

¿Está preparado para un retorno seguro?

Definiendo la nueva **resiliencia**



¿Está preparado su negocio para un retorno seguro?

Definiendo las nuevas estrategias de resiliencia

- **Pilares estratégicos** a considerar para el retorno seguro a 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 el proceso de un retorno a la operación

Centro de recursos COVID-19

Le invitamos a visitar nuestro centro de recursos del Coronavirus en 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 con toda la información de nuestros expertos globales en **riesgos, estrategia y capital humano**.

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 operaciones e actividades
Las empresas deben considerar las posibles recomendaciones de responsabilidad que pueden resultar de las políticas corporativas y de recursos humanos.

Cómo proteger las operaciones comerciales y físicas
El brote de COVID-19 y los esfuerzos para contener su propagación están perturbando la actividad económica.

Consideraciones de la fuerza de trabajo
Esta guía le ayudará a mantener sus centros de trabajo y empleados seguros, comprometidos y productivos.

Contactenos

Eduardo Sporens
Director de Marsh Risk Consulting
eduardo.sporens@marsh.com

Ariel Almada
Director de Marsh en México
Beneficio:
www.marsh.com/mexico/beneficio.com

Visite la sección "Coronavirus" de MMC

Artículos Informativos

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



¿Está preparado su negocio para un retorno seguro? Definiendo las nuevas estrategias de resiliencia

Las recomendaciones y comentarios de este webinar **no deben ser tomadas como una asesoría puntual** que pueda ser 100% aplicada a la realidad de su empresa, y en ningún momento reemplaza las regulaciones o indicaciones dadas por las autoridades gubernamentales.

Nuestro webinar tiene como propósito acompañarlos durante este momento de crisis, con conceptos, recomendaciones e información que facilite la toma de decisiones para su negocio, el diseño de estrategias y planes de acción propios de cada dimensión (personas, finanzas, cadena de suministro, TIC, instalaciones, mercado) que habilita a una organización para su reactivación. Sin embargo, es importante que tengan en cuenta que la dinámica de esta situación es altamente cambiante, y en cualquier momento el panorama puede evolucionar más allá de lo que hablemos en este espacio.

La información que compartiremos en este material no debe considerarse como una asesoría empresarial, ni como reemplazo de la misma, ni como una recomendación a una situación particular o respuesta a una consulta específica.

**Gracias por acompañarnos.
En breve comenzaremos**

Definiendo las nuevas estrategias de resiliencia para un retorno seguro

Panelistas



Gerardo Herrera
Líder Regional de
Consultoría de
Riesgos

Bogotá



Édgar Tauta
Líder regional de
Business Continuity
Management.
Marsh Risk Consulting

Bogotá



Peter Foley
Líder Regional
Marsh JLT
Specialty

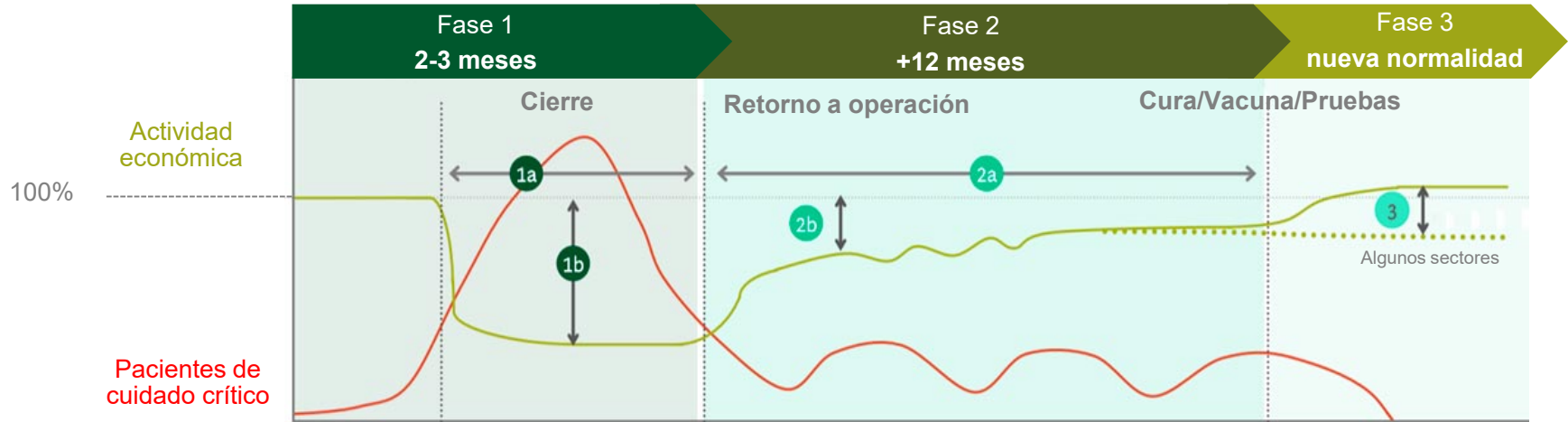
Santiago de Chile

Gestión integral del riesgo

Pilares estratégicos y ruta crítica
de retorno seguro a las operaciones

¿Está preparada su empresa para un retorno seguro al 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?

¿Cuánto tiempo podría durar la pandemia?

¿Con qué impacto?



¿Qué sucede?

- Medidas de emergencia para prevenir la propagación viral incontrolada y sistemas de salud saturados
- Manejo de crisis a corto plazo

- Ciclos de medidas de supresión, relajación y ajuste
- El distanciamiento social actúa como la herramienta primaria, se aprende de cada ciclo
- Más pruebas proporcionan una mejor detección
- Prima la ecuación infraestructura de salud vs. los instrumentos de confinamiento

- Avances terapéuticos significativos como tratamiento y vacuna
- Herramientas de salud pública a escala, como pruebas de diagnóstico y sistema de vigilancia nacional




¿Qué vendrá?

- Cierre de negocios no esenciales
- Cuarentenas
- Teletrabajo
- Cierre de fronteras y restricciones de viaje




- Reabrir gradualmente negocios
- Pautas estrictas para casos confirmados
- Cuarentena para personas en riesgo
- Teletrabajo combinado
- No a grandes reuniones
- Restricción viajes desde/hacia zonas críticas

- Todas las empresas en operación bajo protocolos de seguridad
- Cuarentenas selectivas en áreas con brotes renovados
- Uso frecuente de vacunas

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

Sector	Impacto	Perspectiva
	Retail y bienes de consumo	Positivo (corto plazo)
		<ul style="list-style-type: none"> • Clientes: Incentivos para movimiento a canal online; Reforzamiento programas de lealtad; Crédito al consumo • Operación: 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 • Suministro: 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 • Finanzas: Negociación con proveedores
	Farma	Positivo
		<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones: 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 • Suministro: 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 • Finanzas: Inversión CAPEX y R&D para escalar producción de vacunas y materiales relacionados
	Banca	Moderado negativo
		<ul style="list-style-type: none"> • Clientes: Reducción de comisiones; Aplazamiento de pagos de créditos y/o condonación de intereses moratorios • Operación: 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 • Finanzas: 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

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



Sector	Impacto	Perspectiva
	Seguros	Moderado negativo
	Industrial y Manufactura	Moderado negativo
	Minería	Moderado negativo

- **Operación:** Revisión de contratos para reducir costos legales y reclamos; Digitalización / eliminación de gestiones físicas (asociación con Fintech / Insurtech); Búsqueda de oportunidades de M&A
- **Finanzas:** Ejercicios estrés granulares para dimensionar exposición, palancas y correlaciones

- **Operación:** Medidas sanitarias en planta¹; Automatización de tareas; Constante capacity planning
- **Suministro:** 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
- **Finanzas:** Renegociación de leases de plantas y activos; Negociación de líneas de crédito preferenciales

- **Operación:** Declarada como actividad esencial la operativa sigue aunque a ritmos más pausados; Se han establecido medidas preventivas para trabajo en sitio (viviendas alternativas, kits de prueba y servicios médicos, ...)
- **Suministro:** Acumulación de inventario de insumos relevantes y maquinarias para un mínimo de 3 meses; Identificación de proveedores y rutas de distribución alternativas; planes de contingencia para descarga y carga
- **Finanzas:** Paquetes de ayuda de gobiernos, como exención de impuestos y créditos

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

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

EFICIENCIA vs RESILIENCIA



Procedimientos operativos

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

$EPO\Delta = \text{Probabilidad} * \text{Severidad}$

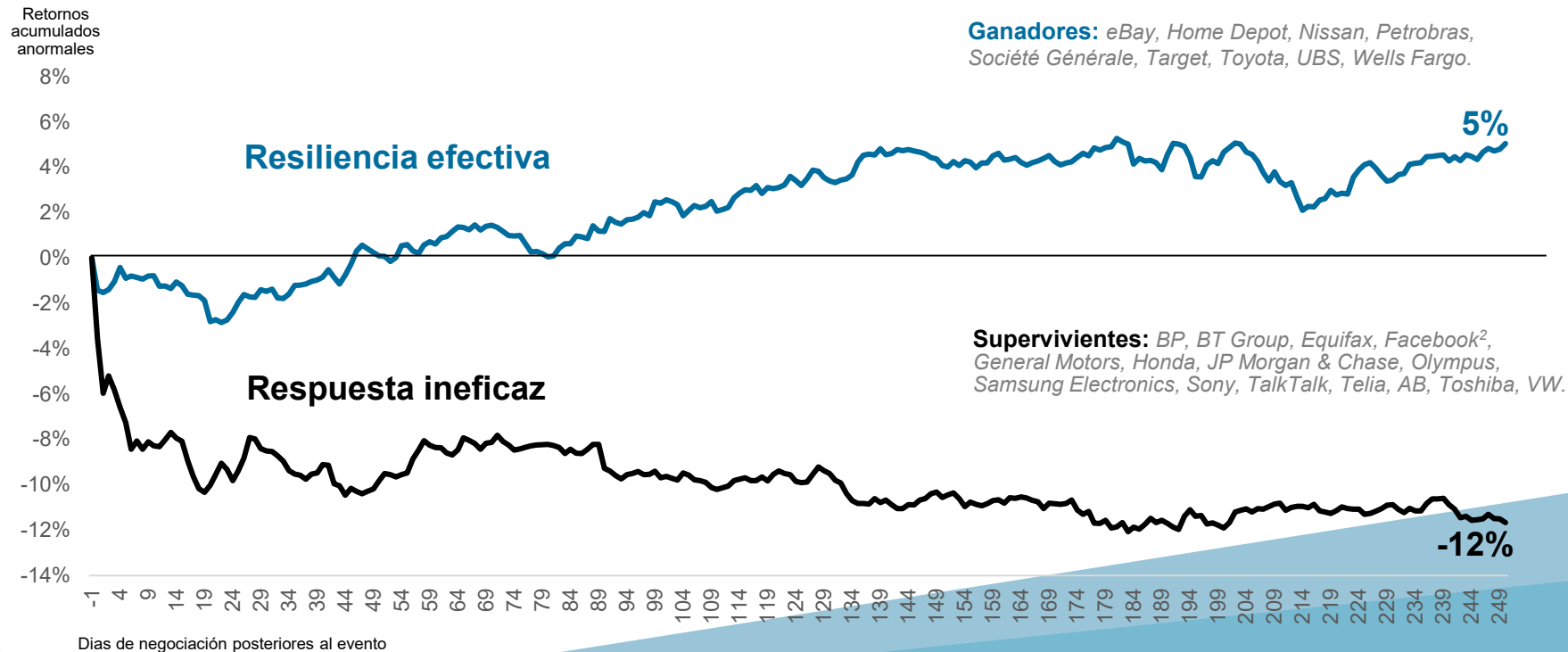
Lecciones aprendidas



- Retornar no quiere decir abandonar el trabajo remoto (desde el hogar)
- Rediseño radical de políticas, procesos y procedimientos

Impacto de la respuesta a crisis en el precio de las acciones

La actuación temprana genera beneficios a largo plazo



1. La suma de las diferencias entre los rendimientos esperados de una acción (utilizando el modelo de mercado) y el rendimiento real de una acción.
 2. Datos de mercado de Facebook disponibles solo hasta 123 días hábiles (a partir del 12 de septiembre de 2018).

Ruta crítica para el retorno seguro a las operaciones

Acciones estratégicas de resiliencia



Impacto en fuerza laboral y modelos de reapertura

Modelamiento de disponibilidad de la fuerza laboral y proyección de escenarios de retorno



Plan de retorno a operaciones

Pruebas de estrés operacional y financiero, tableros de control de riesgos, proyección de modelos de seguros



Reactivación empresarial

Evaluación activa cadena de abastecimiento, programa acciones estratégicas de resiliencia, análisis de riesgos cambio en la demanda, vulnerabilidad cyber



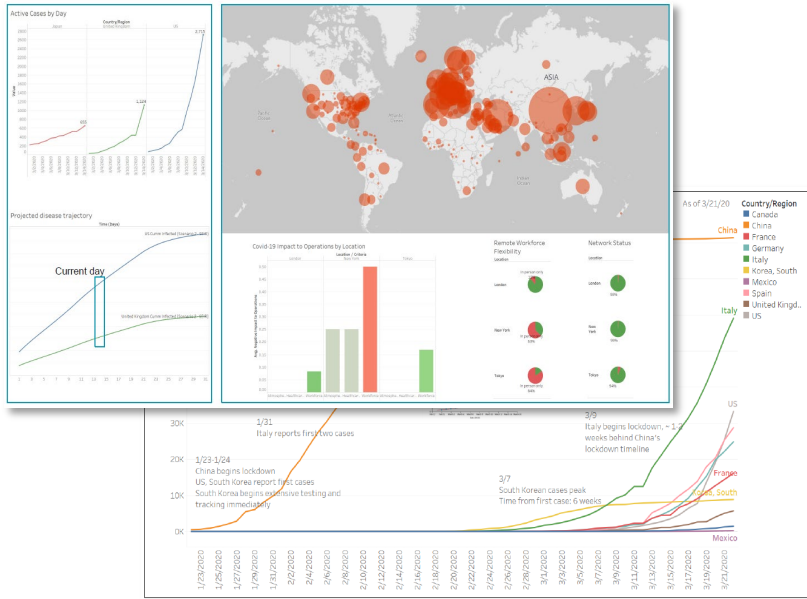
Información de gestión

Pruebas de estrés operacional y financiero, tableros de control de riesgos, proyección de modelos de seguros

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

Impacto en la fuerza laboral y modelos de regreso a operaciones

Proyección de la disponibilidad, condicionado a equipos/facilidades

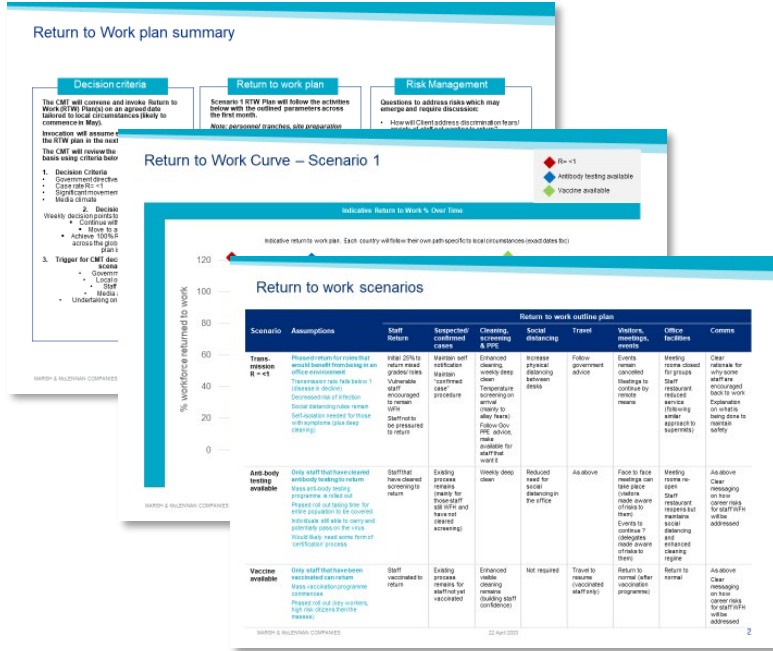


Activos de gestión:

- **Análisis del perfil de riesgo en fuerza laboral:** segmentación exposición de riesgo y regulación.
- **Modelamiento de impactos, medidas de distanciamiento,** salud, procedimientos y facilidades.
- **Gestión del temor al retorno al trabajo:** encuesta laboral y plan de comunicación

Plan de retorno a las operaciones

Cumpla con sus responsabilidades: empleados, reguladores, inversionistas, aseguradores

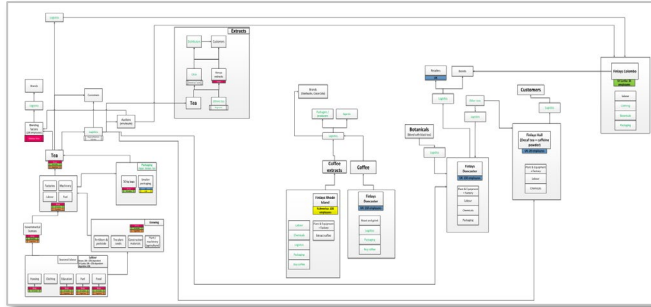


Activos de gestión:

- Programa detallado de reactivación, por geografía, segmento, unidad y servicio.
- Plan integral de retorno al trabajo: salud, seguridad, propiedad, procesos, perfil de riesgo.
- Modelo de protección de facilidades en cierre y apertura de operaciones.
- Evaluación programa de seguros como herramienta financiera, por cambio de riesgo.

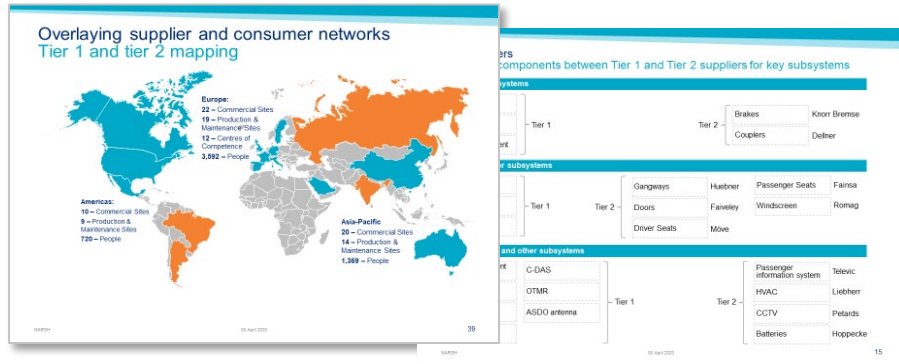
Plan de reactivación empresarial

Comprender los riesgos de su cadena de valor y priorizar esfuerzos



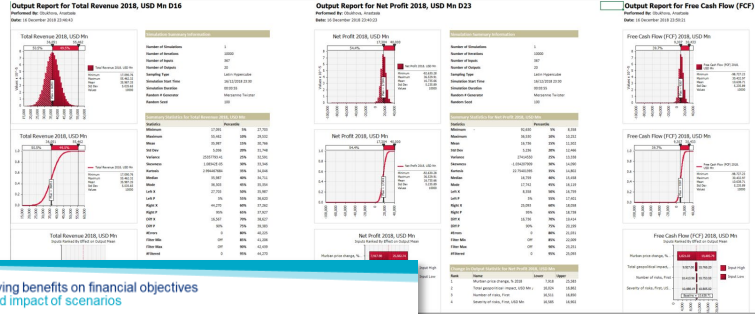
Activos de gestión:

- Evaluación activa de la **cadena de abastecimiento**, considerando riesgos clave, procesos y contraparte.
- Programa de **acciones estratégicas de resiliencia** en respuesta y operación en pandemia.
- **Análisis de riesgos por cambio** en comportamiento de la **demanda**, operación y estrategia.
- **Vulnerabilidad cyber en teletrabajo**, considerando cuantificación de exposición y seguros

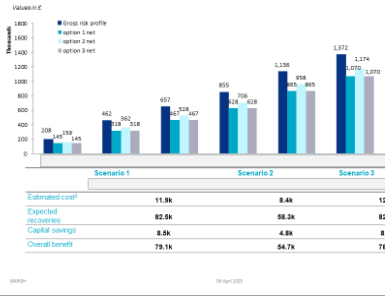


Información de gestión

Agilidad en el proceso de toma de decisión



Quantifying benefits on financial objectives
Modelled impact of scenarios



Operational risk quantification
Comparison of recovery options available and expected recovery

Recovery Options	Current Actions		Scenario 1		Scenario 2		Scenario 3	
	Limit	Cost	Limit	Indicative pricing	Limit	Indicative pricing	Limit	Indicative pricing
100	126k	190	160k	190	160k	190	160k	
100	222k	190	379k	190	379k	190	379k	
20	15k	20	15k	20	15k	20	15k	
25	37k	25	37k	25	37k	25	37k	
15	8k	15	8k	15	8k	15	8k	
10	55k	10	55k	10	55k	10	55k	
-	508k	-	508k	-	508k	-	508k	
5	20k	5	20k	5	20k	5	20k	
190	5.9m	190	9.7m	190	6.2m	190	9.7m	
350	177k	150	850k	150	850k	250	1.2m	
40	205k	20	135k	20	135k	20	135k	
Total Cost	7.3m		11.9m		8.4m		12.2m	
Expected Recoveries	N/A		82.5m		86.3m		82.5m	
Capital Savings	N/A		8.5m		4.8m		8.5m	
Overall Benefits	N/A		79.1m		84.8m		78.8m	

Activos de gestión:

- **Pruebas de estrés operacional y financiero, escenarios y respuesta a pandemia/recuperación.**
- **Tableros de control de riesgos (KRI, KPI pandemia, flujo de caja, costos médicos, etc)**
- **Proyección de modelos de seguros, cautivas, paramétricos**

¿Cuenta su organización con un plan detallado e integral de retorno a la operación?



- Sí
- No
- Parcialmente

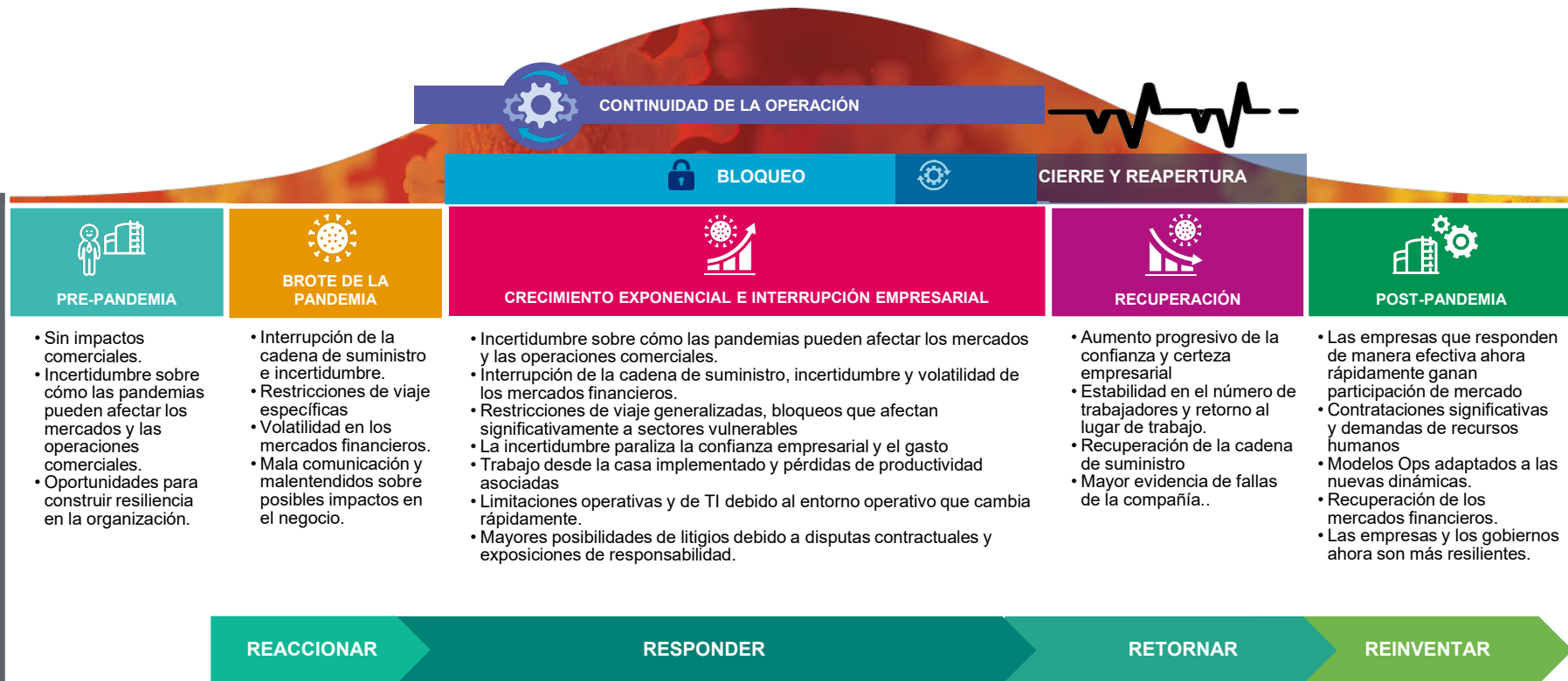
Gestión integral del riesgo

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

FASES DE LA PANDEMIA



¿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 de reactivación?

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)

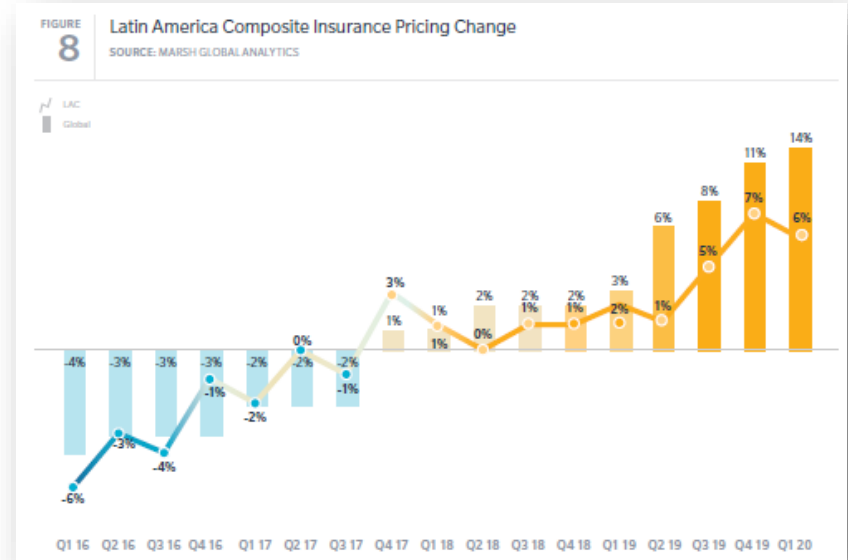
Gestión integral del riesgo

Mercado y coberturas de seguro

El mercado de seguros

Antecedentes

- El mercado venía endureciéndose desde hace dos años
- En Q1 2020 (pre Covid)
 - Daños Materiales +15%
 - Responsabilidad Civil +5%
 - Líneas Financieras +26%
- Causas:
 - Ratios combinados $\geq 100\%$
3 años consecutivos
 - Menor capacidad en riesgos catastróficos y exceso RC

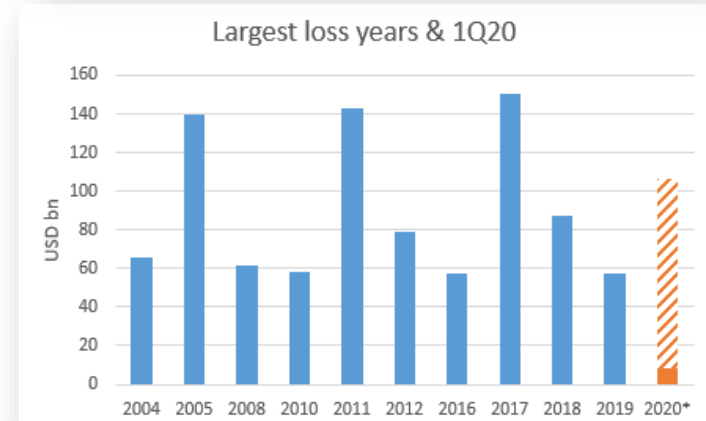
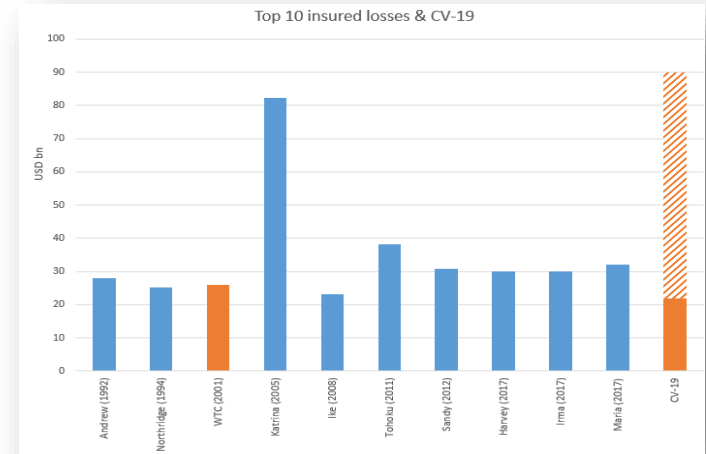


Pérdidas del mercado asegurador por COVID-19

Comparativo frente a pérdidas históricas

- Pérdidas: consenso en torno a **\$52bn**
- No cobertura de Business Interruption en la mayoría de casos
- Intervención estatal y demandas aumentan incertidumbre
- Entorno persistente: 18 - 36 meses
- Imposición de exclusiones en las renovaciones
- Marsh: +10.000 reclamos hasta la fecha (pocos casos de LAC)
- Falta la temporada de los huracanes
- Terminará siendo el siniestro más grande de la historia

\$bn	Low	High
VJ Dowling	40	80
Citi	26	56
Lloyd's *	60	90
UBS	22	42
Average	37	67



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 retorno: 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

De la táctica de crisis a la estrategia de resiliencia

Reflexiones finales



RIESGO PRESENTE	FASE 2: +12 MESES	CLAVES DE RESILIENCIA	PREMISAS
<ul style="list-style-type: none">• NO se cuenta con:<ul style="list-style-type: none">– vacuna– tratamiento específico– nivel de inmunidad de grupo• LIMITADA capacidad de pruebas	<ul style="list-style-type: none">• RESTRICCIONES se van a mantener• CAMBIOS profundos en la costumbres de los consumidores• ESTRICTOS protocolos de operación• PROTECCIÓN del flujo de caja es mandatorio	<ul style="list-style-type: none">• MAPA detallado de reactivación de operaciones• SALUD de los colaboradores• REVIVIR la demanda, regresar la confianza al consumidor• GESTIONAR integralmente los riesgos, incluyendo la transferencia• REVALUAR la cadena de aprovisionamiento• ROBUSTECER la transformación digital	<ul style="list-style-type: none">• SOLUCIÓN escalable para la fuerza laboral• OPTIMIZAR el negocio, no hay segunda oportunidad

...Y DIMENSIONES DE ACCIÓN INMEDIATA

- ① **Transparencia** en la nueva realidad:
 - Comprender y proyectar los cambios en la demanda
 - Capturar "centros de liquidez"
 - Validar sostenibilidad de financiamiento

- ② **Agilidad** en el proceso de toma de decisiones
 - Gestionar el riesgo de **escasez de suministro**
 - Efectuar inmediatamente **reducción de costos**
 - Optimizar las **decisiones comerciales**
 - Evaluar requisitos en los **instrumentos de apoyo financiero**

Estamos aquí para ayudarles

Contacte a nuestros expertos

PAIS	COLOCACIÓN DE SEGUROS	CONSULTORIA DE RIESGOS Y RESILIENCIA
Argentina/Uruguay	Gonzalo Rigo	Sebastian Tobio
Brasil	Eduarda Tenes	Flavio Ruiz
Chile	Juan Pablo Covarrubias	Mario Claro
Colombia	Miguel Barros	Jairo LaRotta
México	Augustin David	Eduardo Sparrowe
Panamá	Merlyn Jimenez	Ramon Alonso
Perú	José Miguel Gonzalez	Monica Acosta
Puerto Rico	Alma Rivera	Orlando Rodriguez
República Dominicana	Robert Fernandez	Vivian Acra
Venezuela	Maria Ortiz	Jairo LaRotta
Latinoamérica	Paula Lopes	Gerardo Herrera
	Carlos Rivera	Edgar Tauta
	Peter Foley	

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.