

¿Está preparado para el nuevo escenario?

# Definiendo la nueva **resiliencia**

## Centro de recursos COVID-19

Le invitamos a visitar nuestro centro de recursos del Coronavirus en [www.marsh.com](http://www.marsh.com) (seleccione su país) en donde encontrará **recomendaciones de nuestros expertos** para entender mejor los potenciales riesgos a los que está expuesta su organización y los pasos que debe seguir para gestionarlos.

También puede visitar la web de Marsh & McLennan [www.mmc.com](http://www.mmc.com) con toda la información de nuestros expertos globales en **riesgos, estrategia y capital humano**.

The screenshot shows a webpage titled "CORONAVIRUS COVID-19" with the subtitle "Recomendaciones y consejos para la protección de su gente y su negocio." The page features a dark background with a microscopic view of red blood cells and grey, spiky virus particles. The main content area includes a summary of the rapid spread of the virus, a section for "Contenidos más recientes" (Most recent content) with three articles, and a section for "Artículos Informativos" (Informative articles) with four topics. A sidebar on the right lists contact information for Eduardo Sperone, Director de Marsh Risk Consulting, and Axel Arnsperger, Director de Marsh en México, along with a link to the "Coronavirus" section of the MMC website.

**CORONAVIRUS COVID-19**  
Recomendaciones y consejos para la protección de su gente y su negocio.

La rápida propagación del coronavirus y su potencial para convertirse en una pandemia mundial está impactando a todo tipo de organizaciones. Manténgase informado con las recomendaciones de nuestros expertos.

**Contenidos más recientes**

- El estado actual de las relaciones a corto plazo**  
Las empresas deben considerar las posibles recomendaciones de responsabilidad que podrían resultar de las políticas corporativas y de recursos humanos.
- Guía para las organizaciones comerciales en México**  
El brote de COVID-19 y las acciones para contener su propagación están perturbando la actividad económica.
- Las recomendaciones para su negocio**  
Esta guía le ayudará a mantener sus centros de trabajo y empresas seguros, comprometidos y productivos.

**Artículos Informativos**

- Implicaciones económicas y empresariales
- Impacto en la continuidad del negocio
- Salud y seguridad, protección de la fuerza laboral
- Preparación, respuesta y recuperación

**Contáctenos**

**Eduardo Sperone**  
Director de Marsh Risk Consulting  
[eduardo.sperone@marsh.com](mailto:eduardo.sperone@marsh.com)

**Axel Arnsperger**  
Director de Marsh en México  
Gerente de Riesgos  
[www.marsh.com/mexico/contacto](http://www.marsh.com/mexico/contacto)

**Visite la sección "Coronavirus" de MMC**

# ¿Está preparado su negocio para el nuevo escenario?

## Definiendo las nuevas estrategias de resiliencia

- **Pilares estratégicos** a considerar para el nuevo escenario de la operación
- **Ruta crítica y variables** que pueden afectarla en las distintas etapas de la pandemia
- **Competencias** organizacionales a reforzar para construir verdadera resiliencia y asegurar la continuidad de negocio
- Consideraciones en **coberturas de seguro** como parte de su gestión de riesgos, en la operación en el nuevo escenario
- **Acciones** para gestionar **seguridad cibernética** en escenarios de trabajo remoto

# Definiendo las nuevas estrategias de resiliencia para el nuevo escenario

## Panelistas



**Gerardo Herrera**  
Líder Regional de  
**MARSH Advisory**

Bogotá



**Orlando González**  
Líder de Marsh Risk Consulting  
Puerto Rico

San Juan



**Édgar Tauta**  
Líder Regional de  
Business Resilience &  
Continuity

Marsh Risk Consulting

Bogotá



**Edson Villar**  
Líder Regional de  
Cyber Risk

Marsh Risk Consulting

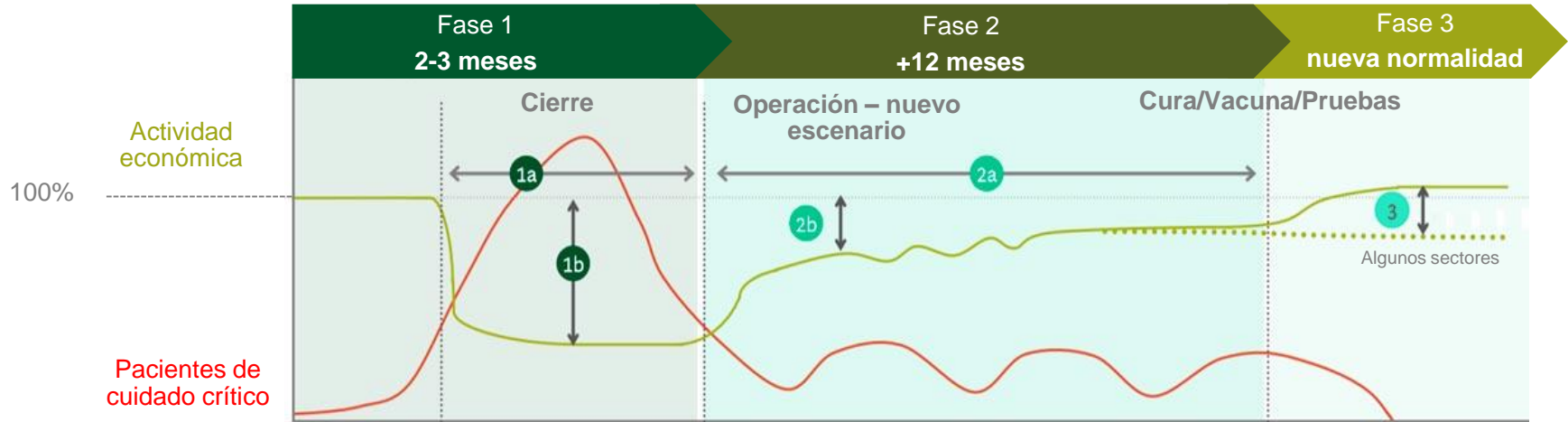
Lima

# Gestión integral del riesgo

**Pilares estratégicos y ruta crítica**  
del nuevo escenario de operaciones

# ¿Está preparada su empresa para el nuevo escenario del centro de trabajo?

## Próximos meses: tiempo de desafíos y decisiones






Preguntas que darán forma a los resultados económicos

- 1a ¿Cuánto durará?
- 1b ¿Qué tan profunda?
- 1c ¿Cuáles son las premisas claves de transición?



- 2a ¿Hasta cuándo?
- 2b ¿Hasta dónde recuperará?
- 2c ¿Cuándo será la próxima?
- 2d ¿Qué frecuencia tendrá?

- 3 ¿Cuál será la nueva normal económica?

# Medidas de mitigación operativas, financieras y para clientes por industria (1/3)



| Sector                                                                           | Impacto                           | Perspectiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>Retail y bienes de consumo</b> | <b>Positivo</b><br>(corto plazo)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                  |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clientes:</b> Incentivos para movimiento a canal online; Reforzamiento programas de lealtad; Crédito al consumo</li> <li>• <b>Operación:</b> Cierre/ajustes operativos en tienda física; Impulso del canal online con promociones y adelanto fechas clave (ej. Día de las madres); Reducción de la promesa de servicio; Ajuste dinámico de precios</li> <li>• <b>Suministro:</b> Acumulación de inventario de productos de potencial demanda (ej. OTCs, no perecederos, refrigeradores, celulares, laptops, entretenimiento); Acumulación de inventario de consumibles; Utilización de tienda física como centro de almacenamiento y distribución del canal online</li> <li>• <b>Finanzas:</b> Negociación con proveedores</li> </ul> |
|  | <b>Farma</b>                      | <b>Positivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                  |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Operaciones:</b> Foco atención del COVID-19 aumentando producción de medicinas útiles durante el tratamiento y kits de prueba; Aceleración de esfuerzos digitales para monitoreo remoto de ensayos clínicos virtuales</li> <li>• <b>Suministro:</b> Diseño de planes conjuntos con gobiernos para sostener la demanda global de medicinas, suministros y equipo médico dado la disrupción en sus cadenas de suministro</li> <li>• <b>Finanzas:</b> Inversión CAPEX y R&amp;D para escalar producción de vacunas y materiales relacionados</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |
|  | <b>Banca</b>                      | <b>Moderado negativo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                  |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clientes:</b> Reducción de comisiones; Aplazamiento de pagos de créditos y/o condonación de intereses moratorios</li> <li>• <b>Operación:</b> Se han limitado los servicios en sucursales así como horarios de operación; Cierre de un 10-30% de sucursales; Empuje impulsando en uso de plataformas digitales, pagos electrónicos y canal de atención telefónica</li> <li>• <b>Finanzas:</b> Ejecución de ejercicios de análisis de escenarios y stress testing para pronosticar impacto en estado de resultados, balance y solvencias; Reducción de requerimientos de capital para ampliar base crediticia</li> </ul>                                                                                                               |

# Medidas de mitigación operativas, financieras y para clientes por industria (2/3)

| Sector                                                                                                    | Impacto           | Perspectiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Seguros                  | Moderado negativo | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Operación:</b> Revisión de contratos para reducir costos legales y reclamos; Digitalización / eliminación de gestiones físicas (asociación con Fintech / Insurtech); Búsqueda de oportunidades de M&amp;A</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|  Industrial y Manufactura | Moderado negativo | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Finanzas:</b> Ejercicios estrés granulares para dimensionar exposición, palancas y correlaciones</li><li>• <b>Operación:</b> Medidas sanitarias en planta<sup>1</sup>; Automatización de tareas; Constante capacity planning</li><li>• <b>Suministro:</b> Gestión activa de proveedores y generación de playbooks de mejores prácticas para compartir; Proveedores y rutas alternas; Incremento de amplitud y frecuencia de reportería a lo largo de la cadena de suministro</li><li>• <b>Finanzas:</b> Renegociación de leases de plantas y activos; Negociación de líneas de crédito preferenciales</li></ul> |



# Medidas de mitigación operativas, financieras y para clientes por industria (3/3)

| Sector                                                                           | Impacto               | Perspectiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>Transporte</b>     | <b>Negativo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                  |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cientes:</b> Reembolsos via vouchers para viajes futuros; Introducción paulatina de promociones de viajero frecuente</li> <li>• <b>Operación:</b> Retiro de flotilla widebodies; Utilización de aviones de pasajeros para cargo; Cierre de lounges</li> <li>• <b>Operación on-plane:</b> Comida envasada, uso de guantes y mascarilla; Asiento bloqueados para separación pasajeros</li> <li>• <b>Finanzas:</b> Renegociación de leases; Negociación con gobiernos para bailouts; Ampliación de flotilla en <i>hold</i></li> </ul> |
|  | <b>Turismo y Ocio</b> | <b>Negativo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                  |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cientes:</b> Opciones de reserva flexible; Reducción de requisitos programas de lealtad y extender estatus hasta 2021</li> <li>• <b>Operación:</b> Limpieza grado hospital; Ciertos servicios y amenidades en pausa; Cierre temporal en lugares afectados</li> <li>• <b>Suministro:</b> Acumulación de inventario de productos de limpieza</li> <li>• <b>Finanzas:</b> Lobbying para asistencia del gobierno; Líneas de crédito preferenciales; Freno a planes de desarrollo</li> </ul>                                            |

# Salida y consecuencias de la crisis del COVID-19, cambios significativos en el panorama de riesgos



## Giros en la economía

- Los insostenibles niveles de **deuda pública** de las principales economías son una amenaza del colapso económico en algunos mercados emergentes.
- Las cambiantes relaciones económicas amenazan una nueva fricción geopolítica, la cual perjudicaría al comercio y a las inversiones extranjeras directas.
- La confianza empresarial registra su nivel más bajo desde 2008 debido a las incertidumbres sobre la recuperación económica, la potencial consolidación sectorial, y los cambios duraderos en las preferencias de los consumidores.



## Retrocesos en sostenibilidad

- La recuperación económica podría estar por encima de la garantía de la sostenibilidad ambiental.
- Una recuperación no ecológica podría ser una opción más sencilla para muchos Gobiernos que están ansiosos por reactivar sus economías.
- Diferir los incentivos ecológicos entre diferentes economías se suma a la falta de coordinación internacional en cuanto a los objetivos de sostenibilidad.



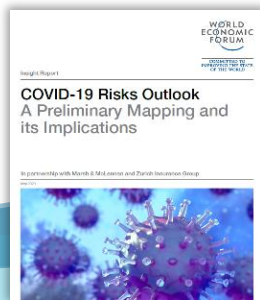
## Ansiedades sociales

- La desigualdad crece en múltiples dimensiones: clase, raza, edad, género, y acceso a la tecnología.
- Se esperan consecuencias duraderas en la sanidad pública, especialmente en términos de enfermedades de salud mental y no contagiosas, en un momento en el que los medios fiscales para los servicios públicos y las redes de seguridad están fuertemente debilitados.
- La extralimitación gubernamental institucionalizada amenaza con un endurecimiento de las libertades personales.



## Dependencia a tecnológica

- Una aceleración de la automatización y la digitalización repercutirá significativamente en el empleo y hará abrirse aún más la brecha digital.
- La adopción precipitada de la tecnología de vigilancia sin normas actualizadas amenaza la privacidad personal y las libertades civiles.
- Aumentará la exposición ante riesgos cibernéticos como consecuencia de una creciente confianza en la infraestructura digital.



# El nuevo equilibrio de la resiliencia organizacional



## EFICIENCIA

### Procedimientos operativos

La capacidad de absorber el impacto del RIESGO por Covid-19 está cambiando profundamente los estándares de procedimientos operativos (EPO).

VS



## RESILIENCIA

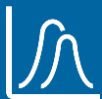
### Conclusiones preliminares

- Retornar no quiere decir abandonar el trabajo remoto.
- Se requiere un rediseño radical de políticas, procesos y procedimientos.

$$\Delta \text{ EPO} = \Delta \text{ Riesgo (Probabilidad * Severidad)}$$

# Ruta crítica para el nuevo escenario de operaciones

## Acciones estratégicas de resiliencia



### Impacto en fuerza laboral y modelos de nueva operación

Análisis perfil de riesgo fuerza laboral, Modelamiento de impactos, Gestión del temor a trabajar en nuevo escenario.



### Plan de operaciones en nuevo escenario

Programa integral detallado de operación en nuevo escenario, Protección de facilidades, Programa de seguros.



### Operación empresarial en nuevo escenario

Riesgos en la cadena de abastecimiento y comportamiento de la demanda, acciones estratégicas de resiliencia, vulnerabilidad cyber.



### Información de gestión

Tablero integrado gestión de riesgos, Pruebas de estrés operacional y financiero. Proyección de modelos de seguros

Alta volatilidad, cambios comportamiento de la demanda y gestión de cadena de abastecimiento



¿Cuenta su organización con una estrategia detallada e integral que le permita dar continuidad a su operación frente a los impactos de huracán, terremoto y otras amenazas en el escenario actual de pandemia?

- Sí
- No
- Parcialmente

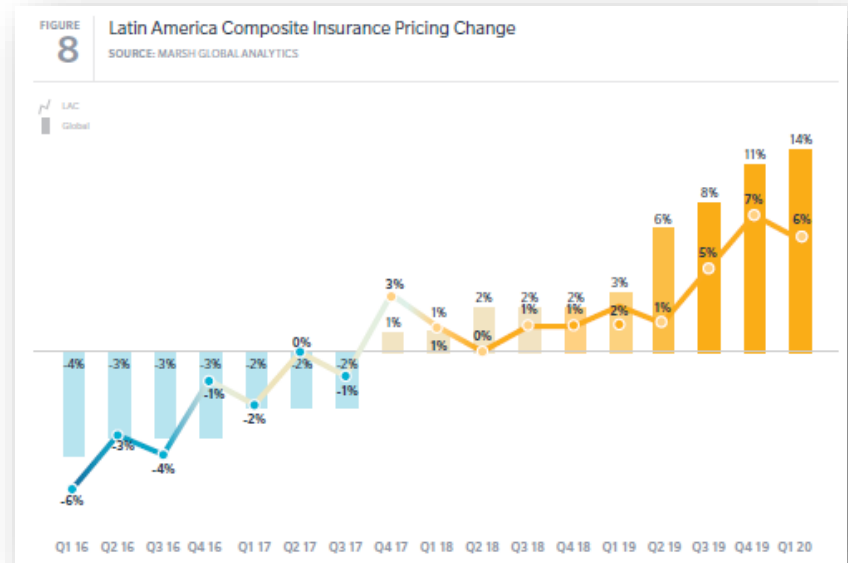
# Gestión integral del riesgo

## Mercado y coberturas de seguro

# El mercado de seguros

## Antecedentes

- El mercado venía endureciéndose (2 años)
- En Q1 2020 (pre Covid)
  - Daños Materiales +15%
  - Responsabilidad Civil +5%
  - Líneas Financieras +26%
- Causas
  - 2018/19, daños asegurados por catástrofes +/- US\$85 mil millones, 19% por encima del promedio de los últimos 10 años.
  - Menor capacidad en riesgos catastróficos y exceso RC
  - Los últimos cinco años han sido los más cálidos de la historia registrada.

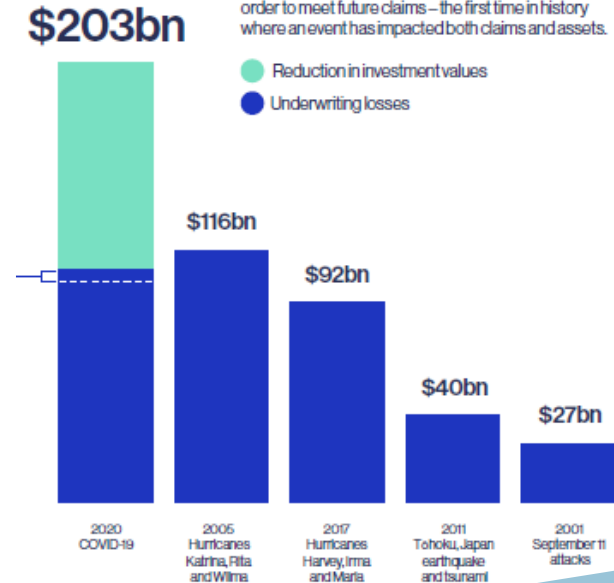


# Impacto Covid

- Los reportes preliminares anticipan pérdidas de hasta **USD 90bn** por Covid-19.
- Por primera vez en la historia, las pérdidas aseguradas de un evento de impacto global se combinan con **pérdidas económicas de inversion.**
- Las pérdidas aseguradas vienen por pólizas **de cancelación de evento, crédito, propiedades y líneas profesionales.**
- La pandemia representa un evento **sin límite claro de tiempo/espacio.**
- El impacto económico al Mercado global de seguros pudo haber sido **trillonario.**

## Global insurance market impact

An economic study into the impact of COVID-19 identified both underwriting losses and a reduction in the value of investments which insurance companies hold in order to meet future claims – the first time in history where an event has impacted both claims and assets.





# Recomendaciones para una transferencia del riesgo eficaz

## Acciones prácticas para la renovación de los programas de seguros



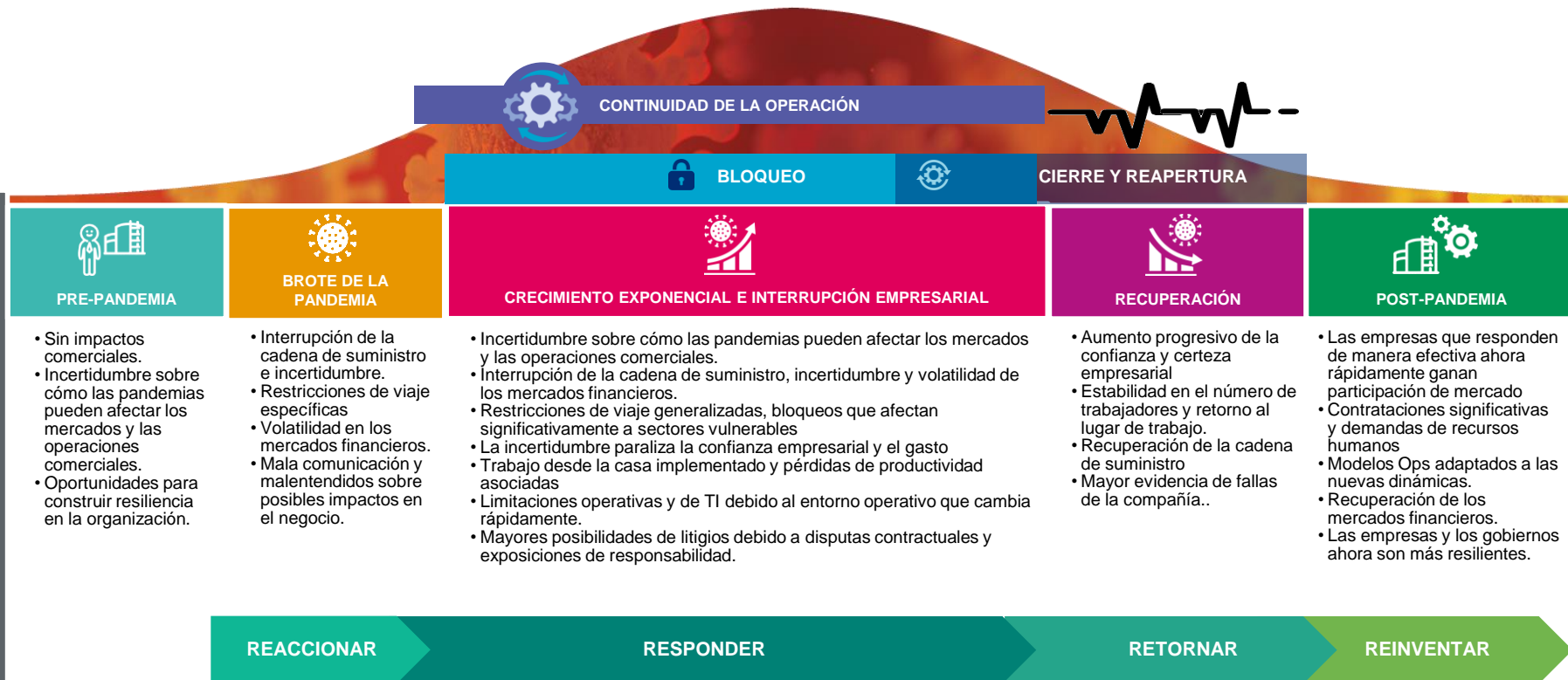
- **Anticiparse:** 90 - 120 días para preparar las renovaciones
- **Compilar información** actualizada, relevante y de calidad:
  - Preparar informes de ingeniería virtuales con especialistas
  - Estudiar bien los riesgos latentes y no latentes del nuevo escenario: casos de Responsabilidad Civil
  - Evaluar bien la cadena de suministro para tener planes de resiliencia en caso de nuevos rebrotes
  - Redefinir de los planes de continuidad de negocio, mitigaciones y las interdependencias
- Pensar en **contratos** de 18 meses
- Aceptar que la **cobertura** para pandemia no estará disponible
- Analizar el **TCOR** (Total Cost of Risk) para optimizar niveles de retención
- **Estrategia de colocación integral:** combinar capacidad local, regional y global
- Tomar en cuenta **ratings** de los mercados

# Gestión integral del riesgo

**Cómo construir verdadera resiliencia**  
para asegurar la continuidad de negocio

# Gestionando los ciclos de pandemia y la respuesta de resiliencia

## Riesgos y oportunidades en la capacidad de recuperación de la organización



¿Qué es la resiliencia organizacional?

# Resiliencia = Capacidad anticiparse, prepararse, responder, adaptarse a los **cambios**

e interrupciones repentinas (cada vez mayores)  
con el objetivo de sobrevivir y prosperar

BSI - ISO22316 - ICOR



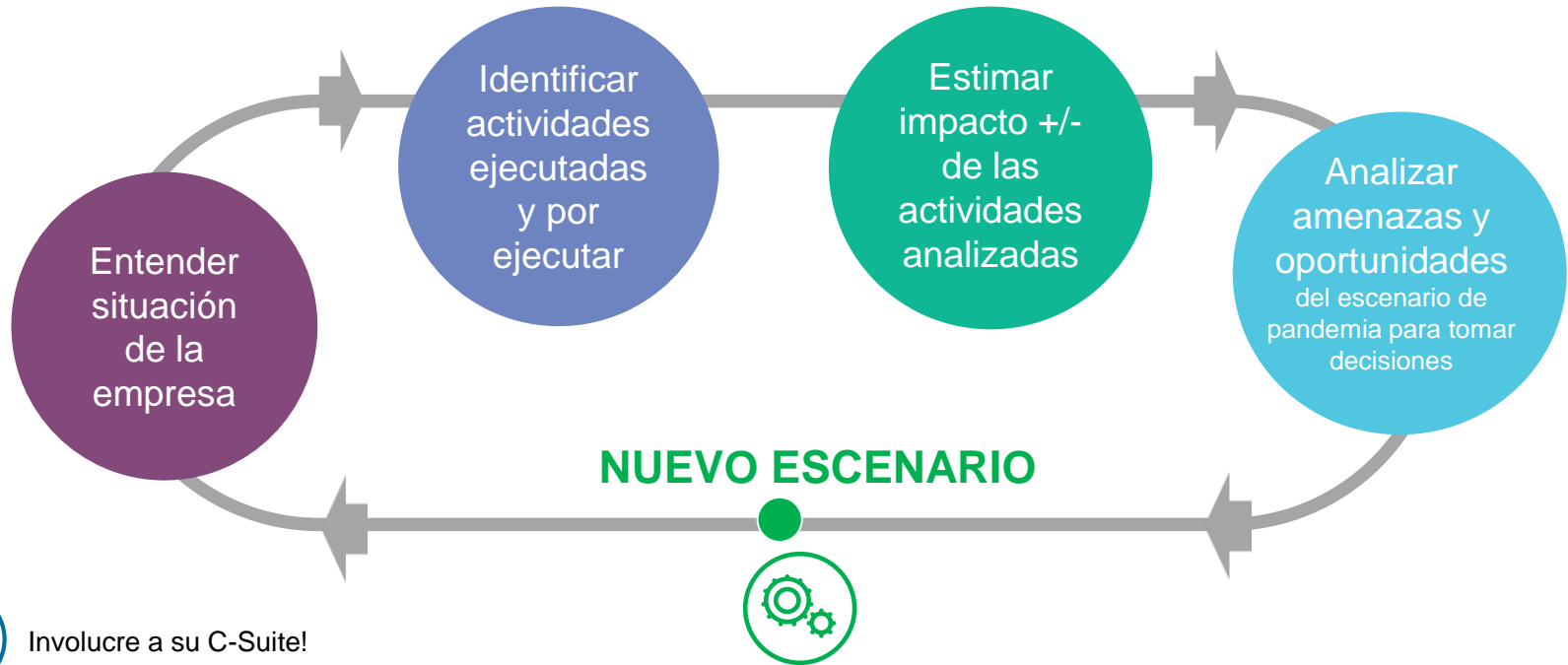
**Resultado:** logro de  
la naturaleza y cultura  
de una organización



**No** una disciplina,  
función o proceso

# ¿Cómo entrar en la dinámica del nuevo escenario?

Activo de gestión para agilizar el proceso de toma de decisiones



# De la gestión táctica de la crisis a las estrategias de verdadera resiliencia



## De la gestión táctica de la crisis a las estrategias de verdadera resiliencia



Identifique los riesgos y crisis potenciales



Anticípese a la crisis: desarrolle el plan de manejo de crisis



Gestione la crisis



Aprenda de la experiencia



Mejore continuamente su capacidad de respuesta



## Aprenda de la experiencia

### 1. Consolide el registro de lo ocurrido

- El origen y análisis de la situación
- La estrategia
- Copias de comunicados de prensa
- Reportes de prensa
- Actas de reuniones
- Gastos derivados de la contención de la crisis

### 2. Revise las actuaciones en dimensiones

- Personas
- Negocio - Mercado
- Finanzas
- TIC
- Cadena de suministro
- Activos (instalaciones – equipos)





## Aprenda de la experiencia

### 3. Preguntas para inducir lecciones aprendidas

- Con base en lo que sabíamos en ese momento, ¿la crisis se pudo haber evitado?
- ¿Cuáles fueron las señales de advertencia? ¿Hubiéramos podido reconocer las señales?
- ¿Cuándo nos dimos cuenta que estábamos frente a una crisis?
- ¿Puede este evento desencadenar otras crisis potenciales? ¿Cuáles?
- ¿Estábamos preparados? ¿Improvisamos?
- ¿Estaba todo el equipo de gestión de crisis?
- ¿Fueron eficaces los mensajes emitidos?
- ¿Qué hicimos bien? ¿Qué pudimos haber hecho mejor?
- Si tuviéramos que enfrentar esta situación otra vez, ¿qué haríamos de forma diferente?



## Mejore continuamente su capacidad de respuesta

El objetivo es mantener vigente y operativo el Plan de Manejo de Crisis, ajustado a los requerimientos de la compañía y sus partes interesadas:

- Entrenamiento y capacitación
- Pruebas
- Revisión de la gerencia
- Actualización del plan
- Auditorías

# Fortaleciendo la resiliencia organizacional

## “Mantras” para el manejo de crisis



- Nunca desaproveche una crisis: fuente de **oportunidad**
- La **seguridad y tranquilidad de las personas** son una prioridad
- Utilice siempre los **valores empresariales** para que le guíen en las decisiones y acciones
- No dé **declaraciones** a ningún grupo de interés si usted no ha sido autorizado para hacerlo
- Mantenga el debido **cuidado de la información sensible** que se esté tratando en los equipos que componen la estructura para el manejo de crisis
- Sus actuaciones dirán más que sus palabras: infunda **confianza**, lidere, sea coherente
- Canalice sus **emociones**, sea consciente de ellas y diríjalas hacia una acción coherente
- Mejore su **capacidad de respuesta** para que mejore la capacidad de la compañía (asuma su rol y responsabilidad)

# Gestión integral del riesgo

## Protección frente a los riesgos cibernéticos: Impactos, retos y soluciones

# Por otro lado, muchos ataques han sido reportados en las últimas semanas

**[España 23/03] La policía detecta un ciberataque al sistema informático de los hospitales**

(<https://elpais.com/espana/2020-03-23/la-policia-detecta-un-ataque-masivo-al-sistema-informatico-de-los-hospitales.html>)

**[EEUU 16/03] Ciberataque afecta a la Agencia de Salud de EEUU en medio del brote del COVID-19**

(<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-16/u-s-health-agency-suffers-cyber-attack-during-covid-19-response>)

**[República Checa 14/03] Un ciberataque bloquea la actividad en un hospital checo en plena pandemia del coronavirus**

([https://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-ciberataque-bloquea-actividad-hospital-checo-plena-pandemia-coronavirus-202003141652\\_noticia.html](https://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-ciberataque-bloquea-actividad-hospital-checo-plena-pandemia-coronavirus-202003141652_noticia.html))

**[Brasil 10/06] Avon sufre incidente de seguridad que interrumpe parcialmente sus operaciones**

(<https://www.welivesecurity.com/la-es/2020/06/10/avon-sufre-incidente-seguridad-interrumpe-operaciones/>)

**[EEUU 30/03] COVID-19: Hackers comienzan a explotar el éxito rotundo de Zoom para propagar malware**

(<https://thehackernews.com/2020/03/zoom-video-coronavirus.html>)

**[Costa Rica 28/05] 11 millones de datos de tarjeta del Banco de Costa Rica, fueron hechos públicos por hackers de Maze team**

(<https://gccviews.com/11-millones-de-datos-de-tarjetas-del-banco-de-costa-rica-fueron-hechos-publicos-por-hackers-de-maze-team/>)

**[EEUU 31/03] Marriott sufre una segunda brecha de seguridad, exponiendo 5.2 millones de datos de huéspedes**

(<https://thehackernews.com/2020/03/marriott-data-breach.html>)

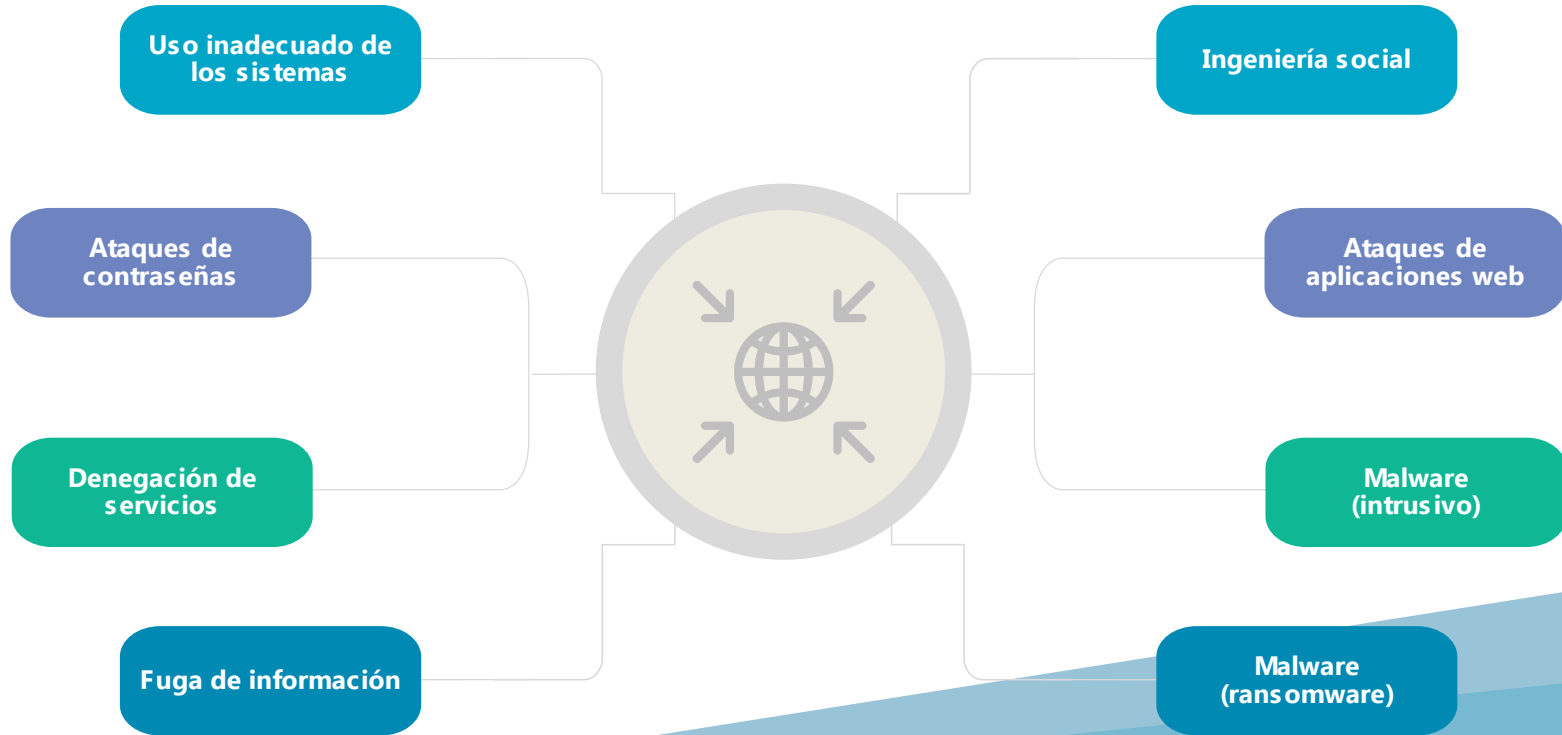
**[EEUU 10/06] Un ciberataque en Honda obliga a parar su producción mundial**

([https://www.lespanol.com/omicrofono/20200610/ciberataque-honda-obliga-parar-produccion-mundial/496700496\\_0.html](https://www.lespanol.com/omicrofono/20200610/ciberataque-honda-obliga-parar-produccion-mundial/496700496_0.html))

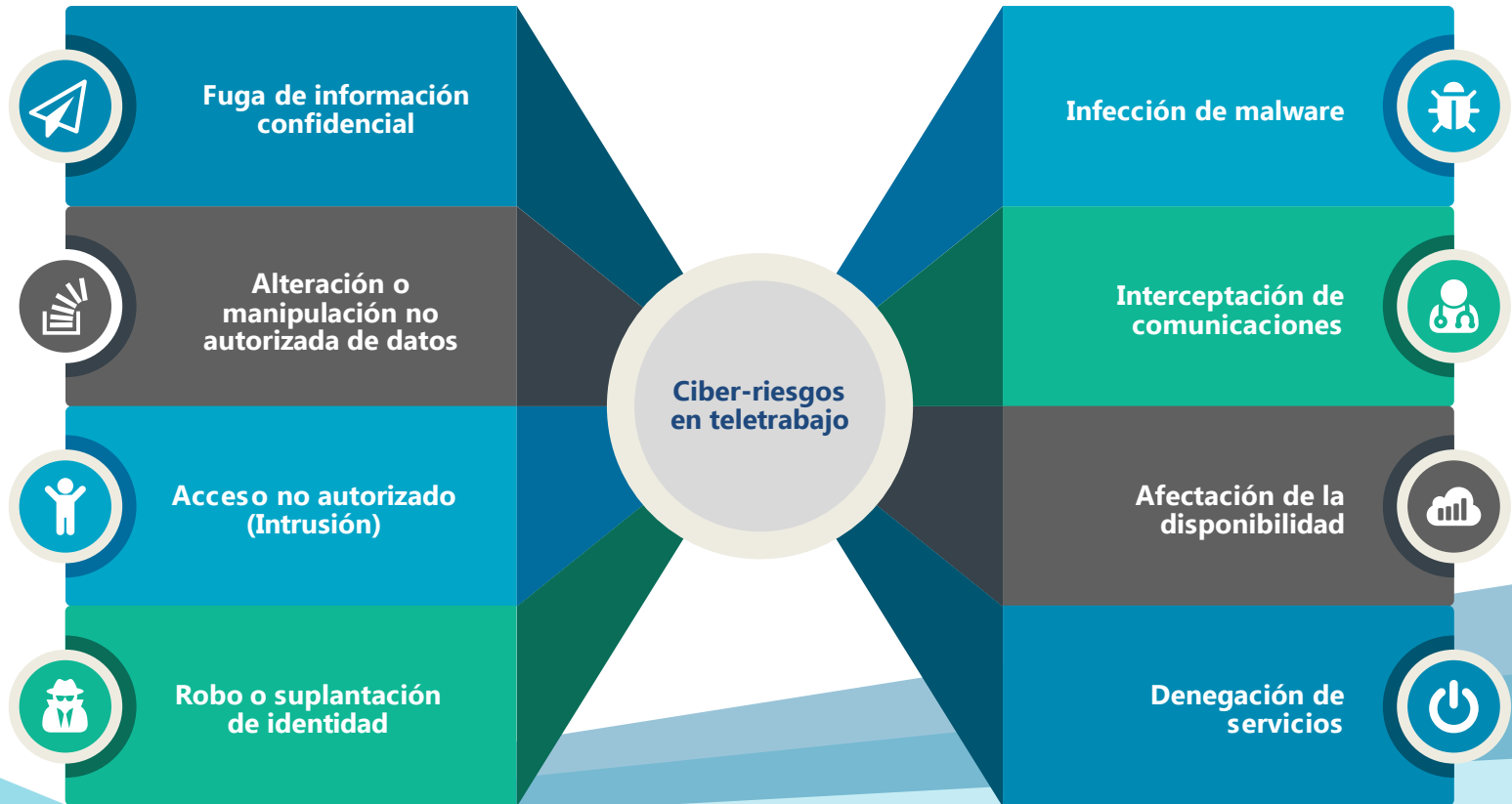
**[Inglaterra 10/04] Travelex Paid \$2.3 Million to Ransomware Gang: Report**

(<https://www.bankinfosecurity.com/travelex-paid-23-million-to-ransomware-attackers-report-a-14094>)

# Los ciber-criminales usan vectores de ataque conocidos para lograr sus objetivos



# Con el esquema de trabajo actual, algunos ciber-riesgos han cobrado mayor relevancia

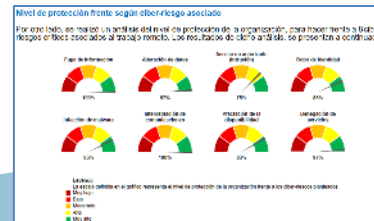


# Estamos acompañando a nuestros clientes a través de una evaluación de ciberseguridad en teletrabajo

Evaluación rápida de ciberseguridad diseñada para ser ejecutada de manera remota para entender los niveles de implementación de los controles más críticos para teletrabajo.

El framework construido por Marsh cuenta con 75 controles de ciberseguridad y busca evaluar el nivel de protección contra los 8 principales ciber-riesgos que las organizaciones están enfrentando en esta situación:

- Fuga de información confidencial
- Alteración o manipulación no autorizada de datos
- Acceso no autorizado (Intrusión)
- Robo o suplantación de identidad
- Infección de malware
- Interceptación de comunicaciones
- Afectación de la disponibilidad
- Denegación de servicios





# 8 dominios de ciberseguridad en teletrabajo

## Concientización y entrenamiento

Conceptos clave relacionados con los ciber-riesgos del trabajo remoto a los que están expuestos los colaboradores.

## Respuesta ante ciberincidentes

Capacidades implementadas y probadas para la respuesta frente a un evento de seguridad detectado.

## Monitoreo de eventos de seguridad

Características críticas para la detección oportuna de incidentes de seguridad.

## Gestión de vulnerabilidades

Aspectos críticos relacionados con el ciclo de vida de las vulnerabilidades en la organización.

## Arquitectura de seguridad

Componentes de seguridad perimetral y conexión remota.

## Dispositivos móviles

Configuraciones de seguridad sobre dispositivos móviles.

## Estaciones de trabajo

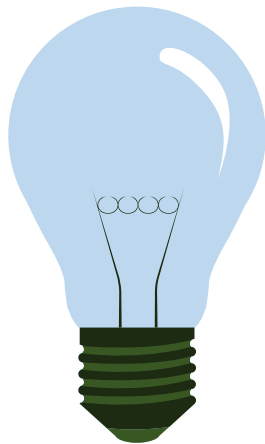
Aspectos de seguridad de las estaciones de trabajo de los usuarios.

## Gestión de accesos

Incluye aspectos relacionados con los procesos que aseguran que solo los usuarios autorizados cuentan con accesos pertinentes.



# Arquitectura de seguridad



**1**

¿Los controles de seguridad (Firewall, IPS/IDS, etc.) están aplicando para todos los servicios expuestos a Internet?

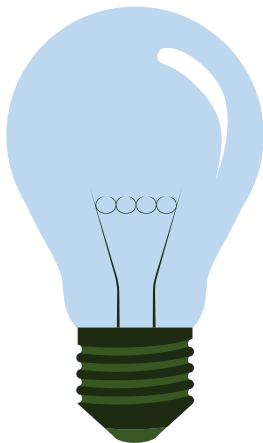
**2**

¿Las conexiones a la red se realizan de manera segura y usando doble factor de autenticación?

**3**

¿Los servicios en la nube (p.e. Office 365 o G-Suite) han pasado por un proceso de aseguramiento?

# Dispositivos móviles y estaciones de trabajo



**1**

¿Los dispositivos que se conectan a la red están siendo protegidos (actualizaciones, antivirus, hardening, etc.)?

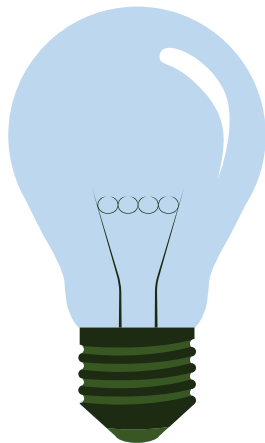
**2**

¿Se han implementado controles para prevenir la fuga de información y cifrado?

**3**

¿Se respalda la información sensible almacenada en los equipos para minimizar el impacto de pérdida, robo o afectación de la integridad?

## Otros puntos clave



**1**

¿Se tienen identificadas y resueltas las principales vulnerabilidades técnicas expuestas a Internet?

**2**

¿Se están monitoreando posibles situaciones anómalas en los sistemas y aplicaciones principales?

**3**

¿Se han definido planes de respuesta para los principales tipos de ciberincidentes?

# Gestión integral del riesgo

## De la táctica de crisis a la estrategia de resiliencia

# Reflexiones iniciales



## RIESGO PRESENTE

- NO se cuenta con:
  - vacuna
  - tratamiento específico
  - nivel de inmunidad de grupo
- LIMITADA capacidad de pruebas



## FASE 2: +12 MESES

- RESTRICCIONES se van a mantener
- CAMBIOS profundos en las costumbres de los consumidores
- ESTRICTOS protocolos de operación
- PROTECCIÓN del flujo de caja



## CLAVES DE RESILIENCIA

- MAPA detallado del nuevo escenario de operaciones
- SALUD de los colaboradores
- REVIVIR la demanda, regresar la confianza al consumidor
- REVALUAR la cadena de aprovisionamiento
- ROBUSTECER la transformación digital

## PREMISAS

- GESTIONAR integralmente los riesgos, considerando profundamente la transferencia
- OPTIMIZAR el negocio, no hay segunda oportunidad

# Estamos aquí para ayudarles

## Contacte a nuestros expertos

| PAIS                 | COLOCACIÓN DE SEGUROS  | CONSULTORIA DE RIESGOS Y RESILIENCIA |
|----------------------|------------------------|--------------------------------------|
| Argentina/Uruguay    | Gonzalo Rigo           | Sebastián Tobio                      |
| Brasil               | Eduarda Tenes          | Flavio Ruiz                          |
| Chile                | Juan Pablo Covarrubias | Mario Claro                          |
| Colombia             | Miguel Barros          | Jairo LaRotta                        |
| México               | Augustín David         | Eduardo Sparrowe                     |
| Panamá               | Merlyn Jiménez         | Ramón Alonso                         |
| Perú                 | José Miguel González   | Mónica Acosta                        |
| Puerto Rico          | Alma Rivera            | Orlando González                     |
| República Dominicana | Robert Fernandez       | Vivian Acra                          |
| Venezuela            | Maria Ortiz            | Jairo LaRotta                        |
| Latinoamérica        | Paula Lopes            | Gerardo Herrera                      |
|                      | Carlos Rivera          | Édgar Tauta                          |
|                      | Peter Foley            |                                      |



¿Cuenta su empresa con un proceso de identificación, análisis y medición de riesgos asegurables y no asegurables que le permita tener una visión clara de los riesgos a los que esta expuesta la organización y facilite la toma de decisiones estratégicas de negocio?

- Sí
- No
- Parcialmente



**Sus preguntas,  
muchas gracias**



Marsh is one of the Marsh & McLennan Companies, together with Guy Carpenter, Mercer, and Oliver Wyman.

This document and any recommendations, analysis, or advice provided by Marsh (collectively, the "Marsh Analysis") are not intended to be taken as advice regarding any individual situation and should not be relied upon as such. The information contained herein is based on sources we believe reliable, but we make no representation or warranty as to its accuracy. Marsh shall have no obligation to update the Marsh Analysis and shall have no liability to you or any other party arising out of this publication or any matter contained herein. Any statements concerning actuarial, tax, accounting, or legal matters are based solely on our experience as insurance brokers and risk consultants and are not to be relied upon as actuarial, tax, accounting, or legal advice, for which you should consult your own professional advisors. Any modeling, analytics, or projections are subject to inherent uncertainty, and the Marsh Analysis could be materially affected if any underlying assumptions, conditions, information, or factors are inaccurate or incomplete or should change. Marsh makes no representation or warranty concerning the application of policy wording or the financial condition or solvency of insurers or reinsurers. Marsh makes no assurances regarding the availability, cost, or terms of insurance coverage. Although Marsh may provide advice and recommendations, all decisions regarding the amount, type or terms of coverage are the ultimate responsibility of the insurance purchaser, who must decide on the specific coverage that is appropriate to its particular circumstances and financial position.

Copyright © 2020 Marsh LLC. All rights reserved.