Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

Latin American and Caribbean Economic System

Sistema Econômico Latino-Americano e do Caribe

Système Economique Latinoaméricain et Caribéen

Respuesta a Emergencias y Continuidad: La perspectiva del sector asegurador

Luis Bravo Rovai
Asesor de gestión de riesgo de Pacífico Seguros

Cooperación Económica y Técnica

Seminario Regional "Alianzas entre el sector público y privado para la gestión del riesgo de desastres: continuidad de gobierno y continuidad de operaciones ante situaciones de desastres"
Lima, Perú
7 y 8 de junio de 2012
SP/SR-CGCORRD/Di N° 18-12

Copyright © SELA, junio de 2012. Todos los derechos reservados.
Impreso en la Secretaría Permanente del SELA, Caracas, Venezuela.

La autorización para reproducir total o parcialmente este documento debe solicitarse a la oficina de Prensa y Difusión de la Secretaría Permanente del SELA (sela@sela.org). Los Estados Miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir este documento sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a esta Secretaría de tal reproducción.

pacifico

Seminario Regional "Alianzas entre el sector público y privado para la gestión del riesgo de desastres: continuidad de gobierno y continuidad de operaciones ante situaciones de desastres"

Lima, 7 Junio 2012

Luis Bravo Rovai *CPCU, ARM-E, ABCP*

Área de Asesoría en Gestión de Riesgos

pacifico

Respuesta a Emergencias y Continuidad: La perspectiva del sector asegurador

Agenda

- Contexto
- Gestión de riesgos
- Perspectiva aseguradora
- Caso
- La continuidad de negocio
- Conclusiones

pacifico

BEAR STEARNS

LEHMAN BROTHERS

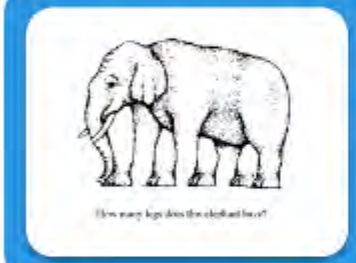
Countrywide Financial SM

Washington Mutual

Merrill Lynch

Los mismos…..

Exceso de confianza
- Retroalimentación positiva por resultados (el "qué" por sobre el "cómo")



Exceso de subjetividad en eventos poco frecuentes
- VAR diario de Merrill Lynch al 99% en 2007: $154M (tamaño del 1% restante?)

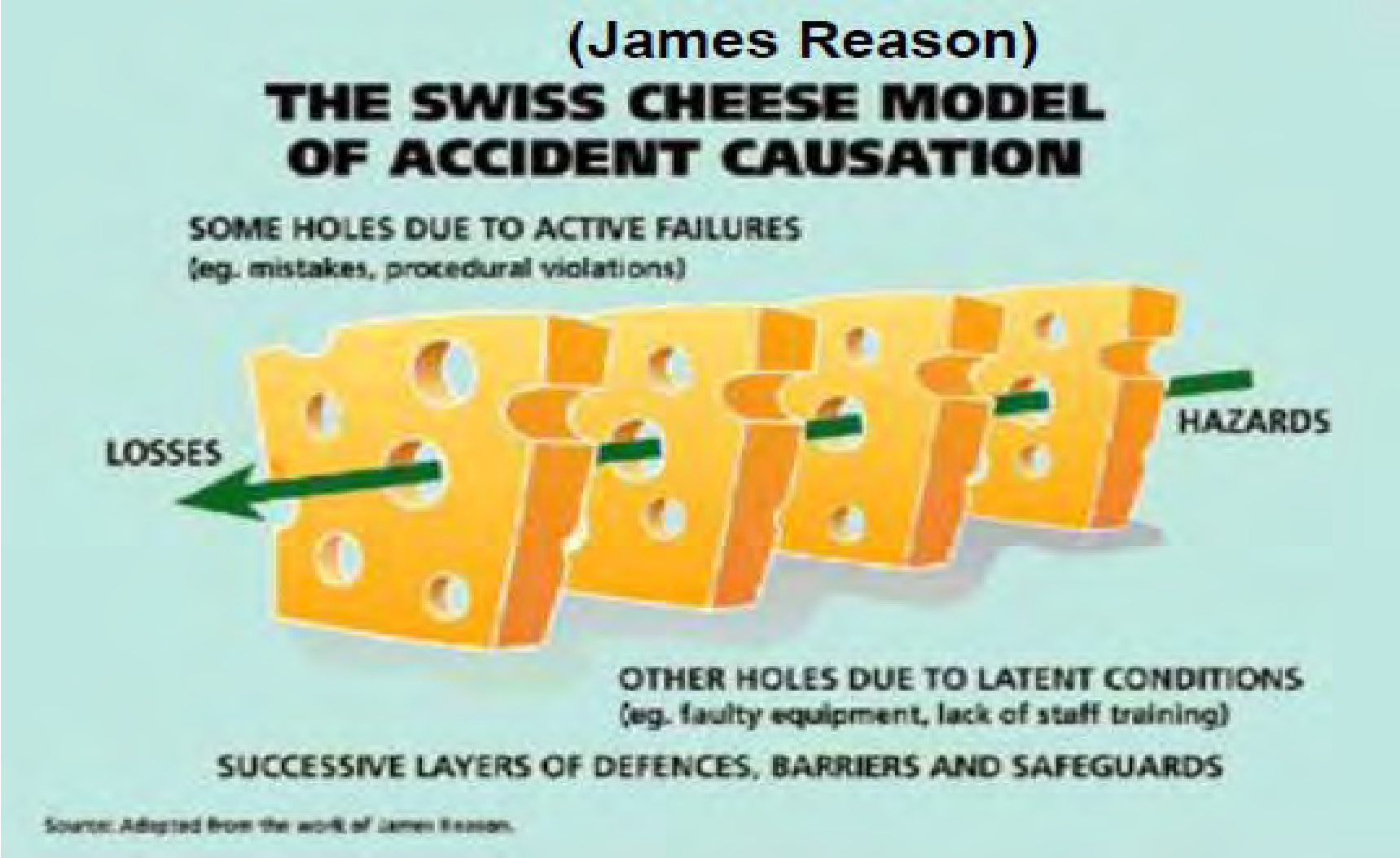
Comportamiento manada
- Todo el mundo lo hace; porqué dejar pasar la oportunidad?

Enterprise Risk Management: Today´s Leading Research & Best Practices for Tomorrow´s Executives. John Fraser & Betty J. Simkins, Editors, Wiley 2010.

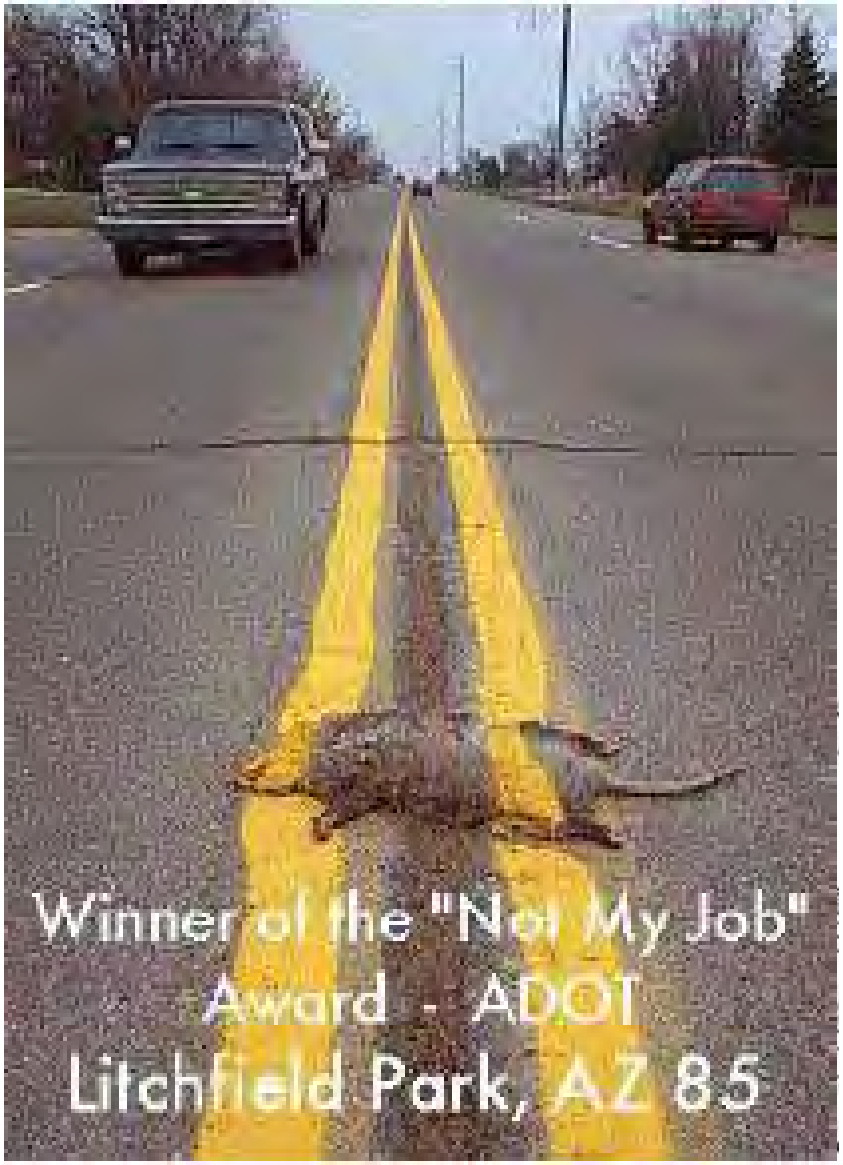
Algunas preguntas clave

- Cuales son nuestros riesgos "top"?
- Cuál es el perfil de riesgos de la compañía?
- Cuál es el potencial impacto financiero de los riesgos "top"?
- Qué líneas de negocio traen los mayores riesgos?
- Cuál es nuestro apetito y tolerancia al riesgo?
- Quiénes son los responsables de la gestión de los riesgos?

Sin embargo, los “accidentes” ocurren



La cultura de la organización?



"I think we need to take another look at your risk-management strategy."

La cultura de la organización (lograr)

pacífico

"Mindfulness": cuan "atenta/alerta" es una organización

Capacidad de anticipar

- **Preocupación por el error** (excesivo énfasis en el éxito?!)
- **Evitar sobre simplificar** (fuera los escépticos?!)
- **Enfoque en operaciones** (detrás del "front line"!)

Capacidad de contención/respuesta

- **Compromiso con la resiliencia** (preocupación por….buffers/redundancia vs eficiencia)
- **Enfoque en el conocimiento** (empoderamiento por expertise!)

Generación de valor: respuesta a crisis

Un ejemplo

Nokia, Ericsson, Philips: Cadena de abastecimiento

- Incendio planta Philips en Albuquerque (03/2000), proveedora de semiconductores.
- Nokia “responde” con Plan de Emergencia (evitar poner a riesgo 5% market share).
- Ericsson “espera”; sale del mercado de “phone headsets” ($400M).

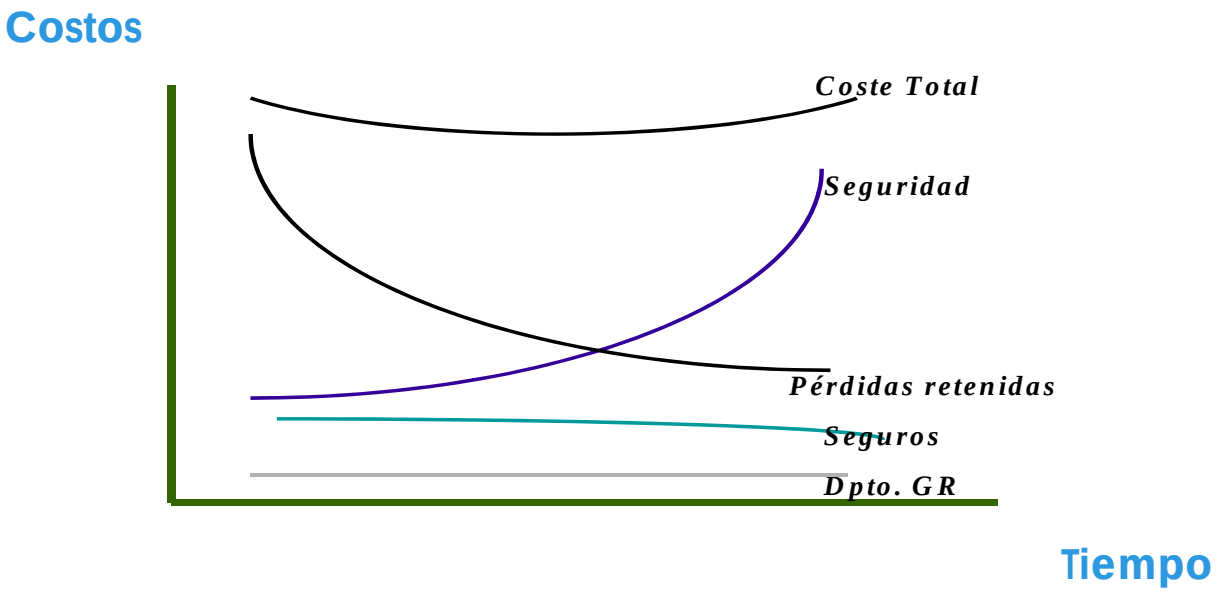
Cómo creamos valor?

pacifico

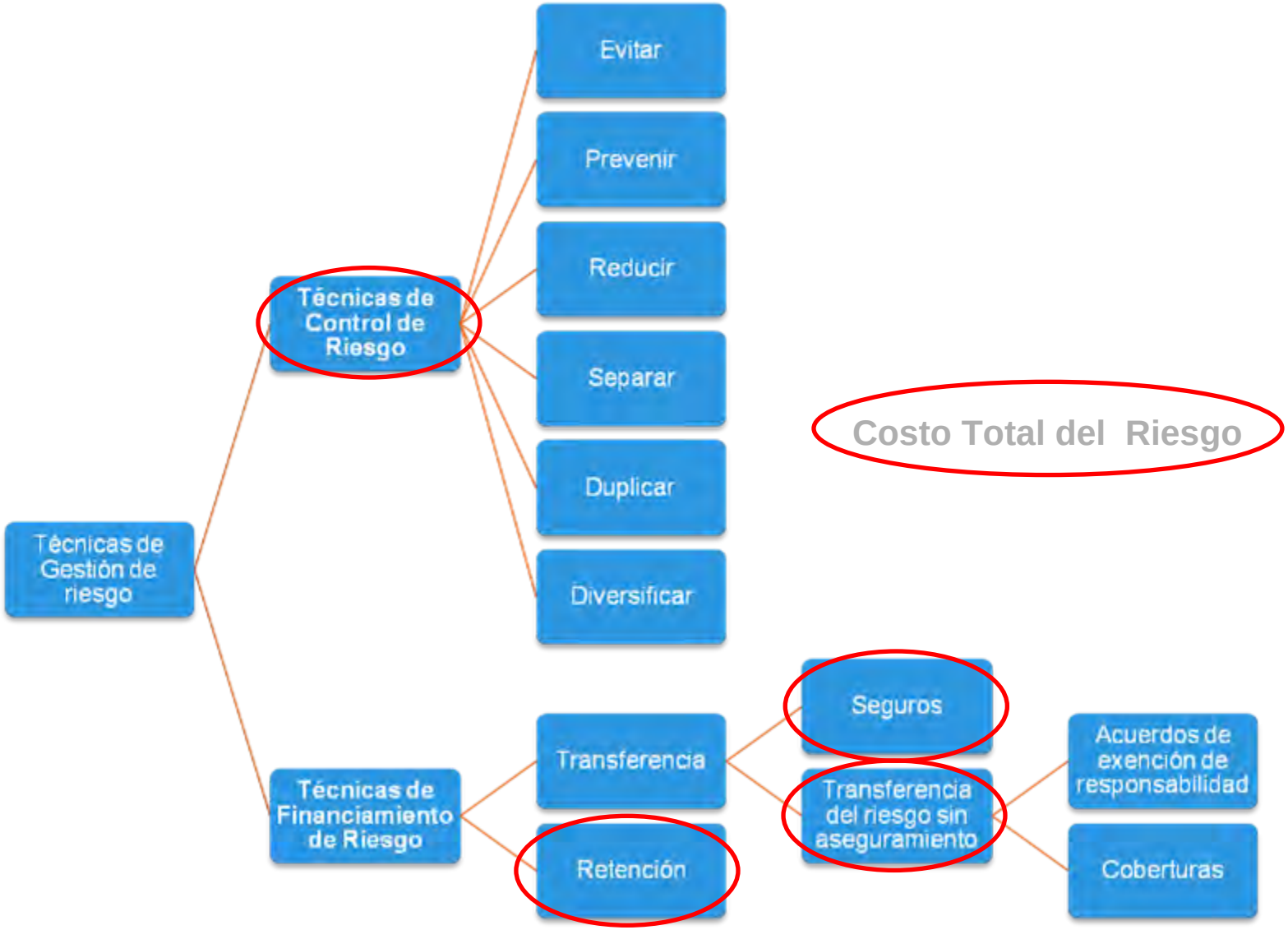
- Reducción costo total del riesgo (preservar valor)
- Fortalecimiento de capacidad de respuesta frente a crisis/desastres (preservar valor)
- Incremento de confiabilidad como socio, reducción del costo del capital (incrementar valor)
- Mayor capacidad para explotar oportunidades (incrementar valor)
- Incremento de eficiencia operativa (incrementar valor)
- Mejora del gobierno corporativo y transparencia, así como del proceso de toma de decisiones (incrementar valor)

Aseguramiento: el costo total del riesgo

- Retención pérdidas ocurridas y esperadas (consciente e inconscientemente)
- Inversión en control del riesgo
- Costo de la transferencia del riesgo
- Horas hombre dedicadas a la gestión del riesgo
- Costo de oportunidad de reserva monetaria



Costo total del riesgo



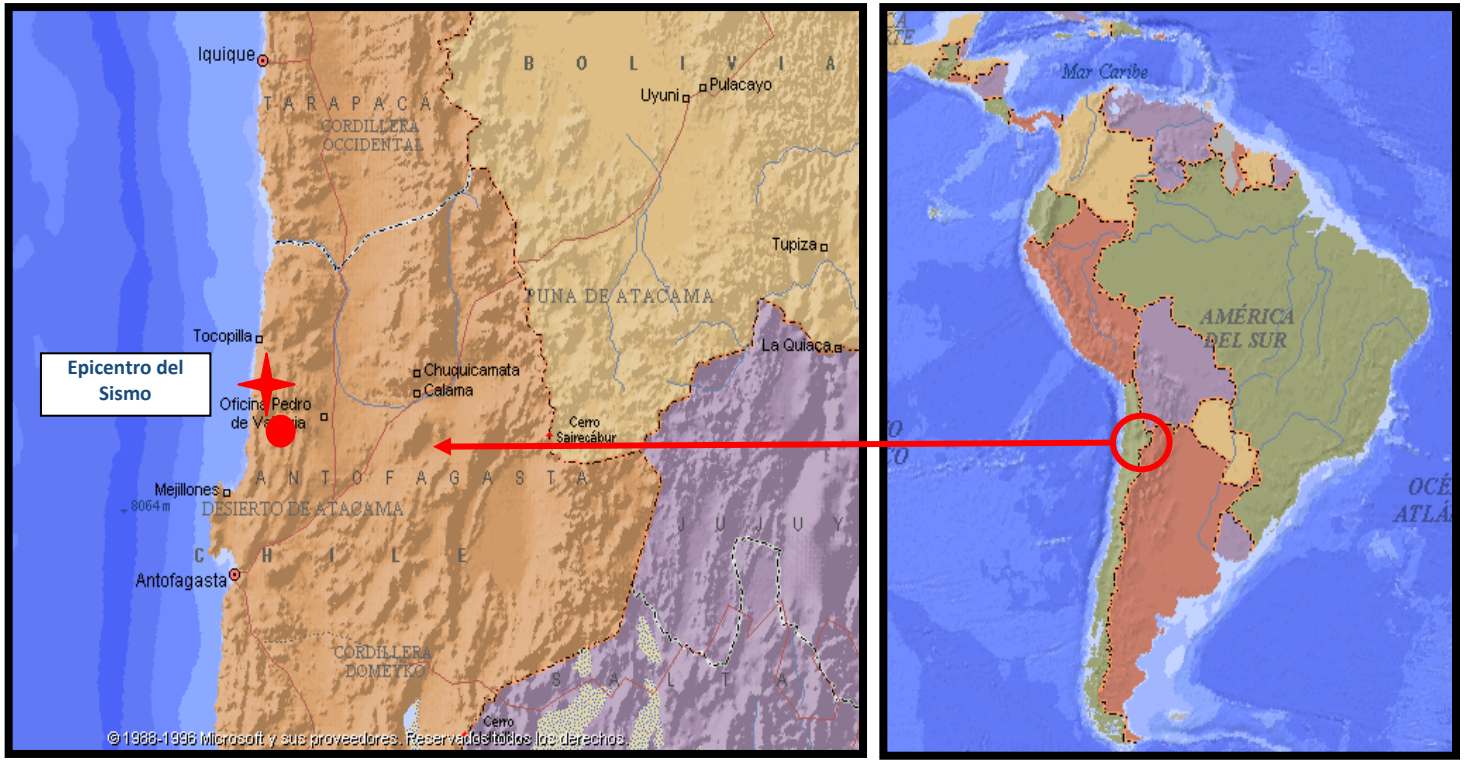
Transferencia “pura” del riesgo?

- Riesgo contraparte (calidad de proveedores / fortaleza patrimonial-garantías)
- D.I.C.E. (quién es el asegurado? período? / qué está asegurado? qué eventos/riesgos? / condiciones por cumplir, cumplidas? / exclusiones aplicables?)
- Deducibles / coaseguros
- Excesos de pérdida por sobre Suma Asegurada
- Pérdida de participación de mercado
- Daños a la marca de un producto o servicio
- Daños a la reputación de la organización (costos indirectos de bancarrota)
- …los subsidios son por definición “temporales”…..

Indemnización ≠ pérdida total por evento

Descripción del evento

- Hora y fecha: 12:40 hrs del 14 de noviembre del 2007
- Epicentro: 51 km al noreste de Mejillones a una profundidad de 3.7 km
- Escala: 7.5(Ms) en la escala de Richter



Consecuencias del evento

Estimación de pérdidas

- La pérdida principal reside en el material que quedó almacenado en la pilas de lixiviación y que no se pudo recuperar del todo. (pérdidas totales estimadas en $7.6M / 2.5% de las ventas)
- La estimación de pérdidas por bienes físicos y paralización es la siguiente:

Estimación de Pérdidas Bienes Físicos - Sismo

Item	***Escenario Estimado US$***
Edificios	*100.000,00*
Instalaciones y Sist. Pilas de Lixiviación	*1.000.000,00*
Piscina de Cloruro de Calcio (Tranque)	*300.000,00*
Cloruro de Calcio	*400.000,00*
Equipo de Perforación	*100.000,00*
Camino de Acceso a la Mina	*500.000,00*
Productos en Proceso	*2.772.081,00*
Pérdida Estimada Bienes Físicos	***5.172.081,00***
Remoción de Escombros	*517.208,10*
Estimación Total Pérdida Bienes Físicos	***5.689.289,10***
Deducible	***1.500.000,00***
Pérdida Estimada Bienes Físicos	***4.189.289,10***

Estimación de Pérdidas Perjuicios por Paralización - Sismo

Item	***Escenario 17 días S/D US$***
Paralización Pilas 5 y 6 (Gastos Extras)	*1.084.358,00*
(Días descontado los 30 días de deducible)	
Pérdida Estimada Perjuicios por Paralización	***1.084.358,00***

Pérdida Estimada Total	***5.273.647,10***

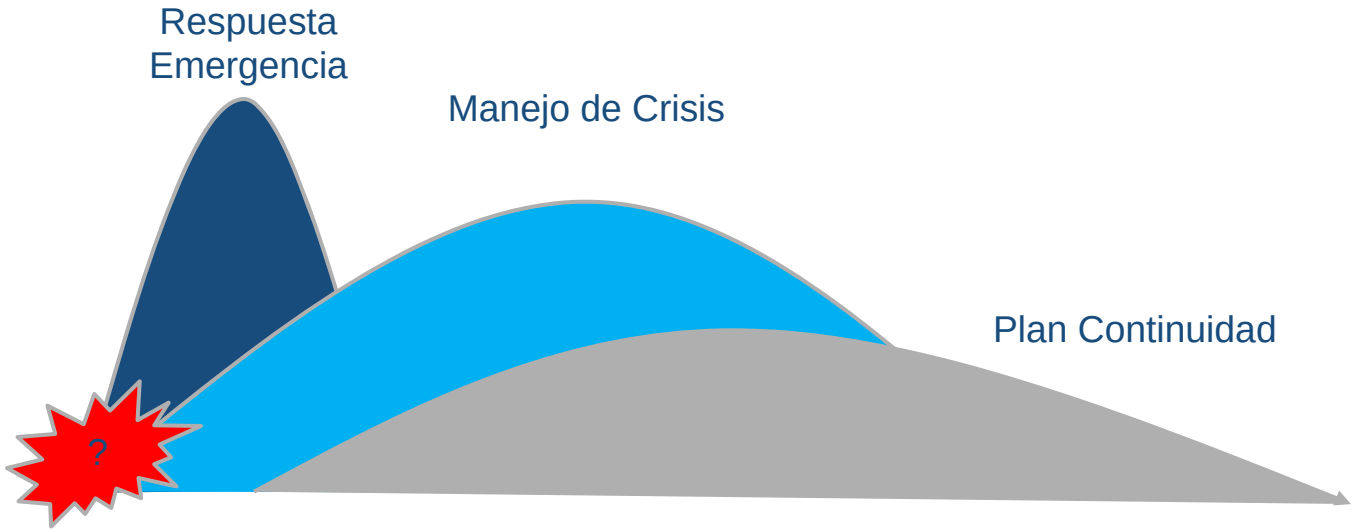
La óptica frente al desastre

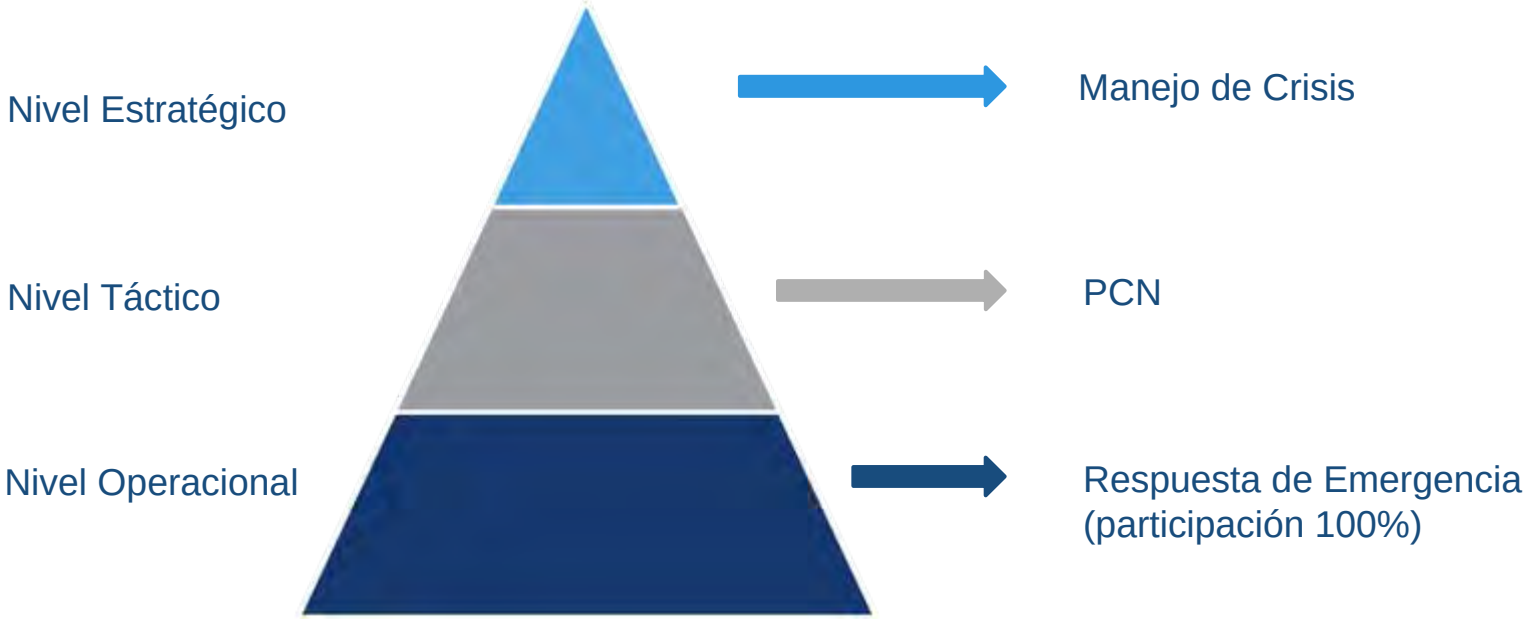
Objetivos del BCP/BCM

pacifico

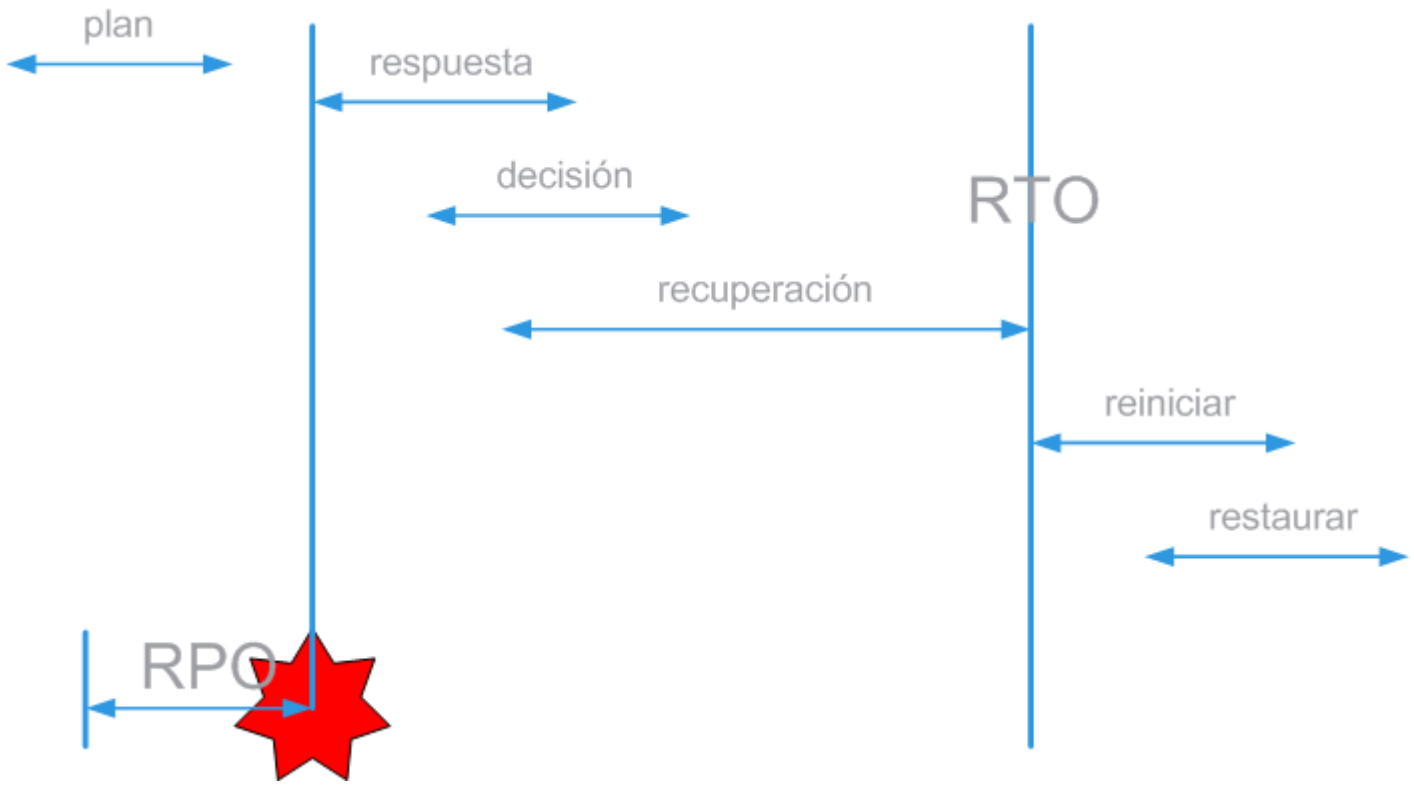
Objetivos pre-evento:	Objetivos post-evento:
• Economía de operaciones • Tolerancia ante incertidumbre • Legalidad-compliance • Responsabilidad social	• Sobrevivencia • Continuidad de operaciones • Rentabilidad • Estabilidad de utilidades • Responsabilidad social • Crecimiento

Componentes del BCM

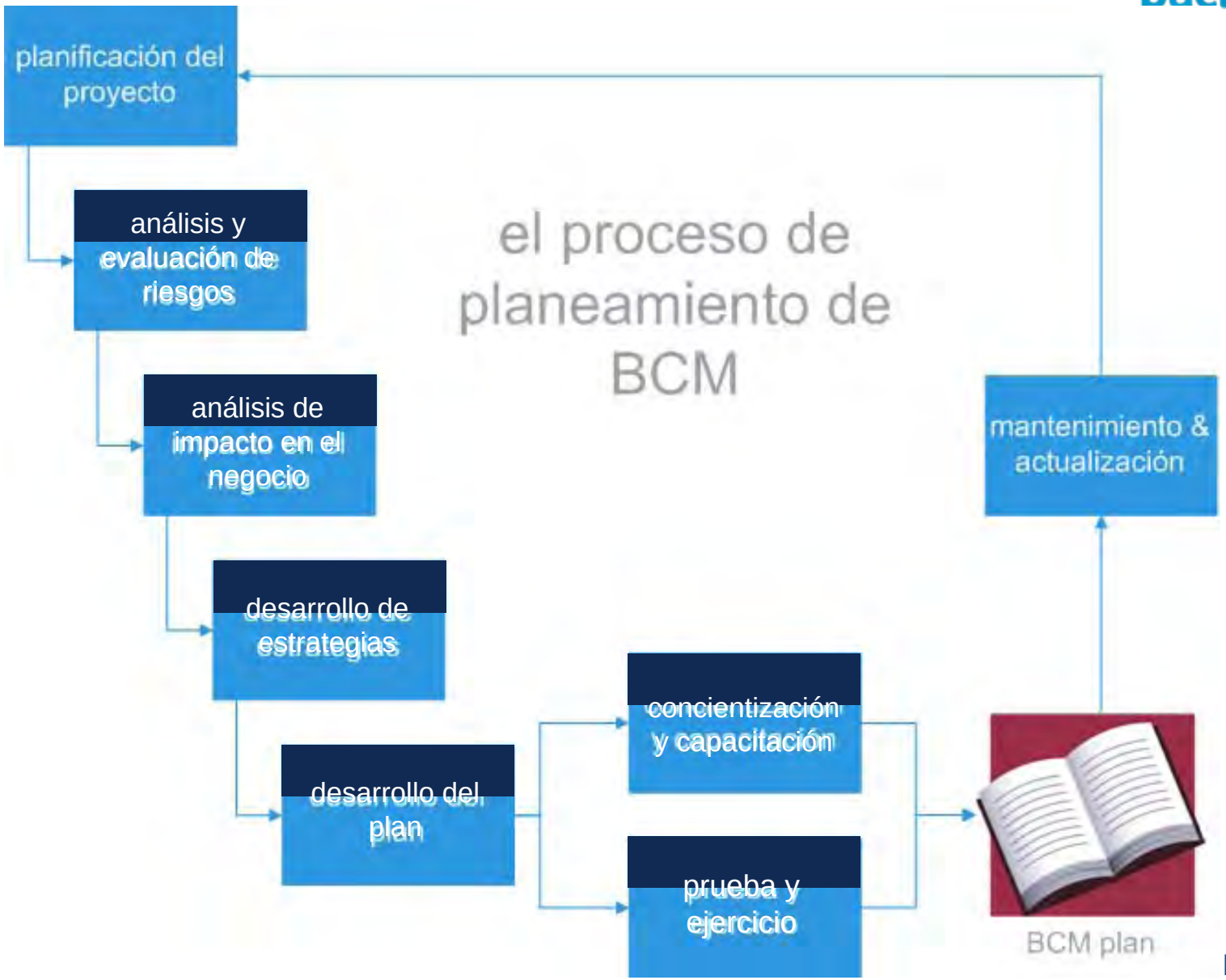




Línea del tiempo del programa BC



BCM

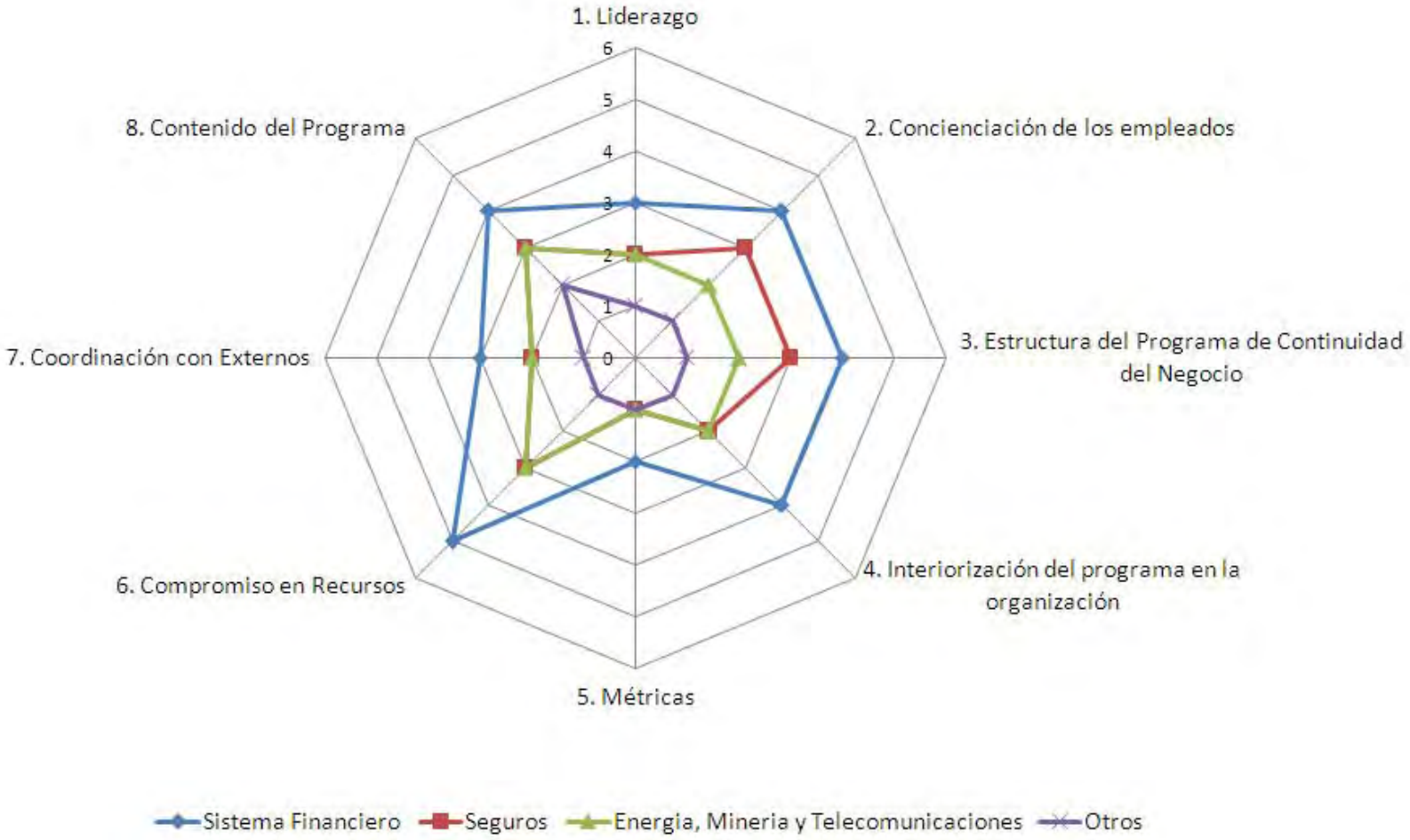

planificación del proyecto
análisis y evaluación de riesgos
análisis de impacto en el negocio
desarrollo de estrategias
desarrollo del plan
concientización y capacitación
prueba y ejercicio
BCM plan
mantenimiento & actualización
el proceso de planeamiento de BCM

DRII

Modelo de madurez de continuidad

BCM/ Virtual. Corporation Inc.						
Interpretación	**Nivel 1**	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4**	**Nivel 5**	**Nivel 6**
Significado	En riesgo	Aún en riesgo	Competente	Altamente competente	Cercano a la excelencia	Excelencia Total
Nivel de coordinación	Aislado	Aislado con algo de soporte	Esfuerzos coordinados con comités	Esfuerzos liderados por el Gestor de CN	Con planificación estratégica	Sinérgico entre áreas y con externos
Analogía	Primeros pasos	Camina	Corre	Corredor óptimo	Corredor competitivo	Corredor olímpico
Participación del Gestor de Continuidad	**Esfuerzos aislados o con algo de coordinación**			**Esfuerzos corporativos liderados por el Gestor de Continuidad**		

Modelo de madurez de continuidad



Conclusiones

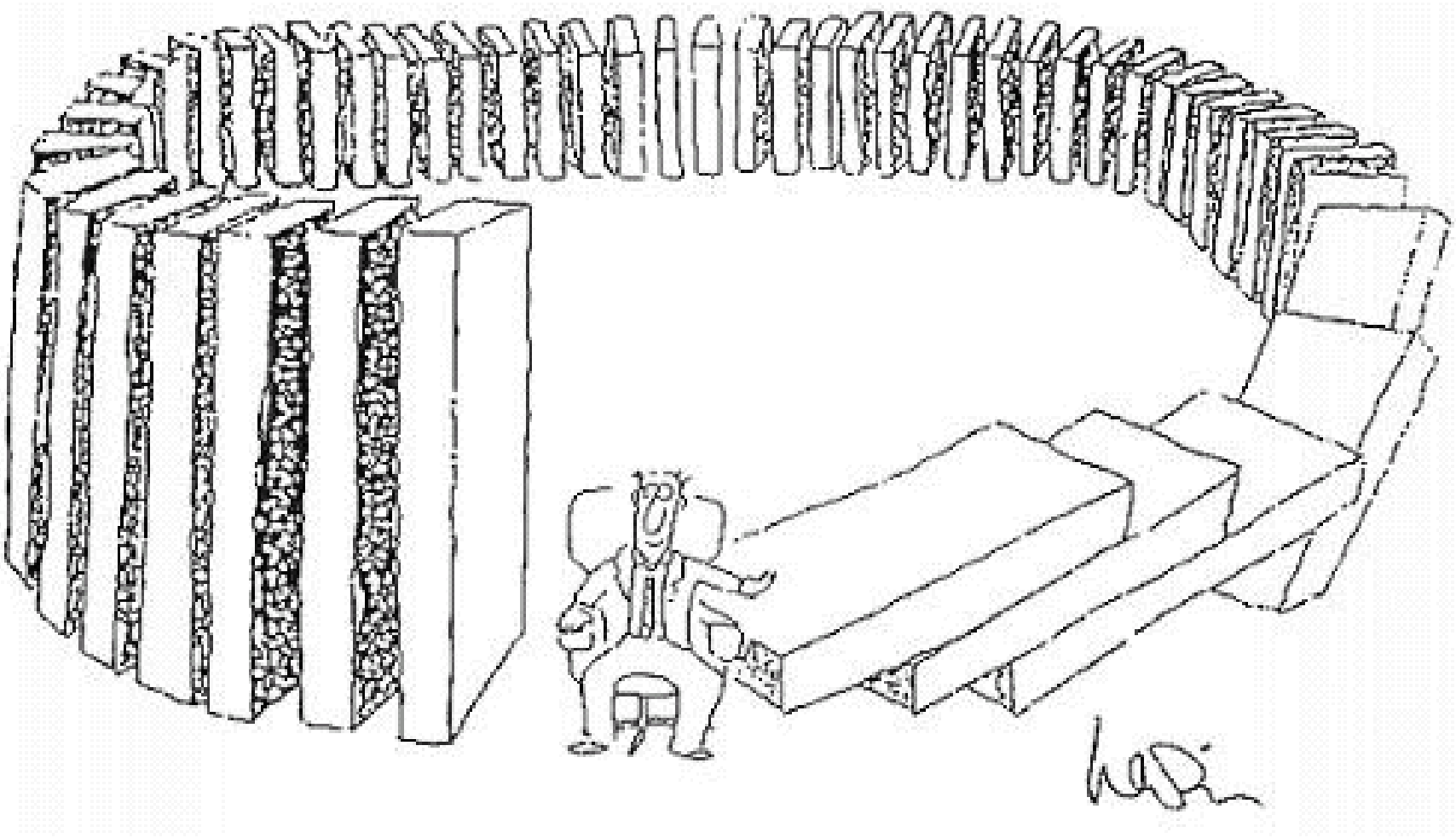
- Visión de riesgos: top-down 360°
- Compromiso del Directorio y Alta Gerencia es condición necesaria para el éxito
- Involucrar a todos los "stakeholders" (comunicarse de manera transparente y efectiva)
- **Un cultura comprometida: una cultura "alerta/atenta"**

Consciencia / Consenso / Consistencia

Consciencia

"When our leaders accept the status quo, we run the risk of disaster."

Max Bazerman (Jesse Isidor Straus Professor of Business Administration at Harvard Business School)



pacifico