de notificación al personal sobre el retorno a la operación normal según las cadenas de llamados establecidas en el plan.
- La comunicación a las partes interesadas la resolución de la crisis y las acciones de BCE al respecto.

Simulando la crisis: ejecución del ejercicio

... “notti magiche inseguendo un goal sotto il cielo di un state italiana” ...

La canción oficial de Italia 90 sonaba en una sala de reuniones en la que los participantes del Comité de Crisis de BCE se encontraban. Cada uno había recibido una convocatoria hacia unas semanas, para participar de una capacitación de la que solo sabían dos cosas: se trataría sobre el Plan de Gestión de Crisis, y el Gerente General participaría activamente.

Josefina Vargas, socia de Exelence se presentó a los participantes y mientras sonaba la música de fondo, introdujo al comité en el escenario que los convocaba. Resolver la crisis de BCE en el mundial de futbol de Argentina en 2020. Josefina introdujo las reglas desarrolladas por el equipo previamente, repaso algunos conceptos de gestión de crisis y se preparó para comenzar con los escenarios.

Luego de presentar el primer movimiento, un silencio incomodo invadió la sala. Estaba claro que, aunque cada participante conociera su rol ante una crisis, nunca habían tenido oportunidad de ensayar como debían comunicarse. Julio, como Administrador de Continuidad de Negocio tomo el liderazgo y encamino la simulación.

A medida que pasaron los movimientos, la simulación se fue haciendo más fluida. Los participantes del Comité comenzaron a interactuar y a plantear situaciones para los eventos que se les iban presentando. Uno de los gerentes comentó “fue difícil al principio, ya que



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

no estamos acostumbrados a reunirnos todos como un equipo sin una agenda ya establecida”.

Cerca del final, el Comité de Crisis ya evaluaba más rápidamente la situación y, pese a que la situación se iba haciendo más compleja, parecían comunicarse de forma más efectiva. Julio aportó en cada movimiento información sobre planes disponibles, en el caso de que el Comité identifique la necesidad de activarlo para resolver alguno de los inconvenientes.

Al final del ejercicio, Josefina les pidió a los participantes que comenten las principales oportunidades de mejora para el Plan de Gestión de Crisis que habían podido identificar a lo largo de la simulación y las fue anotando en un pizarrón que habían instalado para este fin. Luego les pidió a los participantes que prioricen estas oportunidades en base al impacto que podrían tener al momento de responder ante una crisis. El anexo 13 muestra la lista de oportunidades que se detectaron.

Pensando en la crisis

Julio estaba muy contento con el resultado de la simulación, para ser el primer ejercicio de este tipo, la aceptación que había recibido fue muy buena. Algunos de los participantes se habían quedado luego del ejercicio hablando con él, Florencia y Josefina acerca de cómo podían transmitir estos conocimientos a sus respectivas áreas.

Sin embargo, luego del ejercicio algo preocupaba realmente a Julio. El Comité había identificado fallas en el Plan de Gestión de Crisis desarrollado, ya que algunos elementos en la estrategia de gestión de crisis aún se estaban realizando de manera muy intuitiva y no daba garantías de un adecuado funcionamiento ante una crisis. Julio tenía adelante un nuevo desafío...



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

6. CONCLUSIÓN

El objetivo de enseñanza del presente caso de estudio es que el alumno de la Maestría en Administración de Empresas pueda identificar y entender la importancia que posee la adecuada gestión de crisis y qué medidas puede adoptar una organización para estar preparada para afrontarla. Además, es necesario que identifique que se debe gestionar la recuperación de las actividades operativas como la protección de los activos intangibles.

Asimismo, se presenta al alumno la importancia de contar con un programa integral de Continuidad de Negocio que soporte la gestión de crisis. Es importante que el alumno comprenda la necesidad de que el “*Top Management*” esté comprometido con el desarrollo de estos programas y forme parte de las acciones de concientización y capacitación.

Finalmente se pretende que el alumno pueda entender que existen metodologías que permiten simular situaciones de crisis que de otra forma no tendrían lugar y entrenar así a los responsables de liderar la respuesta ante eventos reales.

Se recomienda su utilización dentro del plan de estudios de las materias “Dirección General” y “Comunicación Corporativa” y aprovechar para su análisis una clase de 90 minutos de duración.

Se aconseja seguir el siguiente esquema de clase, que permitirá el logro del objetivo definido anteriormente:

Preguntas Disparadoras (15 Minutos)

- ¿Cuál es el problema que plantea el caso?



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

El problema central que se espera que el alumno identifique es la falla en el diseño del Plan de Gestión de Crisis de BCE, al no contemplar la gestión de las comunicaciones internas y externas durante la crisis.

- ¿Cuáles son los actores involucrados en el caso?

El caso gira en torno a dos actores principales: Julio Olmos Gerente General de Gobierno Riesgo y Cumplimiento de BCE y Matías Chemes, Gerente General del mismo banco. Participan además los gerentes que integran el Comité de Crisis y Florencia Vigo, jefe de Continuidad de Negocio. Por parte del equipo de la consultora Exelence, participa Josefina Vargas, socia de la firma.

Preguntas de desarrollo (40 Minutos)

- ¿Cuál es el objetivo del Programa de Continuidad de Negocio de BCE?

Aquí se pretende que el alumnado identifique que el principal objetivo con el que se desarrolló el Programa es la recuperación de los procesos críticos del Banco.

- ¿Cuáles son los principales riesgos que se buscaron mitigar con el Programa de Continuidad de Negocio de BCE?

Aquí se presente que el alumnado identifique que el Programa de Continuidad de Negocio de BCE busco mitigar el riesgo de interrupción de procesos de negocio críticos y el riesgo reputacional derivado de una incapacidad de proveer productos y servicios a sus clientes.

- ¿Cuáles son los componentes del Programa de Continuidad de Negocio de BCE?



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDÉ *Universidad Argentina de la Empresa*

Aquí se pretende que el alumnado identifique los tres principales documentos que BCE desarrolló: Plan de Gestión de Crisis, Plan de Recuperación de Sistemas y Plan de Respuesta ante Emergencias.

- ¿Qué es un Plan de Gestión de Crisis?

Aquí se pretende que el alumnado identifique que el Plan de Gestión de Crisis es el documento que establece los mecanismos para guiar la respuesta del banco ante un evento de crisis.

- ¿En quién recaía la responsabilidad de responder ante un evento de crisis en BCE?

Aquí se pretende que el alumnado identifique que, de acuerdo al Plan de Gestión de Crisis existía un Comité formado por componentes de la alta dirección para responder ante eventos de crisis.

- ¿Cuál era el rol del Administrador de Continuidad de Negocio dentro del Comité de Crisis?

Aquí se pretende que el alumnado identifique que el rol del Administrador de Continuidad de Negocio ejercía un rol de facilitador de la comunicación entre los diferentes integrantes del Comité de Crisis.

- ¿Cuál era el objetivo de diseñar una simulación de crisis?

Aquí se pretende que el alumnado identifique que la simulación de crisis fue utilizada para capacitar a los miembros de Comité de Crisis en cuanto al Plan de Gestión de Crisis,



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

entrenar los mecanismos de comunicación del Comité e identificar posibles puntos de mejora en el Plan.

- ¿Cuáles fueron las principales consideraciones de Julio al diseñar la simulación de Crisis?

Aquí se pretende que el alumnado identifique que la simulación de crisis fue diseñada sobre la base de objetivos claros, busco ser relevante para los miembros del Comité de Crisis, y apunto a generar una situación de stress en los participantes para que deban balancear acciones de análisis y acción en un periodo corto de tiempo.

- ¿Cuáles fueron las principales oportunidades de mejora identificadas para el Plan?

Aquí se pretende que el alumnado identifique que se identificó la necesidad de mejorar la comunicación entre los participantes, la comunicación con el Administrador de Continuidad y la necesidad de un Plan de Comunicación en Crisis.

Preguntas de cierre (15 minutos)

- ¿Un curso de capacitación tradicional hubiera sido suficiente para preparar al Comité de Crisis?

Aquí se pretende que el alumnado identifique que la simulación de crisis permitió que se identifiquen inconvenientes y se ensayen mecanismos de comunicación que no hubiera sido posible identificar mediante una capacitación.

- ¿Cuál es la principal falla que considera que tenía el Plan de Crisis desarrollado por BCE?



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

Aquí se pretende que el alumno pueda identificar que el Plan de Crisis no contaba con un adecuado Plan de Comunicación en Crisis.

- ¿Qué modificaciones serían necesarias en el Comité de Crisis luego de la inclusión de un Plan de Comunicación en Crisis?

Aquí se pretende que el alumnado identifique que el Rol de Comunicación Institucional deberá ser uno de los roles permanentes del comité para siempre estar convocado ante una crisis.

- ¿Cuáles son los principales componentes que deberían incluirse en el Plan de Comunicación en Crisis de BCE?

Aquí se pretende que el alumno pueda identificar los principales componentes del Plan de Comunicación que BCE debería desarrollar, incluyendo principalmente la identificación de voceros encargados de la comunicación, identificación de públicos interesados (internos y externos) y el desarrollo de guías de comunicación para los mismos.

- ¿Incluiría usted un Plan de Comunicación en Redes Sociales?

Aquí se pretende que el alumno pueda identificar la necesidad de incluir un Plan de Comunicación en Redes Sociales con características comunicacionales específicas de acuerdo a los públicos interesados de cara red social.

- ¿Qué modificaciones realizaría a la simulación?



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

Aquí se propone una pregunta abierta, para que el alumno pueda exponer diferentes ideas para el desarrollo de una simulación. Se podrá sugerir elementos tales como la introducción de diferentes elementos audiovisuales o la modificación del tipo de dinámica de la simulación.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ARCHAMBEAU, Shellye, *An inside view: How risk is shaping the future of boards*. Directors & Boards. 2016, vol. 40, num 2, p. 43-45.
- BREALEY, Richard A. y otros. *Principios de Finanzas Corporativas*. 9a ed. México: McGraw- Hill, 2010.
- CARONE, Alessandro, DI IORIO, Luigi. *Crisis management: An extended reference framework for decision makers*. Journal of Business Continuity & Emergency Planning. Abril 2013, vol. 6, num 4, p. 347-359.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Risk Assessment in Practice – a research commissioned by COSO [en línea] (2012)*.
- DELOITTE CENTER FOR FINANCIAL SERVICES. *2015 Banking Industry Outlook Boosting profitability amidst new challenges*. Deloitte Press, 2015.
- INTERNATIONAL MONETARY FUND. *World Economic Outlook: A survey by the staff of the International Monetary Fund*. International Monetary Fund Publication Services. Oct, 2013.
- KLEIBOER, Marieke. *Simulation Methodology for Crisis Management Support*. Journal of contingencies and crisis management. Dic. 1997, vol. 5, num 4, p. 198-206.
- LAURENCE, D. *A Digital Crisis Is Coming Your Way. Are You Ready?* [en línea]. Julio 2011 [consulta enero, 2016].
<<http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2011/07/06/a-digital-crisis-is-coming-your-way-are-you-ready>>.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

- MARTINEZ, Juan Gaspar. *El plan de continuidad de negocio: guía práctica para su elaboración*. Diaz De Santos, 2014.
- OLSON, Chris. *Lessons learned in crisis management*. Journal of Business Continuity & Emergency Planning. Nov. 2013, vol. 7, num. 3, p. 245-252.
- PEARSON, C. M. y otros. *Reframing Crisis Management*. Academy of Management Review 23. Nov. 1998, p 59-76.
- TANEJA Sonia y otros. *Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention*. Journal of Management Policy and Practice. Nov. 2014, vol. 15, num 1, p. 78-85.
- UNE-ISO 22300:2013, *Protección y seguridad de los ciudadanos. Terminología*.
- WALLER, Mary J., LEI, Zhike, PRATTEN, Robert. *Focusing on Teams in Crisis Management Education: An Integration and Simulation- Based Approach*. Academy of Management Learning & Education. Jun. 2014, vol. 13, num 2, p. 208–221.
- IAEFF. *Informe Mensual Económico Financiero N° 28*. [en línea] Julio de 2013 [consultado en enero de 2016].
<<http://www.unl.edu.ar/oet/userfiles/image/4288Informe281.pdf>>.
- Weiner, David. *Crisis Communications: Managing corporate reputation in the court of public opinion*. Ivey Business Journal. [en línea] Abril 2006. [consultado en marzo 2016]
<<http://iveybusinessjournal.com/publication/crisis-communications-managing-corporate-reputation-in-the-court-of-public-opinion/>>
- ZAVYALOVA, Anastasiya. *Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event*. Academy of Management Journal. Feb. 2016, vol. 59, num 1, p253-276.

8. ANEXOS

1. Crecimiento del PBI mundial y de las economías emergentes

	Mundo s/paridad del poder adquisitivo	Economías Desarrolladas	Economías Emergentes
2009	-0,6	-3,5	2,7
2010	5,2	3,0	7,6
2011	4,0	1,6	6,4
2012	3,2	1,2	5,1
2013	3,0	1,0	4,7

Fuente: elaborado sobre la base de datos del FMI, *World Economic Outlook 2013*

2. Funciones y Facultades del BCRA

- Regular el funcionamiento del mercado financiero y aplicar la Ley de Entidades Financieras y demás normas que, en su consecuencia, se dicten;
- Regular la cantidad de dinero y las tasas de interés y regular y orientar el crédito;
- Actuar como agente financiero del Estado nacional y depositario y agente del país ante las instituciones monetarias, bancarias y financieras internacionales a las cuales la Nación haya adherido, así como desempeñar un papel activo en la integración y cooperación internacional;
- Concentrar y administrar sus reservas de oro, divisas y otros activos externos;
- Contribuir al buen funcionamiento del mercado de capitales;
- Ejecutar la política cambiaria en un todo de acuerdo con la legislación que sancione el Honorable Congreso de la Nación;
- Regular, en la medida de sus facultades, los sistemas de pago, las cámaras liquidadoras y compensadoras, las remesadoras de fondos y las empresas transportadoras de caudales, así como toda otra actividad que guarde relación con la actividad financiera y cambiaria;

- Proveer a la protección de los derechos de los usuarios de servicios financieros ya la defensa de la competencia, coordinando su actuación con las autoridades públicas competentes en estas cuestiones.

Fuente: elaborado sobre la base de la Ley 24.144 - Carta orgánica de BCRA.

3. Entidades Financieras a 2014

Tipo	Publicas	Privadas	Total
Bancos	12	53	65
Compañías Financieras	-	15	15
Cajas de Crédito	-	1	1
Total	12	69	81

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos del BCRA

4. Balance

Conceptos (en millones de pesos)	2013	2012	Crecimiento Anual	
TOTAL ACTIVO	16.356	11.749	39%	4.607
Disponibilidades	2.643	2.155	23%	488
Títulos	450	221	104%	229
Préstamos	10.271	6.426	60%	3.845
Total Pmos. S. Público	16	18	-11%	-2
Total Pmos S. Financiero	240	123	95%	117
Total Pmos S. Privado	10.251	6.439	59%	3.812
Adelantos	704	533	32%	171
Documentos	4.471	3.180	41%	1.291
Hipotecarios	84	36	133%	48
Prendarios	226	220	3%	6
Personales	2.400	927	159%	1.473
Tarjetas de Crédito	1.687	1.149	47%	538
Otros	656	380	72%	276
Previsiones	-236	-154	53%	-82
O. Créditos x Interm. Financiera	1.675	1.700	-1%	-25
Bienes en Locación Financiera	512	594	-14%	-82
Participación en Otras Sociedades	203	169	20%	34
Bienes de Uso / Diversos	177	152	16%	25
Otros activos	426	332	28%	94
TOTAL PASIVO	14.775	10.562	39%	4.213
Total Depósitos	12.526	9.032	38%	3.494
Total Depósitos S. Público	1.019	702	45%	317
Total Depósitos S. Financiero	101	65	55%	36
Total Depósitos S. Privado	11.407	8.265	38%	3.142
Cuentas Vista	5.690	4.188	36%	1.502
Plazo Fijo	5.272	3.739	41%	1.533
Otros Depósitos	445	338	32%	107
O. Oblig. x Interm. Financiera	1.329	958	39%	371
Otros Pasivos	451	331	36%	120
Obligaciones Negociables Subordinadas	469	241	95%	228
PATRIMONIO NETO	1.581	1.187	33%	394

Fuente: Estado Contable de la Compañía, 2013



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

5. Estado de Resultados

Conceptos (en millones de pesos, excepto indicación en contrario)	2013	2012	Crecimiento Anual	
Producto Bancario Neto	2515	1931	30%	584
Margen	1.261	1.054	20%	207
Comisiones	1089	821	33%	268
Cambios	165	56	195%	109
Gastos	1866	1439	30%	427
Personal	1.122	848	32%	274
Administración	744	591	26%	153
Cargos	208	116	79%	92
Diversos	31	46	-33%	-15
Resultado Bruto	472	422	12%	50
Impuesto a las Ganancias	78	58	34%	20
RESULTADO NETO	394	364	8%	30

Fuente: Estado Contable de la Compañía, 2013

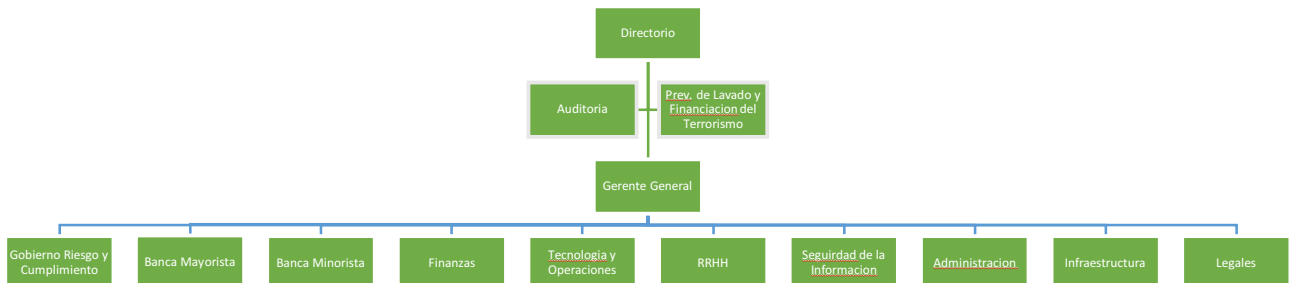
6. Principales indicadores del Balance Consolidado

Principales Indicadores (en millones de pesos, excepto indicación en contrario)	31/12/13	31/12/12
Resultado Neto para el Ejercicio	394	364
Cantidad de Acciones en Circulación	456	356
Activo al cierre del ejercicio	17.240	12.513
Préstamos	11.228	7.272
Depósitos	12.823	9.305
Patrimonio Neto	1.581	1.186
Valor Libros por acción	\$3,47	\$3,33
Liquidez (1)	21,3%	23,3%
Solvencia (2)	110,1%	110,5%
Posición de Activos Inmovilizados (3)	30,3%	33,6%
ROE	28,8%	36,3%
Leverage (4)	11,8%	11,9%
Leverage (5)	10,3%	9,9%
Cartera irregular	1,9%	2,3%

Fuente: Estado Contable de la Compañía, 2013

- 1) Activos Líquidos (Disponibilidades + Títulos Públicos equivalentes a efectivo) /Pasivos Líquidos (Depósitos)
- 2) Activo/Pasivo
- 3) Activos Inmovilizados Computables/Responsabilidad Patrimonial Computable
- 4) Patrimonio Neto/Total del Activo
- 5) Patrimonio Neto/Total del Activo + Cartera Fideicomitida

7. Organigrama de BCE



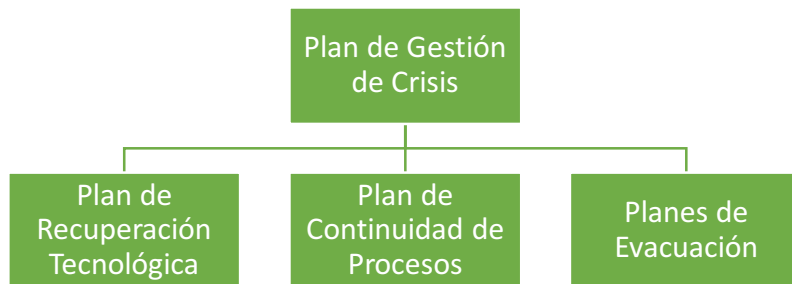
Fuente: Elaboración propia sobre la base de información interna de la entidad

8. Estructura del Programa de Continuidad de Negocio



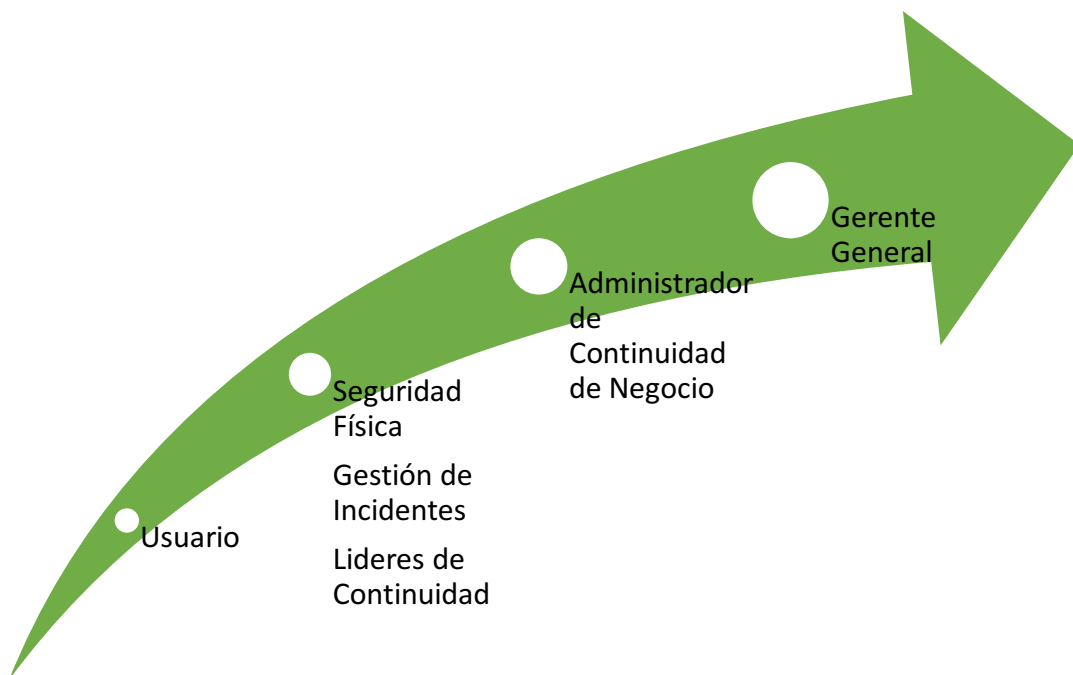
Fuente: Elaboración propia sobre la base de información interna del Programa de Continuidad de Negocio de la Entidad

9. Planes de Respuesta



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información interna del Programa de Continuidad de Negocio de la Entidad

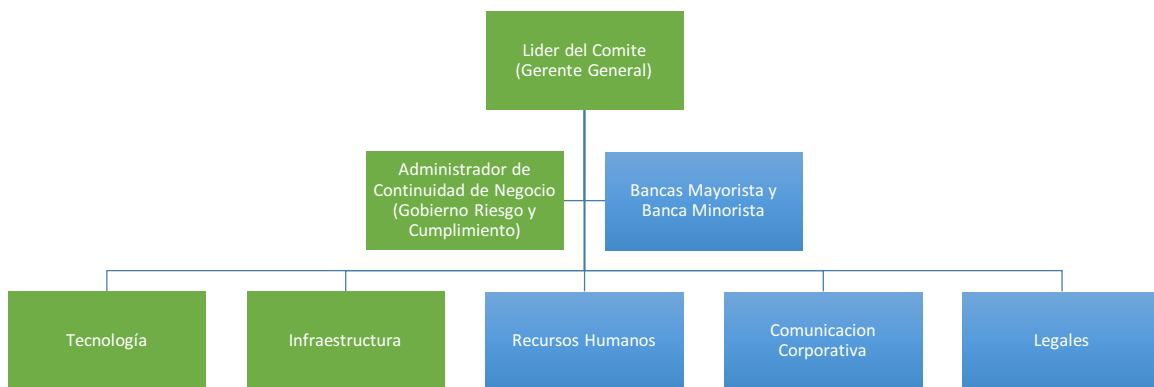
10. Esquema de escalamiento



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información interna del Programa de Continuidad de Negocio de la Entidad

11. Composición del Comité

A continuación, se presenta el esquema del Comité de Crisis, en Verde se presentan los roles fijos y en Azul los roles a convocar según necesidad.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información interna del Programa de Continuidad de Negocio de la Entidad

12. Reglas de la Simulación

Durante la simulación le pediremos a cada uno de los participantes respetar las siguientes reglas:

- Aceptar los datos presentados en el escenario como un hecho de la situación.
- Es clave la atención durante el ejercicio y la participación activa.
- No pretenda encontrar todas las respuestas en la documentación. La información se irá suministrando parcialmente hasta que se conozcan todos los hechos.
- Durante el ejercicio se requerirá tomar decisiones sobre el evento basadas en el Plan de Gestión de Crisis y el Rol de cada participante en el Comité de Crisis.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

- El ejercicio está desarrollado en fases o “movimientos”, al finalizar cada uno de ellos, un representante deberá utilizar las tarjetas provistas para detallar las acciones a llevar a cabo.
- El moderador comentará al finalizar la presentación de cada movimiento, el tiempo asignado para la discusión. Se deberá respetar los tiempos asignados para cada una de las consignas.

13. Principales Conclusiones

- Falta de un Plan de Comunicación ante Crisis.
- Falta de una estrategia para comunicarse con partes interesadas.
- Falta general de conocimiento de los participantes respecto de los roles y responsabilidades de los demás miembros del Comité de Crisis.
- Ausencia de una tecnología que soporte la comunicación del Comité de Crisis, que no dependan de BCE, como un servicio de teleconferencia.
- Se podría haber notificado al Administrador de Continuidad de Negocio a partir del primer movimiento, no que él deba tratar de ser notificado.
- Se identificó que era posible que no se disponga de los teléfonos actualizados de los integrantes del Comité de Crisis y de los líderes de Continuidad de cada proceso.
- No se disponía de una estrategia particular para comunicarse mediante redes sociales.