

Resiliencia Organizacional: clave para enfrentar la incertidumbre



Covid-19 Impacto en la Construcción: riesgos, seguros y 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, y la seguridad y bienestar de sus empleados. 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.

Gracias por acompañarnos. En breve comenzaremos.

Centro de recursos del coronavirus

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 posible impacto de reclamaciones a emisoras.](#)
Las empresas deben considerar las posibles reclamaciones de responsabilidades que podrían resultar de las políticas corporativas y de recursos humanos.

[¿Cuáles son las implicaciones comerciales y de recursos?](#)
El brote de COVID-19 y los esfuerzos para contener su propagación están perturbando la actividad económica.

[10 consideraciones para apoyar a su cliente](#)
Esta guía le ayudará a mantener sus centros de trabajo y empleados seguros, comprometidos y productivos.

Contáctenos

Eduardo Sparrow
Director de Marsh Risk Consulting
eduardo.sparrow@marsh.com

Ariel Almázar
Director de Wellnezz en Mercer Marsh Beneficios
ariel.almazar@mercermarshbeneficios.com

Vista 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

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.**

Resiliencia Organizacional: clave para enfrentar la incertidumbre

Panelistas



Gerardo Herrera
Líder Regional de
Consultoría de Riesgos
Marsh Risk Consulting



Edgar Tauta
Líder regional de
Business Continuity
Management,
Marsh Risk Consulting

1. Contexto

Pandemia y la interrupción de negocio

Personas



- Enfermedad,
- Cuidado de familia
- Temor
- Aislamiento social obligatorio

Cadena de suministros



- En la misma situación:
Parados -
Desacelerados
- Propios proveedores no disponibles
- Cierre de fronteras
- No Embarques / desembarques afectarán todas las cadenas de suministro.

Activos



- Permanecerán intactas
No se pueden usar por:
- Decisiones gubernamentales
 - Propias políticas de responsabilidad y gestión de riesgos.

TIC



- No tendrá un impacto directo.
- Al límite las capacidades de los servicios
 - La exposición a **riesgos Cyber** (vulnerabilidad de los sistemas, fraudes, ingeniería social...) puede incrementar.

Pandemia impacto en empresas



Cierre de instalaciones y parada de las operaciones



Talento Humano



Incremento de la demanda



Prueba de resiliencia a todo nivel



Impacto reputacional por decisiones en gestión de crisis



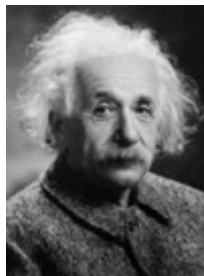
Afectación en la cadena de suministro



Impacto en los flujos de caja



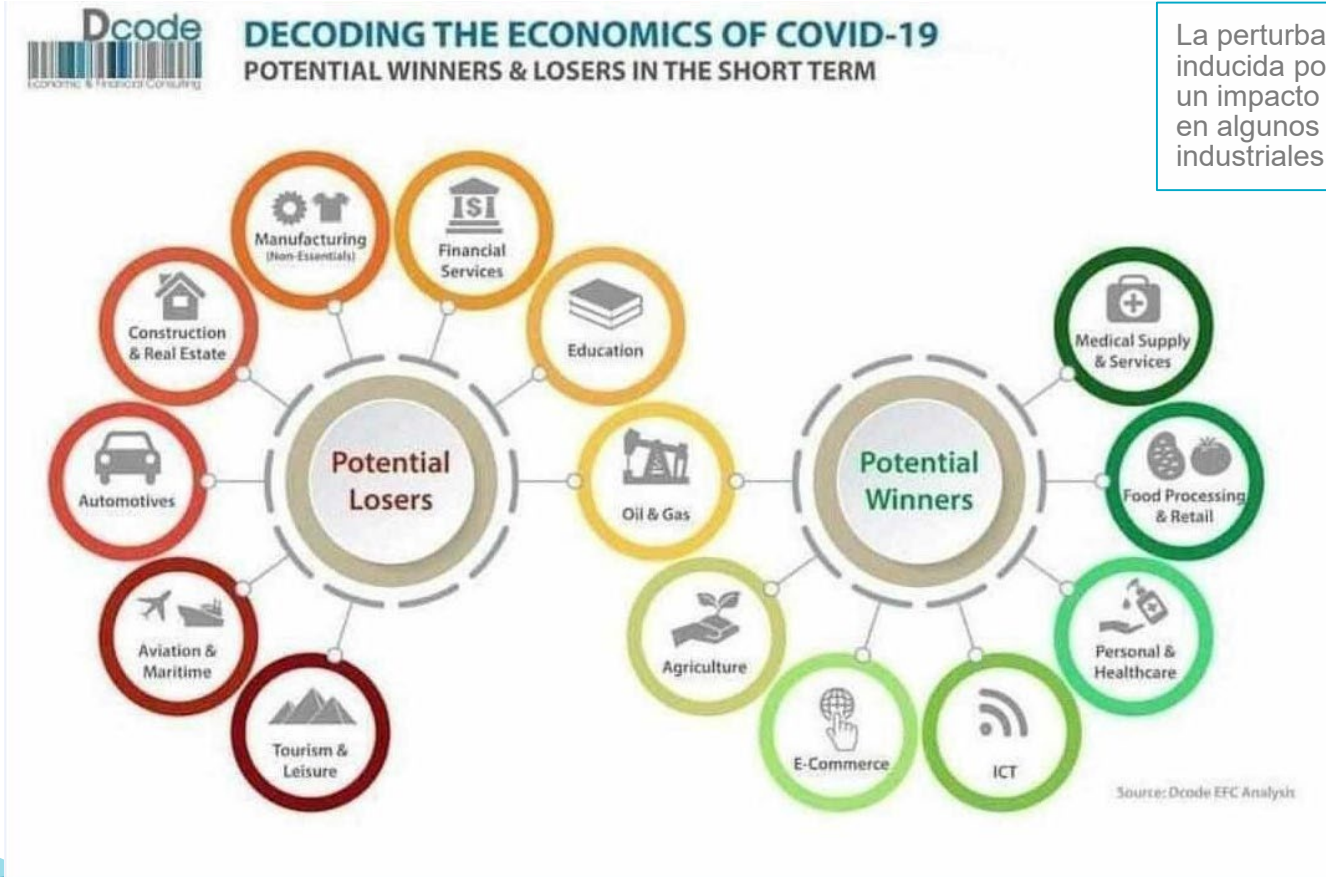
Incumplimiento de meta comerciales y de mercado



La crisis según Albert Einstein

No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, por que la crisis trae progresos. **La creatividad nace de la angustia, como el día nace de la noche oscura.** Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y la grandes estrategias, quien supera la crisis, se supera así mismo sin quedar “Superado”.

Pandemia impacto en empresas



La perturbación económica inducida por **COVID-19** tendrá un impacto desproporcionado en algunos sectores industriales más que en otros

Pandemia impacto en empresas

El mapa de calor Covid-19

Alta exposición

- Vestir
- Fabricantes automotrices
- Proveedores automotrices
- Bienes de consumo duraderos
- Juego de azar

- Alojamiento en Ocio y Turismo (incluye líneas de cruceros)
- Aerolíneas de pasajeros
- Minorista (no alimentario)
- Envío global

Exposición moderada

- Bebidas
- Productos químicos
- Fabricación
- Medios de comunicación
- Metales y Minería
- Servicios de campos petrolíferos de petróleo y gas I
- Promotores inmobiliarios (China)
- Proteína y agricultura
- Empresas de servicios
- Productores de acero
- Hardware de tecnología

Baja exposición

- Materiales de construcción
- Defensa
- Equipamiento y transporte
- Alquiler
- Embalaje
- Productos farmacéuticos
- Bienes Raíces, REITS
- Alimentos / Venta al por menor de alimentos
- Telecomunicaciones
- Gestión de residuos

Global Covid-19
Impact Heatmap

La perturbación económica inducida por **COVID-19** tendrá un impacto desproporcionado en algunos sectores industriales más que en otros

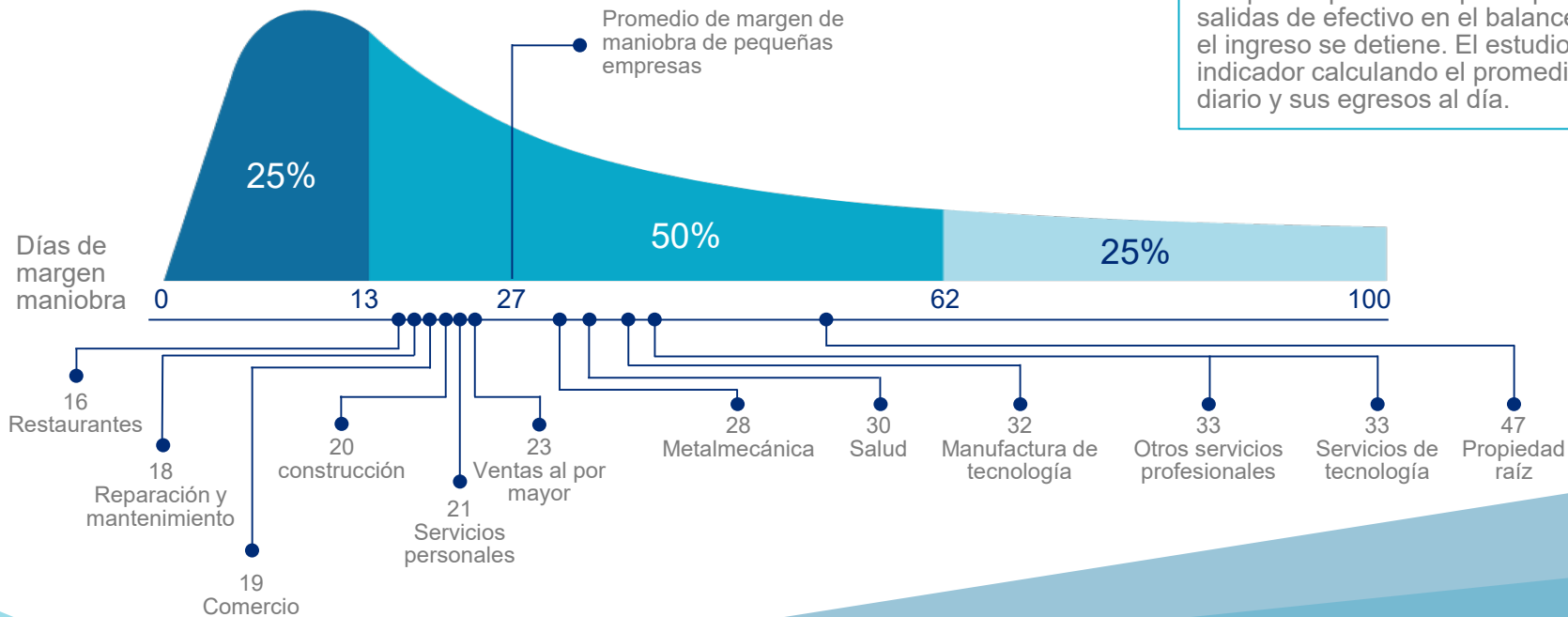
Posible impacto positivo de las empresas de servicios de Internet, retail (en línea), minería de oro

Pandemia impacto en empresas


Desempeño

Estudios sobre el manejo de crisis en 600.000 empresas

Días de margen de maniobra muestra el tiempo en que una empresa puede tener salidas de efectivo en el balance cuando el ingreso se detiene. El estudio estima el indicador calculando el promedio del saldo diario y sus egresos al día.



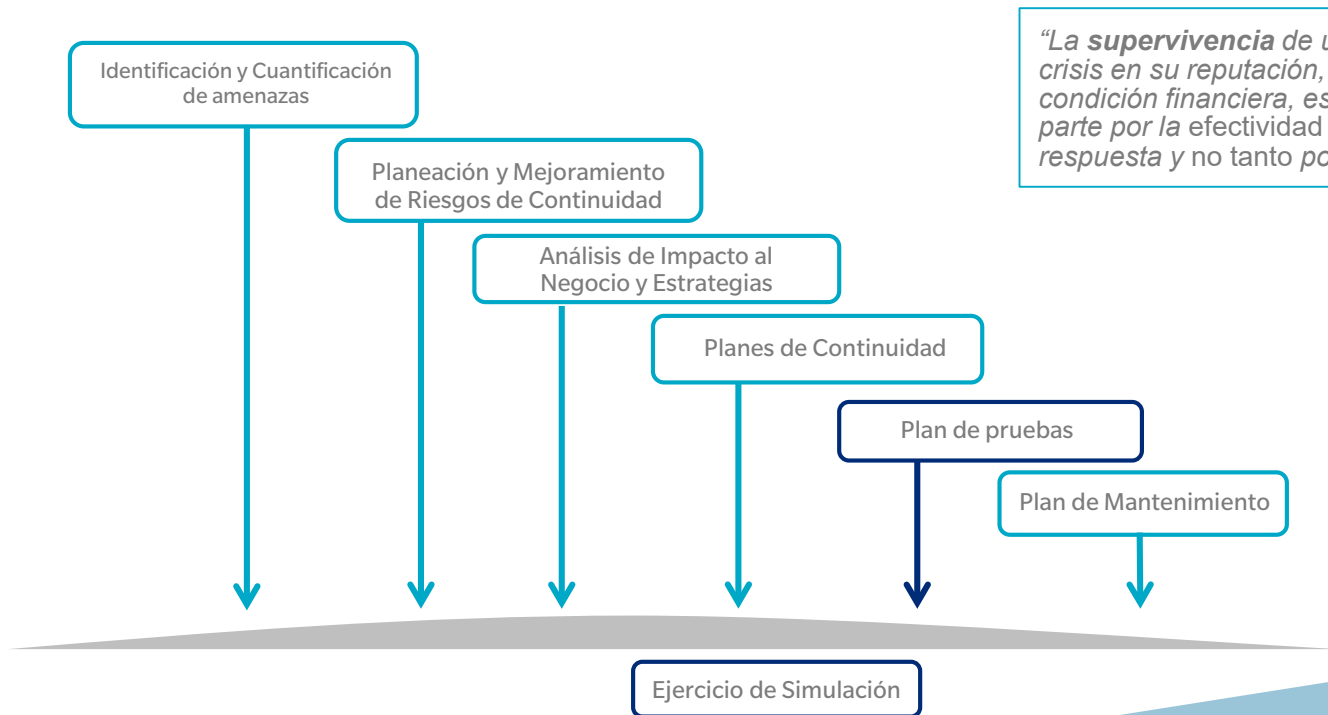
Fuente: JP Morgan Chase Institute. Infografía: EL COLOMBIANO / 2020. SP (N4)



2. Preparar Responder Recuperar

Atención oportuna y organizada

Preparar

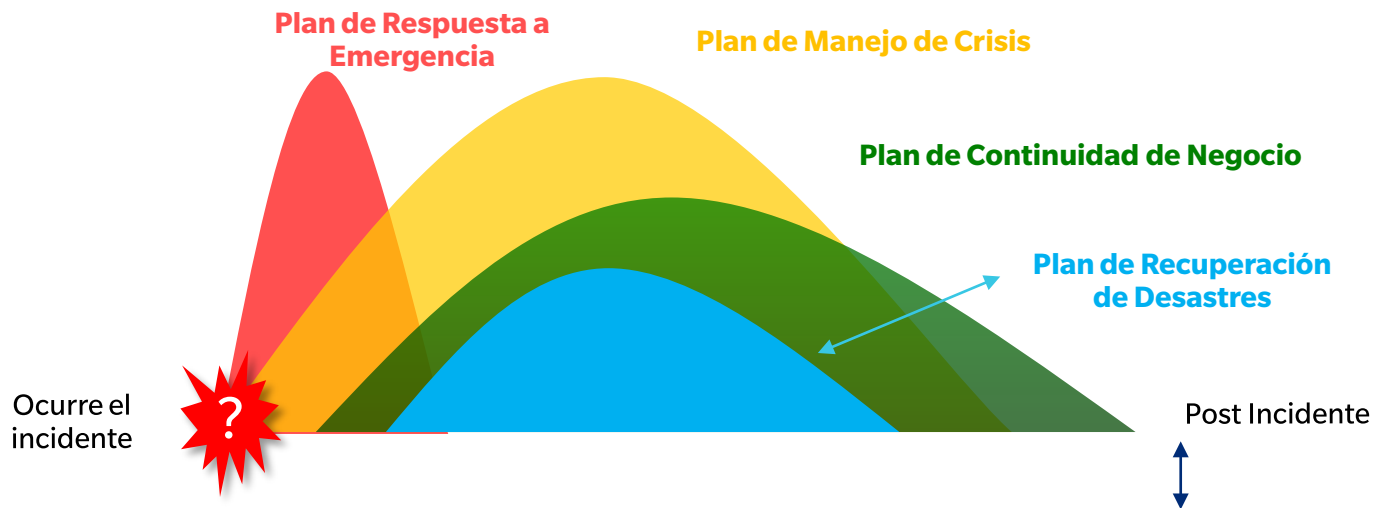


*“La **supervivencia** de una organización ante una crisis en su reputación, en su operación o en su condición financiera, está determinada en gran parte por la efectividad y oportunidad de la respuesta y no tanto por la gravedad de la crisis”.*

Atención oportuna y organizada

Responder

*“La **supervivencia** de una organización ante una crisis en su reputación, en su operación o en su condición financiera, está determinada en gran parte por la efectividad y oportunidad de la respuesta y no tanto por la gravedad de la crisis”.*



Atención oportuna y organizada

Recuperar



*“La **supervivencia** de una organización ante una crisis en su reputación, en su operación o en su condición financiera, está determinada en gran parte por la efectividad y oportunidad de la respuesta y no tanto por la gravedad de la crisis”.*

3. Estrategias



Estrategias empleadas para atender la situación

Personas



No todos al mismo tiempo en el mismo lugar.



Identificar cargos críticos



Definir planes de reemplazo de emergencia



Revisión de coberturas pólizas... preparara reclamos



Líneas y canales de atención a los empleados



Nuevas formas de gestión de personal










Conectados – No supervisados



Teletrabajo y trabajo remoto





Estrategias empleadas para atender la situación

Cadena de Suministro





-  Identificar y mantenerse en contacto con proveedores críticos sobre los impactos reales y esperados.
-  Identificar proveedores alternativos
-  Identificar suministros y materias primas alternativas
-  Monitorear la resiliencia de los proveedores de los proveedores (Tier2 cadena de suministro).
-  Prepararse para el retorno, manteniendo contacto con proveedores claves
-  Revisar responsabilidades contractuales
-  Adelantar pagos a proveedores claves

Estrategias empleadas para atender la situación

Activos

-  Adecuar espacios de trabajo que cumplan con disposiciones legales
-  Acondicionar puntos de atención para propender la seguridad del personal y los clientes
-  Definir mecanismos alternativos de atención
-  Cerrar instalaciones

Estrategias empleadas para atender la situación TIC

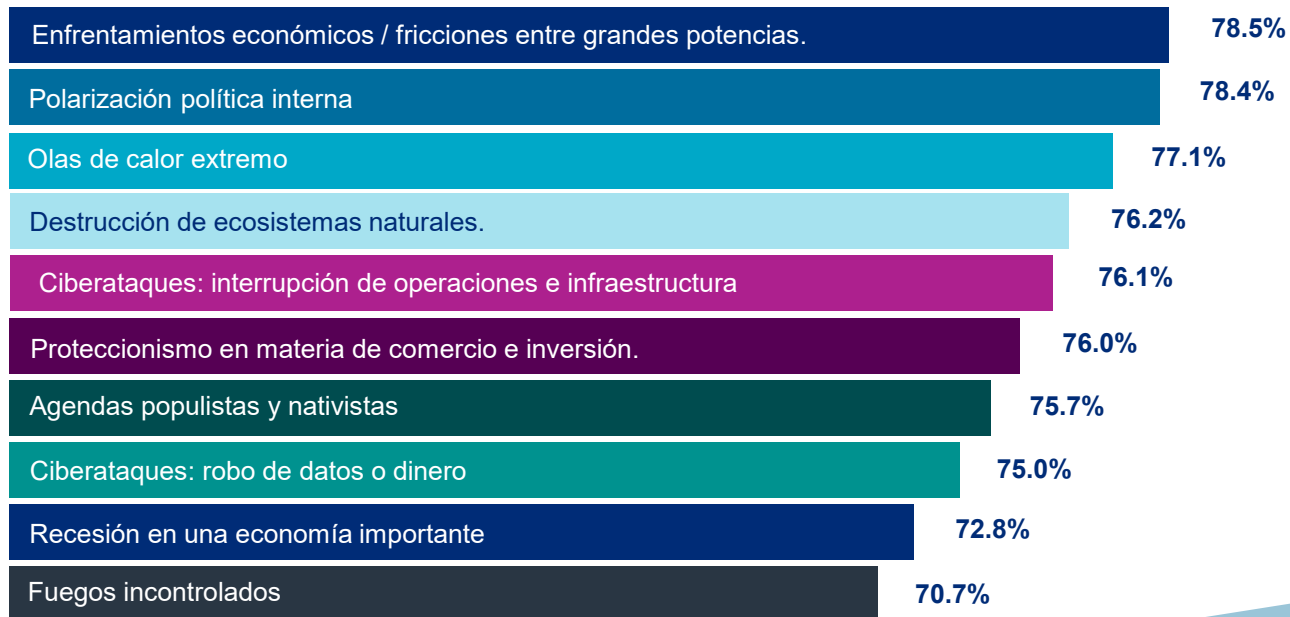
-  Evaluar la capacidad de los sistemas de información y comunicaciones y tomar acciones
-  Realizar evaluaciones de Ciberseguridad
-  Reforzar los controles de monitoreo de seguridad y operación de los servicios TIC
-  Reforzar los controles de monitoreo de la capacidad de los servicios TIC

4. Lecciones aprendidas

Lecciones aprendidas ¿estábamos preparados?

Principales riesgos que se espera aumenten en 2020

Respuestas a la encuesta de percepción de riesgos globales (%)



Lecciones aprendidas ¿estábamos preparados?

Los 5 principales riesgos globales en términos de Probabilidad

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1st	Infrastructure breakdown	Blow up in asset prices	Asset price collapse	Asset price collapse	Storms and cyclones	Income disparity	Income disparity	Income disparity	Interstate conflict	Involuntary migration	Extreme weather	Extreme weather	Extreme weather	Extreme weather
2nd	Chronic diseases	Middle East instability	China economic slowdown	China economic slowdown	Flooding	Fiscal imbalances	Fiscal imbalances	Extreme weather	Extreme weather	Extreme weather	Involuntary migration	Natural disasters	Climate action failure	Climate action failure
3rd	Oil price shock	Failed and falling states	Chronic diseases	Chronic disease	Corruption	Greenhouse gas emissions	Greenhouse gas emissions	Unemployment	Failure of national governance	Climate action failure	Natural disasters	Cyberattacks	Natural disasters	Natural disasters
4th	China hard landing	Oil price shock	Global governance gaps	Fiscal crises	Biodiversity loss	Cyberattacks	Water crises	Climate action failure	State collapse or crisis	Interstate conflict	Terrorist attacks	Data fraud or theft	Data fraud or theft	Biodiversity loss
5th	Blow up in asset prices	Chronic diseases	Deglobalization (emerging)	Global governance gaps	Climate change	Water crises	Population ageing	Cyberattacks	Unemployment	Natural catastrophes	Data fraud or theft	Climate action failure	Cyberattacks	Human-made environmental disasters

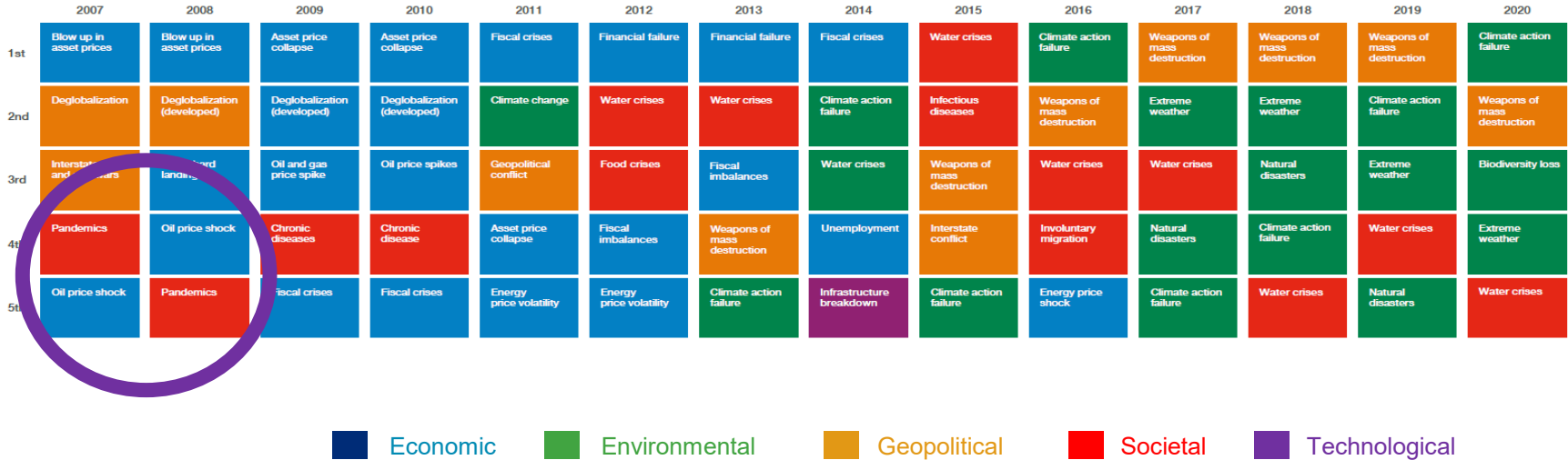
■ Economic
 ■ Environmental
 ■ Geopolitical
 ■ Societal
 ■ Technological

Source: World Economic Forum, *Global Risks Report 2020*

Lecciones aprendidas ¿estábamos preparados?

Los 5 principales riesgos globales en términos de Impacto

Top 5 Global Risks in Terms of Impact



Source: World Economic Forum, *Global Risks Report 2020*

Lecciones aprendidas ¿estábamos preparados?

Top-10 riesgos estratégicos para las organizaciones en Latinoamérica

Posición 2019	Riesgos empresariales en LAC 2019	Tendencia 2017 vs 18-vs 2019	Posición anterior (2017-2018)	Riesgos empresariales en LAC 2017-2018	Tendencia 2015 –a 2017/18	Riesgos empresariales en LAC 2015
1	Entorno, competencia y mercado	↔	1	Riesgos de competencia y mercado	↑	Financiero
2	Riesgo regulatorio	↑	3	Riesgos financieros (1)	↓	Riesgos de talento humano
3	Continuidad de negocio	↑	5	Riesgo regulatorio	↔	Regulación y Legal
4	Riesgo reputacional / de gestión de imagen / gestión de las comunicaciones en crisis	↑	6	Riesgos de talento humano	↓	ambiental
5	Riesgos asociados a la cadena de suministro	↑	8	Continuidad de negocio	↑	Riesgos operativos
6	Riesgo cibernético	↑	14	Riesgo reputacional	↑	Continuidad de negocio
7	Riesgos financieros	↓	2	Salud y seguridad	NUEVO	Sociopolítico
8	Riesgos de gestión del cambio o modelo de negocio	↑	13	Riesgos asociados a la cadena de suministro	NUEVO	Riesgo reputacional
9	Riesgo ambiental	↑	10	Seguridad de la información	↑	Mercado y clientes
10	Riesgo tecnológico	↑	15	Riesgo ambiental	↓	Seguridad de la información

Análisis de los top 10 riesgos estratégicos

Los riesgos de continuidad de negocio, reputacional, cadena de suministro, cibernético y gestión del cambio, han consistentemente crecido en importancia durante **los últimos 4 años**

El riesgo regulatorio siempre ha estado dentro de las primeras 3 posiciones para la región

Comparativo de los principales riesgos estratégicos por país



Respuesta organizacional ante covid-19



01

Gobierno y Operación General



02

Personas



03

Cadena de Abastecimiento



Alta: Actúe de inmediato.

Importante: Considere resolver en el término de 48-72 horas.

Moderada: Considere resolver antes de 1 semana.

Monitoreo: Mantenga monitoreo de estas actividades durante la respuesta a la crisis.

REEMPLAZO DE EMERGENCIA



PASO 1



Identificación de bienes y servicios críticos

PASO 2



Identificación de funciones críticas

PASO 3



Identificación de estrategias y recursos mínimos

PASO 4



Cómo se ejecuta cada estrategia

Concientización y entrenamiento

Conceptos clave relacionados con los 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.



Conclusiones

La situación presentada reta los mecanismos de continuidad existentes desde el marco de Gestión de Continuidad del Negocio y moviliza a las organizaciones a fortalecer su gestión organizacional implementado una cultura de Resiliencia.

El escenario no estaba contemplado

Teletrabajo / Trabajo Remoto es realidad... cuidarnos y operar – Funciona

No hubo activación temprana del equipo de atención de crisis.

Oportunidad - más productivos
Incremento de la demanda

Exposición cyber -
La no disponibilidad de Internet más grave que la pandemia

No necesariamente con plan de reemplazo

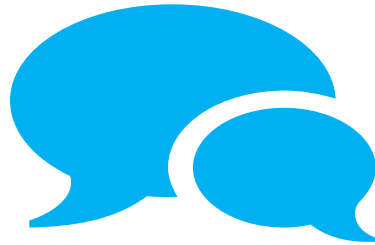
Es necesario activar equipos de innovación en busca de resiliencia.

Revisión inmediata del programa de seguros

Cambio en el perfil de riesgo –inmediato y periódico



Respuestas a sus Preguntas





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.