



Focus

Diciembre 2013

Cadena de Suministro y Lucro Cesante Contingente (LCC) Perspectiva de Propiedad y Contingencia



Focus



Criteria de Sustinibilitate

2
Tara Cozanta Contingente (TCC)
Perzentaj de Proiecte si Contracte

SCOR



RESUMEN

| | |
|--|----|
| Prólogo | 3 |
| 1 ¿De qué forma la globalización del comercio, el consumo y la economía ha conducido a la relevancia de la cobertura LCC? | 6 |
| Denis Kessler | |
| 2 Riesgo de la cadena de suministro de extremo a extremo: entendimiento de impulsores y resolución de complejidad | 12 |
| Catherine Geyman | |
| 3 Lucro Cesante y Lucro Cesante Contingente: orígenes y desarrollo | 20 |
| Didier Schütz | |
| 4 Resistencia del modelo de negocios de dos industrias clave: la Industria Energética en Tierra Firme | 24 |
| Michel Krenzer | |
| 5 Resistencia del modelo de negocios de dos industrias clave: la Industria Automotriz | 34 |
| Benjamin Auray | |
| 6 Modelación del efecto de las catástrofes en las cadenas de suministro internacionales | 40 |
| Danny Ralph | |
| 7 LC / LCC: Administración de Riesgos y Mitigación de Exposición | 46 |
| Didier Schütz | |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 8 | LCC: Perspectiva de Reclamaciones | 50 |
| | Jonathan Clark – Marc Giovannetti | |
| 9 | Lucro Cesante Contingente y Daños en Grandes Áreas | 56 |
| | Harry Roberts | |
| 10 | LC / LCC y administración de la cadena de suministro: el punto de vista de los reaseguradores | 60 |
| | Michel Blanc | |
| 11 | Coberturas de acumulación (cadenas de suministro y LCC) | 66 |
| | Victor Peignet | |
| | Biografías de los Conferencistas | 73 |

Prólogo

Nuestro seminario del 2012 representó una oportunidad para reflexionar sobre las pérdidas sin precedentes del 2011 y nuestro enfoque se centró en la modelación de pérdidas catastróficas y los modelos de riesgos. Un aspecto clave del impacto de estas catástrofes y la más reciente Súper Tormenta Sandy ha sido el dirigir la atención hacia las *cadena de suministro* modernas y la exposición y pérdidas de Lucro Cesante. Así que, para el 2013, adoptamos como tema “*Cadena de Suministro y Lucro Cesante Contingente*” para ofrecer una perspectiva sobre los temas de propiedad y contingencia (casualty). Nuestro seminario atrajo expertos en consultoría en cadenas de suministro, administración de riesgos, ajuste de pérdidas y académicos. Este grupo de conferencistas externos se reunió con muchos especialistas del equipo de SCOR para debatir y discutir ideas y posibilidades en torno al LCC y las *cadena de suministro modernas*.

Nuestros dos principios centrales fueron aprender de nuestras experiencias en común y considerar y compartir pensamientos sobre nuestros próximos pasos posibles. Este informe focus de SCOR se basa en las presentaciones de los panelistas en nuestra conferencia y su propósito es constituir un registro del evento y darle a una audiencia más amplia la oportunidad de compartir las experiencias que tuvieron todos los presentes reunidos en la sede principal de SCOR en la Avenida Kléber de París. Este informe no es un documento académico teórico, sino que es extraído de la amplia experiencia práctica que cada uno de los presentadores trajo para la ocasión.

Un gerente de riesgos inevitablemente ve el aseguramiento como un componente importante del enfoque de la *administración de riesgos* y el *seguro de Lucro Cesante Contingente* es una herramienta clave para reducir el impacto financiero de un incidente sobre una empresa. Así como los negocios alrededor del mundo han pasado de un modelo de integración vertical a un modelo horizontal en el que se concentran en sus principales habilidades y dependen de una cadena de suministro tercerizada, de la misma forma la naturaleza del riesgo ha cambiado. La empresa moderna tenderá a ser una *operación internacional o multi-territorial* con una *cadena de suministro extendida con múltiples proveedores* y *múltiples flujos de negocios*. El *entorno global* se caracteriza por una creciente *interconectividad*, lo cual también cambia la naturaleza del riesgo. Así que un elemento clave de la conferencia fue observar la *resistencia del modelo de negocios moderno* con una revisión a fondo de dos industrias clave que ayudara a orientar la comprensión.

Aunque se puede decir que el análisis tanto del LC como del LCC no es reciente, dadas las pruebas de *pooling de riesgos* que datan del principio del negocio en el año 3.000 A. de C., también se puede decir que dichos conceptos se encuentran bajo el microscopio y probablemente necesitan actualizarse. Las *cadena de suministro globales* han existido desde la época de la Ruta de la Seda y los puestos avanzados de la India, pero las cadenas de suministro son un hecho de la vida cada vez más complejo y multifacético.

El llamar “*CONTINGENTE*” al Lucro Cesante puede parecer confuso, dado que la mayoría de los seguros de Lucro Cesante son contingentes, es decir, dependen de que ocurra algo, que generalmente se trata de *daños materiales*. En lo que el LCC se ha distinguido de las coberturas de LC en general ha sido en que proporciona una cobertura “*contingente*” de los daños que ocurran en los predios de un proveedor o un cliente. El LCC se puede contrastar con las coberturas del LC que se extienden a *interdependencias*, que se tratan de vínculos o interacciones entre diferentes operaciones productivas dentro de una planta o entre locales dentro de una misma compañía o empresa. Este aspecto no es el enfoque central del evento, pero se trata claramente de un tema que retomaremos en otra oportunidad.

Dividimos nuestra conferencia en 2 días y en el primer día consideramos como podríamos definir, evaluar e ilustrar los problemas clave en torno al LCC. Para el segundo día la atención se dirigió hacia cómo mitigar y administrar los riesgos de LCC. El tema de apertura fue considerar “¿De qué forma la globalización del comercio, el consumo y la economía ha conducido a la relevancia de la cobertura LCC?” Para todos los presentes en la conferencia era claro que la Globalización llegó para quedarse y se está expandiendo a todos los sectores de la industria de alguna forma o aspecto. Dentro de los impulsores se encuentran los costos, la especialización, los tratados comerciales cambiantes y los aranceles y queda claro que hay mucho por revisar cuando retomemos este tema en el futuro.

Se demostraron nuevos marcos de riesgo que pueden mejorar la capacidad de analizar y evaluar el riesgo, los cuales sin duda se incorporarán a nuestra reflexión sobre este tema en el futuro. Definir y entender la cobertura y las exposiciones es un aspecto central del programa de control del riesgo. Los delegados a la conferencia se tomaron su tiempo para escuchar a los conferencistas sobre lo que se podría aprender de los recientes siniestros en Tailandia y Nueva York. Se representaron todos los aspectos de la cadena de valor de los seguros, desde el diseño de productos y la fijación de precios hasta el control de riesgos, la suscripción y las reclamaciones.

Un tema final fue como podríamos analizar la cadena de suministro desde un enfoque de reaseguros de propiedad para identificar los factores de riesgo internos y externos y los escenarios más críticos en condiciones operativas normales y bajo presión. Nuestro propósito fue estimular el debate y la discusión y creemos que alcanzamos ese objetivo. No queda duda que los seguros de riesgos financieros del tipo asegurado por los programas de LCC constituyen una herramienta vital para los gerentes de riesgos y nos complace haber podido ayudar a aumentar la comprensión y el aprecio por el tema.

De cierre, debemos agradecer a todos los que hicieron de esta conferencia un gran éxito, a nuestros conferencistas y panelistas y, por supuesto, a nuestros delegados. Estamos muy satisfechos con la elaboración y publicación de este informe de la conferencia, incluyendo las biografías de los conferencistas.

JONATHAN CLARK

Líder de Soluciones de Negocios y Administración de Reclamaciones de Sindicato en Londres
SCOR SE – Sucursal del Reino Unido



Los puntos de vista y los enunciados que aparecen en esta publicación son responsabilidad absoluta de sus autores.

1

¿DE QUÉ FORMA LA GLOBALIZACIÓN DEL COMERCIO, EL CONSUMO Y LA ECONOMÍA HA CONDUCIDO A LA RELEVANCIA DE LA COBERTURA LCC?

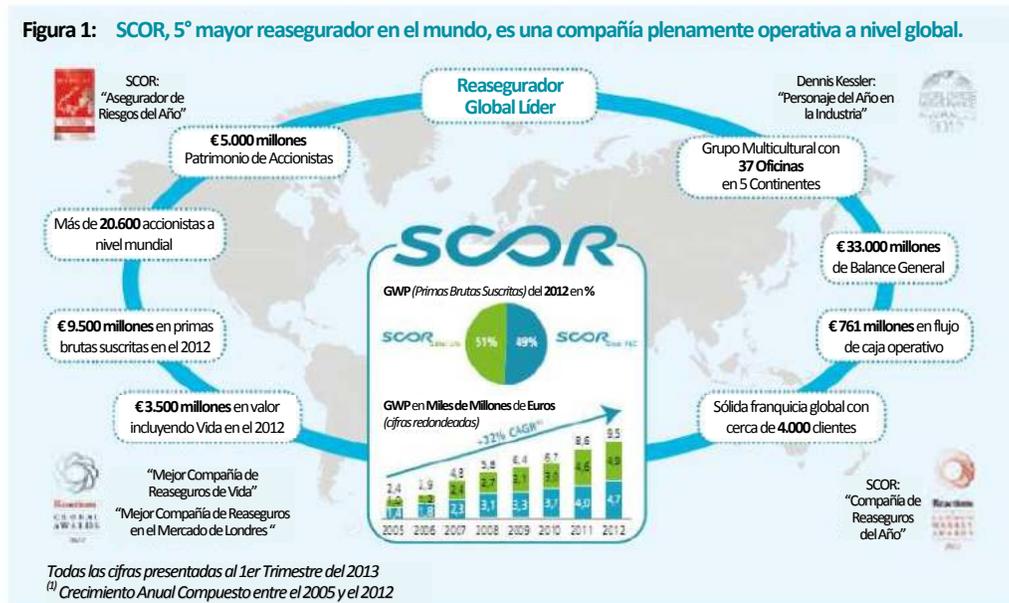
DENIS KESSLER

Presidente de la Junta Directiva y Presidente Ejecutivo (CEO)
SCOR SE

Presentación de SCOR

SCOR es uno de los cinco mayores reaseguradores a nivel global, cuyos ingresos por primas se espera que superen los € 10.000 millones en el 2013. Sus activos totales sumaban más de € 32.000 millones al 1^{er} semestre del 2013. El Grupo tiene un modelo de ne-

gocios equilibrado con tres potentes motores: SCOR Global Life (reaseguros de vida), SCOR Global P&C (reaseguros diferentes de vida combinados con negocios directos y facultativos de P&C) y SCOR Global Investments (administración de activos).

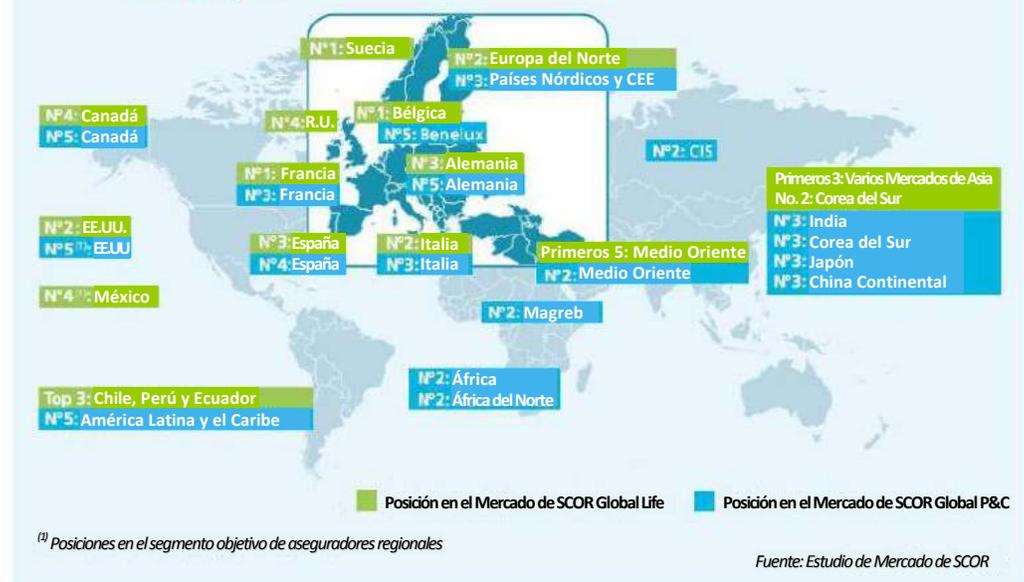




La estructura del Grupo, distribuida en seis hubs (Américas, Colonia, Londres, París, Singapur y Zúrich) es testimonio de la naturaleza descentralizada, multicultural y global de la compañía, que se muy adapta bien al negocio internacional de los reaseguros.

El Grupo mantiene un total de 37 sucursales, repartidas en cinco continentes. SCOR está comprometida a trabajar con sus clientes a largo plazo y esta estructura le permite al Grupo proporcionar un alto valor agregado y soluciones innovadoras y personalizadas.

Figura 2: SCOR P&C y SCOR Global Life están consolidando aún más su posición de primera línea en el mundo entero

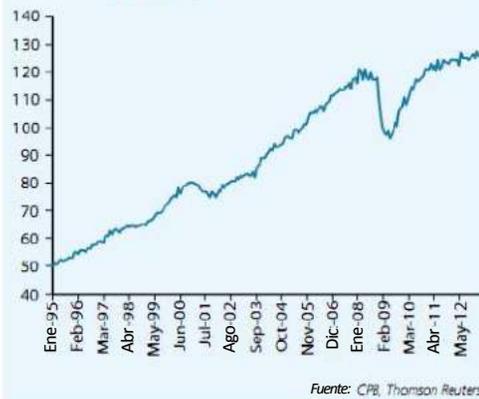


La Globalización y el Surgimiento de Complejas Cadenas de Suministro Globales

UN CRECIMIENTO CONTUNDENTE

El comercio mundial ha crecido radicalmente en las últimas décadas. Como se ve en la siguiente gráfica, las importaciones mundiales se duplicaron entre 1995 y el 2005, con una caída pronunciada en el 2008 debida a la crisis económica y financiera. El comercio mundial, sin embargo, se recuperó muy rápido y regresó al nivel anterior a la crisis en el 2010. Desde entonces, el volumen de importaciones mundiales ha aumentado en un 10%.

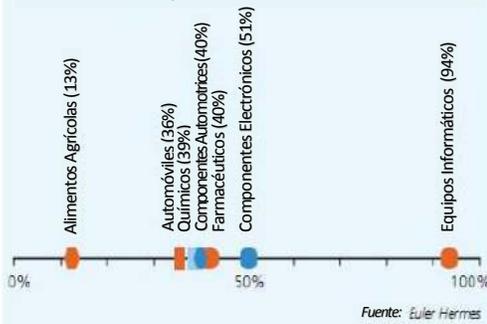
Figura 3: Importaciones Mundiales por Volumen
(2005=100)



UN FENÓMENO QUE INCIDE EN CADA VEZ MÁS SECTORES DE LA INDUSTRIA

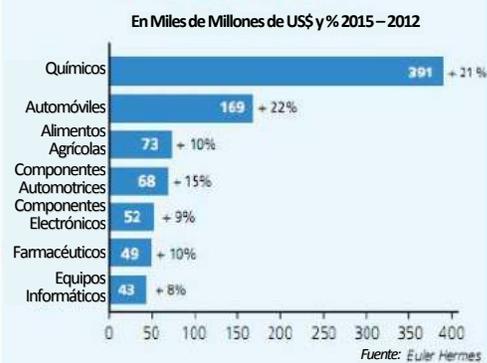
La globalización se difunde progresivamente hacia todos los sectores de la industria. Revisando la década pasada, los equipos informáticos y los componentes electrónicos han liderado el cambio. Por ejemplo, el 94% de los equipos informáticos fabricados durante ese periodo fue exportado.

Figura 4: Participación de Exportaciones en Ventas Totales por Sector
(Promedio del 2000 al 2012)



Aunque las exportaciones normalmente tienen una participación en la producción mucho menor en otros sectores de la industria, muchos sectores se están poniendo al día muy rápidamente. De acuerdo con Euler Hermes, se espera que las importaciones de químicos aumenten en un 21%, las de automóviles en un 22% y las de alimentos agrícolas en un 10% entre el 2012 y el 2015.

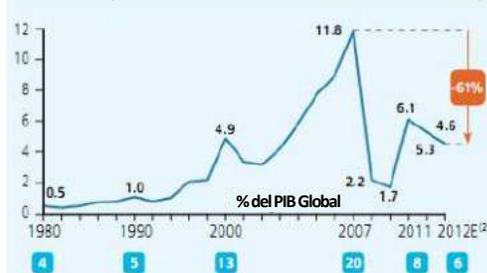
Figura 5: Crecimiento del Potencial de Importaciones por Sector
(en el 2015 comparado con el 2012)



PROSPECTOS DE COMERCIO GLOBAL

El libre comercio actual ha perdido parte de su impulso debido a las medidas proteccionistas tomadas ante la crisis financiera mundial. En el 2012, según McKinsey, los flujos internacionales de capital a nivel mundial estaban todavía 60% por debajo de los niveles anteriores a la crisis, sugiriendo una re-fragmentación que se podría expandir hacia el ámbito de los bienes y servicios.

Figura 6: Flujos de Capital Transfronterizos Globales^{1,2}
(Billones de US\$ a tasa de cambio constante del 2011)



(1) Incluye inversión extranjera directa, compras de bonos y títulos patrimoniales extranjeros y préstamos y depósitos transfronterizos.

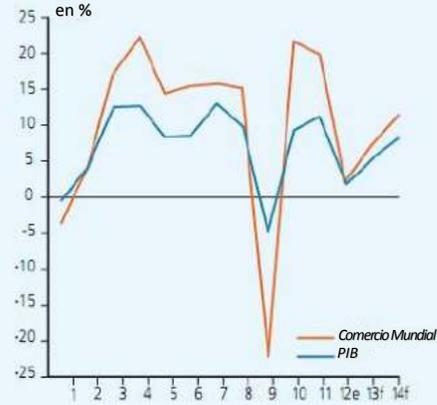
(2) Estimativo basado en datos al más reciente trimestre disponible (3° en la mayoría de economías desarrolladas y 2° para otras economías avanzadas y emergentes). Para los países sin datos trimestrales, utilizamos tendencias del Instituto de Finanzas Internacionales.

Aún más, las negociaciones bajo el auspicio de la Organización Mundial del Comercio han llegado en general a un punto de estancamiento. El alza en los costos de mano de obra en los mercados emergentes también puede pesar en las importaciones.

Sin embargo, los países están comerciando más, no menos, dado que las economías se hacen mayores y más similares: el comercio entre los países de la U.E. representan dos tercios del total del comercio de dicha región; y el principal socio comercial de Francia es Alemania, no la China. Esto se debe a que los países con costos de producción idénticos consiguen numerosos beneficios al comerciar unos con otros, incluyendo economías de escala (las empresas que abastecen a mercados de mayor tamaño son más eficientes que las que sólo se concentran en sus propios países).

Al fin y al cabo, el comercio mundial parece estar listo para seguir creciendo más rápido que el PIB mundial en años futuros, aunque posiblemente a un ritmo más lento que en el pasado.

Figura 7: Crecimiento Anual del PIB y el Comercio Mundial



Fuente: Introspección Global HIS, Pronósticos de Euler Hermes

LOS FACTORES DEL CRECIMIENTO DEL COMERCIO GLOBAL

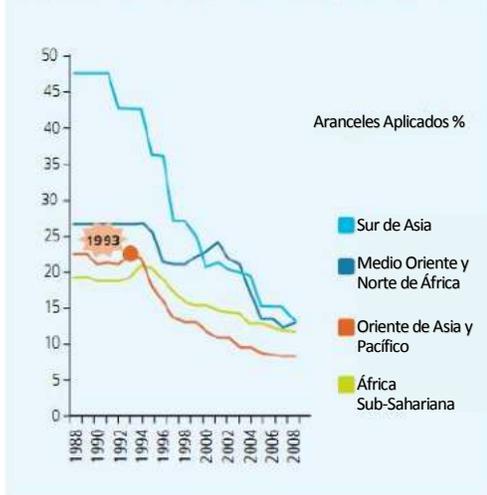
Existen varios factores detrás del crecimiento del comercio mundial.

Los aranceles reducidos y los tratados de comercio bilaterales y multilaterales han desempeñado un papel importante. Como resultado de ello, los aranceles han disminuido drásticamente en las últimas décadas. Aunque los aranceles en el Sur de Asia llegaron casi al 50% en promedio a principios de los años 90, ahora se han redu-

cido a menos del 15%. La tendencia a la baja se puede observar también en gran parte del resto del mundo, incluyendo al África y el Medio Oriente.

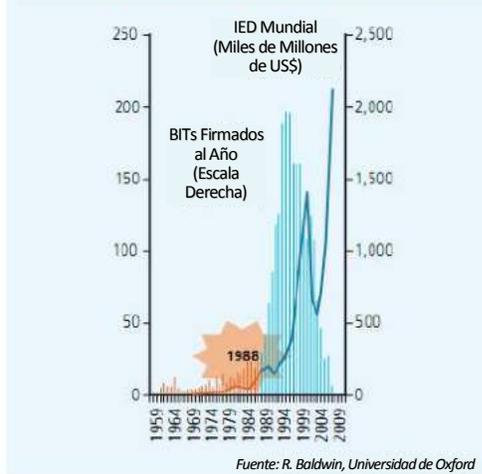
Simultáneamente, los tratados bilaterales y multilaterales han facilitado la inversión extranjera directa, que ha crecido masivamente, como se muestra en el siguiente diagrama. Como resultado de ellos, muchas empresas se han globalizado.

Figura 8: Aranceles Aplicados en Países Emergentes



Los gobiernos han impulsado estas reformas dado que abrir las fronteras al comercio internacional generalmente es beneficioso para todas las partes. La especialización internacional le permite a cada país sacarle el máximo provecho a sus ventajas comparativas, tales como costos de mano de obra, eficiencia de la fuerza laboral, acceso a materias

Figura 9: Tratados de Inversión Bilaterales (TIBs) e Inversión Extranjera Directa (IED) Globales



Fuente: R. Baldwin, Universidad de Oxford

primas, el costo de la energía, y demás. Al unirse a las cadenas de suministro globales, los países en desarrollo en particular han cosechado un doble beneficio: Además del beneficio inmediato de comerciar con bienes, muchos de ellos han logrado ascender en la cadena de valor año tras año.

Otros factores que en ocasiones son injustamente ignorados han desempeñado también un papel de importancia en el crecimiento del comercio internacional.

Este es el caso de la reducción en los costos logísticos. En 1966 la introducción de los contenedores redujo el costo de despacho de US\$ 5,83 a US\$ 0,16 por tonelada de carga suelta, lo cual es un desarrollo impresionante y un cambio radical. Luego la proporción de países con puertos para manejo de contenedores aumentó de alrededor del 1% a casi el 90% entre 1966 y 1983 (Fuente: *The Economist*). La tendencia continúa aún hoy en día: hace 15 años África prácticamente no tenía equipo portuario sofisticado, y

hoy en día hay una cantidad impresionante de puertos modernos y eficientes en las costas de Gabón, Senegal y Costa de Marfil.

Las tecnologías de información y comunicación también han incidido poderosamente al reducir los costos de coordinación. Han hecho posible la gestión, en tiempo real, de cadenas de suministro mundiales que abarcan continentes enteros.

La armonización de normas y estándares también ha jugado un papel considerable. Pero en esto se podría avanzar más. Según el Banco Mundial, la eliminación de barreras no arancelarias podría contribuir 6 veces más al comercio mundial que la reducción de aranceles.

La Vulnerabilidad de las Cadenas de Suministro Globales: Soluciones de Seguros

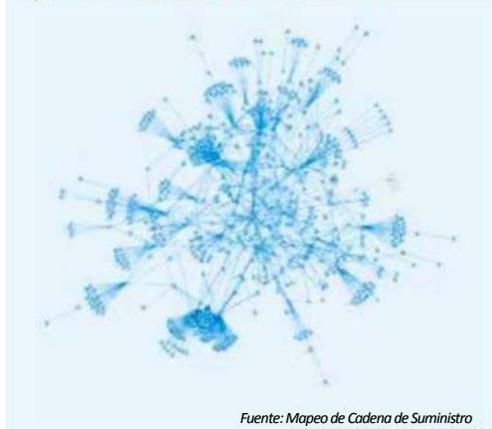
NUEVAS CADENAS DE SUMINISTRO GLOBALES

Las cadenas de suministro mundiales sin duda han existido durante mucho tiempo; buenos ejemplos de ello son la Ruta de la Seda y los puestos comerciales en la India. Pero hasta hace poco el comercio comprendía principalmente materias primas y productos finales. El proceso de manufactura en sí permanecía centralizado.

La última tendencia en globalización es diferente de las anteriores. Hoy en día, los estimativos muestran que los bienes intermedios representan cerca del 75% del comercio internacional de bienes, es decir, 8.500 millones de dólares de un total de 11.500 millones de dólares según el Banco Mundial. Esto es reflejo de la globalización de las cadenas de suministro, más allá de la globalización del comercio como tal.

Las cadenas de suministro son cada vez más complejas e involucran diferentes tipos de relaciones e interacciones: dependencia del proveedor y / o el cliente, proveedores-clientes internos (dentro de un grupo) y / o externos. Por consiguiente, un diagrama de cadena de suministro ahora parece una telaraña tremendamente complicada, donde incluso una araña tendría dificultades para ubicarse.

Figura 10: Complejidad de las Cadenas de Suministro



LA VULNERABILIDAD DE LAS CADENAS DE SUMINISTRO

El desarrollo de cadenas de suministro globales distribuidas alrededor del mundo ha generado múltiples desafíos. Así como las cadenas de suministro son globales, son también vulnerables.

La vulnerabilidad de las cadenas de suministro se debe a un diverso número de factores, uno de los cuales son las tendencias en la manufactura. La tendencia actual en producción es tener cero existencias con el fin de reducir los costos de inventarios. Sin embargo esto genera vulnerabilidad, dado que no existe amortiguador para mitigar una interrupción en la producción. Aún más, los altos niveles de automatización generan una vulnerabilidad por la falla de procesos automáticos. Finalmente, el aumento en la integración de los procesos de fabricación (diseño de componentes, etc.) ha llevado a mayores interdependencias entre los diferentes socios comerciales.

La concentración hace a las cadenas de suministro mundiales aún más vulnerables. En los últimos años, en el ámbito de los negocios se han presentado tendencias de consolidación diferenciadas en muchos sectores de la industria. En la industria automotriz, por ejemplo, en el 2008 había 12 grandes empresas, frente a 23 en 1988, y los 600 proveedores principales que funcionaban en el 2001 disminuyeron a apenas 22 en el 2008. Esta consolidación industrial genera un nuevo tipo de riesgo dado que existen menos proveedores y menos productores y por lo tanto menos alternativas en caso de interrupción. La concentración geográfica también es un problema. Un ejemplo de ello es el *Silicon Sea Belt* (Cinturón Marítimo del Silicio) en donde el 50% de la producción mundial de semiconductores se encuentra en un estrecho cinturón que va desde el Japón hasta Singapur, pasando por la China, Taiwán y Corea del Sur. Esta parte del mundo está altamente expuesta a catástrofes naturales como tifones, tempestades y tormentas tropicales. De manera similar, regiones de la China como el delta del Río Perla y Shanghai representan un gran riesgo porque concentran grandes cantidades de riqueza e interactúan con el resto del mundo.

Las inundaciones en Tailandia en el 2011 fueron un intenso recordatorio de la vulnerabilidad de las cadenas de suministro globales: las inundaciones obligaron a Toyota, por ejemplo, a ralentizar la producción en sus fábricas de Indonesia, Japón, Malasia, Pakistán, Filipinas, Sudáfrica, Vietnam y Norteamérica. Las autoridades públicas podrían haberse anticipado a esta situación si hubieran ubicado los parques industriales en áreas menos propensas a inundaciones. El hecho es que los parques industriales estaban ubicados en las afueras de las ciudades en campos de arroz. Dado que el arroz crece con el agua, estas regiones por definición están en riesgo de inundarse. La concentración geográfica también era un problema: en el 2011, Tailandia era el segundo productor de discos duros en el mundo, con cerca del 25% de la producción mundial.

SOLUCIONES DE SEGUROS Y MITIGACIÓN DE RIESGOS

La vulnerabilidad de las cadenas de suministro globales se ha convertido en una preocupación clave para todas las empresas: con el desarrollo de profesionales en administración de riesgos, las empresas se están dando cuenta que las interrupciones en la cadena de suministro son un riesgo mayor. De allí la demanda de soluciones de seguros tales como cobertura de Lucro Cesante Contingente.

Para los (re)aseguradores, los riesgos de Lucro Cesante Contingente tienen el potencial de aumentar el impacto de catástrofes naturales y son una causa importante de preocupación: los (re)aseguradores tienen que pagar no sólo por las catástrofes naturales en sí desde el punto de vista de Propiedad, sino también por el Lucro Cesante y el Lucro Ce-

sante Contingente, lo cual puede generar enormes pérdidas en las cadenas de suministro debido al efecto dominó. En el pasado, la cobertura de LCC normalmente se disparaba por peligros aislados, como un incendio que destruyera una sola planta. Pero hoy en día, las amenazas principales proceden de las catástrofes naturales a las que los aseguradores ya están expuestos bajo las coberturas de Propiedad.

Las medidas de prevención y mitigación de riesgos son clave. Los asegurados pueden, por ejemplo, diversificar sus proveedores. Las autoridades públicas también juegan un papel importante. En este sentido, se debería recomendar un regreso a lo básico: las autoridades públicas deben abstenerse de expedir licencias de construcción en lugares expuestos a catástrofes naturales.

También es esencial para los gerentes de riesgo, los corredores y los aseguradores, que mapeen cuidadosamente todos los vínculos e interacciones dentro de las cadenas de suministro con el fin de evaluar cuidadosamente los riesgos implicados. En particular, los aseguradores deben dedicarle tiempo a comprender todas estas interacciones antes de otorgar coberturas globales. Las autoridades públicas también tienen que mapear los peligros potenciales con el fin de mejorar la información disponible (por ejemplo, mapeo de zonas propensas a inundación). Uno de los problemas que la industria enfrenta hoy en día es que muchos países aún no poseen información precisa y adecuada sobre su exposición a las catástrofes naturales. Por lo tanto, es absolutamente necesario utilizar recursos, dinero y tiempo para comprender mejor la exposición a todo tipo de peligros.

Conclusión

La vulnerabilidad de las cadenas de suministro globales es una fuente de preocupación creciente, incluso para los gobiernos. En enero del 2012 el Departamento de Seguridad Nacional de los EE.UU. publicó una “Estrategia Nacional para la Seguridad de las Cadenas de Suministro Globales”, reconociendo así que las interrupciones en las cadenas de suministro representan un riesgo no sólo para la economía sino potencialmente también para la seguridad nacional.

Con el fin de lidiar con ese riesgo, se requiere de la cooperación entre todos los participantes. Y SCOR está dispuesta a contribuir en el esfuerzo.



2

RIESGO DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE EXTREMO A EXTREMO: ENTENDIMIENTO DE IMPULSORES Y RESOLUCIÓN DE COMPLEJIDAD

CATHERINE GEYMAN

Director
Intersys Ltd

Comprender y cuantificar exactamente tanto la exposición de Lucro Cesante como de Lucro Cesante Contingente ha sido por mucho tiempo un reto para los gerentes de riesgos y los aseguradores por igual. Este reto ha aumentado mucho en años recientes con la complejidad siempre creciente de las cadenas de suministro globales. Sin embargo, la complejidad no es el único factor que impide a los gerentes de riesgos la evaluación precisa de los riesgos y a los aseguradores la obtención de los valores que necesitan para suscribir un riesgo de manera precisa.

Las principales barreras para la evaluación de riesgo cuantificada de la cadena de suministro y una gestión proporcional son:

Compromiso: La falta de compromiso de la Alta Gerencia para comandar un proceso de evaluación de interrupción formal que unifique diferentes partes de la organización.

Visibilidad: Un cuadro incompleto de la base de suministro fuera del control directo de una empresa para flujos de ingresos críticos.

Volumen: Algunas empresas se esfuerzan por evaluar a **todos** los proveedores, en lugar de concentrarse en aquellos que cumplen con ciertos criterios de criticidad.

Datos: Una expectativa mal sustentada de que los sistemas de Planeación de Recursos Empresariales van a resolverlo todo.

El Imperativo de la Visibilidad

Los primeros dos retos están bien ilustrados por un programa de investigación de una Unidad de Inteligencia Económica patrocinado por KPMG International desarrollado en noviembre del 2012: "Ventaja Competitiva en el Panorama de Manufactura Global: mejoramiento de la eficiencia e innovación en las redes de cadenas de suministro". Este informe se basa en una encuesta a 355 ejecutivos de alto nivel de 5 sectores de la industria: Aeroespacio y Defensa, Automotriz, Conglomerados, Ingeniería y Productos Industriales y Metales. Contiene interesantes estadísticas del riesgo en la cadena de suministro:

- El 49% de los encuestados están familiarizados sólo con sus socios de Nivel 1 y saben muy poco sobre los demás socios;
- Apenas el 9% de los encuestados dicen que su organización puede evaluar el impacto de las interrupciones en cuestión de horas; el 17% afirma que ese proceso tarda 3 semanas o más;
- El 48% afirma que van a regionalizar / localizar las cadenas de suministro para mejorar su gestión del riesgo de la cadena de suministro.

El informe sugiere que, aunque actualmente falta visibilidad de extremo a extremo en la cadena de suministro, y por consiguiente la capacidad de detectar y responder rápido a incidentes en la cadena de suministro también es deficiente, los gerentes se están comprometiendo cada vez más en reajustar esa situación. Si la Alta Gerencia se puede comprometer con el "Imperativo de Visibilidad", esto facilitaría una comprensión más profunda del rango de exposiciones a las que se enfrentan las cadenas de suministro, desde la materia prima hasta los productos terminados.





Manufactura en la Industria Automotriz

No se puede seguir ignorando los riesgos de interrupción de la cadena de suministro

Una serie de factores están convergiendo para acelerar la gestión de riesgo en la cadena de suministro en la agenda de la Alta Gerencia. Hay un “empuje” importante en busca de acción a raíz de recientes eventos globales sin precedentes y un jalón de una visión rígida del futuro. Cuando estos impulsores se combinan con la actual fragilidad de las cadenas de suministro globales, el llamado a actuar es contundente.

FRAGILIDAD

Tras la crisis del 2008, el sector manufacturero se centró en la supervivencia.

- La necesidad de reducir costos en cada aspecto del suministro resultó en iniciativas más agresivas de reducción de base de activos y existencias (Adelgazamiento, Justo a Tiempo, etc.)
- Se incrementaron las actividades de consolidación, frecuentemente resultando en el retiro de otro nivel de redundancia entre productos competidores entre sí.
- La tercerización continua de actividades no centrales ha resultado en dependencias entre sectores de la industria de una pequeña cantidad concentrada de fabricantes por contrato de 1^{er} nivel, generalmente en áreas geográficas expuestas a peligros naturales y sujetas a una menor vigilancia regulatoria.
- Dentro de su apuesta por crecer, las organizaciones han buscado nuevos mercados para su expansión. Estos territorios frecuentemente conllevan mayores riesgos geopolíticos, que dificultan más la vigilancia central.

El resultado neto es de cadenas de suministro menos resistentes, expuestas a una mayor gama de amenazas.

CATÁSTROFES RECIENTES

Este aumento de fragilidad se ha probado en los últimos años y algunas vulnerabilidades han quedado expuestas por una serie de eventos catastróficos. Los siguientes 3 eventos de Interrupción del Negocio incluyen un evento de riesgo tradicionalmente asegurable, una amenaza sin daños a la cadena de suministro y una tragedia con implicaciones significativas para la reputación.

Evento de LCC “Tradicional”: El Gran Terremoto y Tsunami de Tohoku en el 2011

El terremoto y tsunami del Japón en el 2011 tuvo un gran impacto en la industria de los semiconductores y la industria automotriz. Las grandes multinacionales de la industria electrónica, como Fujitsu, Toshiba e Hitachi sufrieron un impacto inmediato, junto con proveedores críticos de la industria de los semiconductores, como las fundiciones de placas, que suministran los bloques de construcción de la industria. De particular relevancia para la industria automotriz es Renesas Electronics, cuya planta en la zona de impacto fabricaba el 40% de los chips para el mercado de los micro controladores de la industria automotriz global.

Otro proveedor indirecto fue una fábrica de pigmentos propiedad de Merck, que era la única en el mundo que producía un pigmento *xirólco* utilizado en la pintura de automóviles. Esta planta estaba ubicada en la zona de exclusión nuclear de Fukushima, por lo que tuvo que detenerse su funcionamiento. Este cierre fue más prolongado que el impacto directo sobre la industria (capacidad disminuida, destrucción de vehículos terminados) y resultó en márgenes reducidos para los concesionarios y los fabricantes durante un periodo de tiempo prolongado.

**Contaminación de Carne de Caballo en el 2013:
Evento de LC Sin Daños**

De la mayor relevancia para el Imperativo de Visibilidad es el escándalo por contaminación de carne de caballo en el 2013 que suscitó preocupaciones claves sobre trazabilidad, cadena de custodia y el nivel general de control sobre nuestras cadenas de suministro de alimentos. El evento presentó algunos riesgos percibidos por el consumidor pero también tuvo el potencial de perjudicar gravemente la reputación y los ingresos de ciertas empresas procesadoras de alimentos, incluyendo a la francesa Spanghero. Esta planta fue identificada como la posible fuente del problema de etiquetado cuando la carne de caballo ingresó a la cadena de suministro al público como si se tratara de carne de res. La licencia de fabricación de Spanghero fue suspendida y estuvo en riesgo de ser cancelada, incluyendo la potencial pérdida de varios cientos de puestos de trabajo.

**Colapso de Edificio en BANGLADESH en el 2013:
Evento de LC con Afectación de la Reputación**

El colapso de un edificio en Bangladesh no sólo resultó en una tragedia humana cuando más de mil trabajadores de la industria de confección perdieron la vida, sino que se presentó también un impacto financiero significativo para las grandes marcas de la industria de la confección que obtenían sus líneas de confección en el edificio devastado. Los participantes en las redes sociales anunciaron que comprarían en otra parte y los minoristas enfrentaron protestas callejeras frente a sus almacenes, lo que resultó en menores ventas para los negocios implicados.

Si las cadenas de suministros globales no pueden evolucionar adelgazándose, al tiempo que se vuelven suficientemente resistentes para lidiar con las actuales amenazas de interrupción, van a ser plenamente inadecuadas para el futuro.

MIEDOS FUTUROS

No se predice que el futuro constituya un desafío menor. El análisis de las tendencias de riesgos macro sugiere que las cadenas de suministro globales van a tener que demostrar mayor resistencia si han de servir adecuadamente a las necesidades de futuras generaciones. El Consejo de Liderazgo del Riesgo de las Cadenas de Suministro, un foro para gerentes de riesgos de grandes compañías manufactureras, recientemente le ha dedicado un tiempo considerable a analizar precisamente este problema. El Consejo definió 13 riesgos diferentes que podrían generar presión sobre las cadenas de suministro en el futuro, incluyendo el crecimiento de la población global, el cambio climático, la inequidad social y los disturbios civiles. Todo esto podría presionar a las cadenas de suministro en términos de disponibilidad de recursos críticos, rutas de transporte y estabilidad de las economías y los entornos sociales.

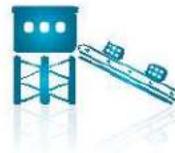
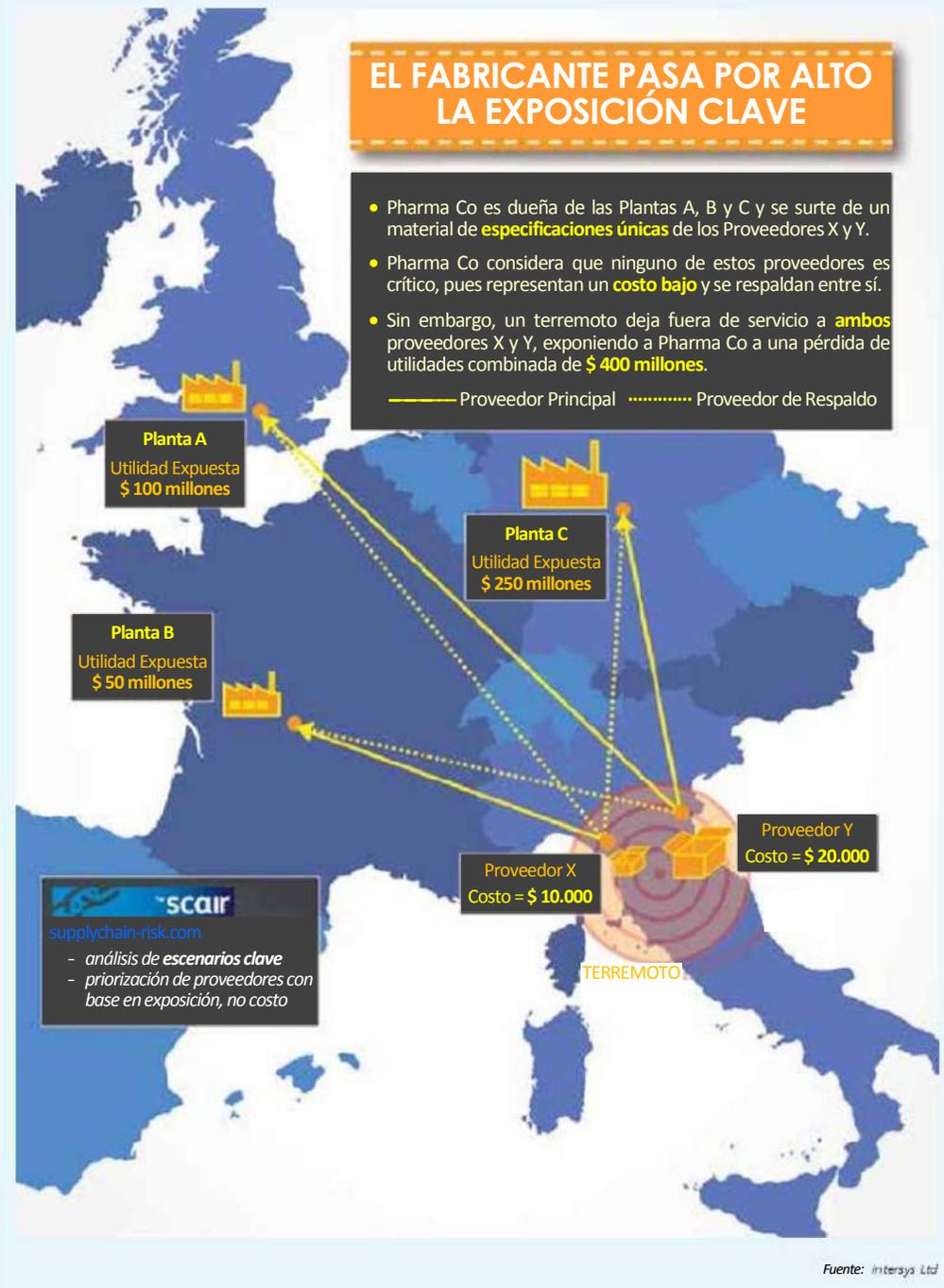


Figura 1

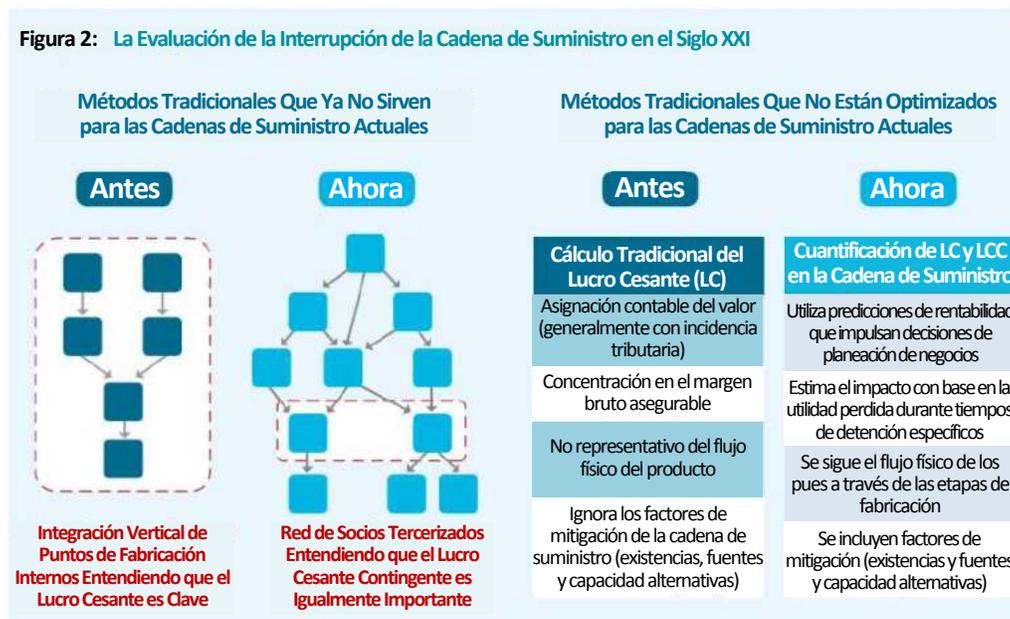


Actualización de la Evaluación de la Interrupción de la Cadena de Suministro para el Siglo XXI

De modo que los impulsores del cambio son fuertes y la alta gerencia está respondiendo a la necesidad de comprender los riesgos que amenazan a sus cadenas de suministro a lo largo y ancho. El siguiente reto es la selección de una metodología apropiada y sostenible para señalar específicamente las vulnerabilidades más críticas de la cadena de suministro, cuantificar las exposiciones y adoptar medidas proporcionales para mitigarlas.

Un gerente de riesgos es bien versado en la cuantificación del “valor en riesgo”. Esto lo deja en una muy buena posición para responder a las futuras exigencias que surjan de la necesidad de una mayor visibilidad de la cadena de suministro. Sin embargo, la caja de herramientas del gerente de riesgos necesita actualizarse. Las cadenas de suministro han evolucionado pero no así las técnicas de cuantificación de riesgos en la cadena de suministro.

Figura 2: La Evaluación de la Interrupción de la Cadena de Suministro en el Siglo XXI



En el pasado, cuando las grandes empresas estaban integradas de una manera más vertical con bastante capacidad de manufactura interna, la comprensión del Lucro Cesante era un aspecto central de las funciones de un gerente de riesgos. Hoy en día, las cadenas de suministro son más externas y basadas en la colaboración, con mayor dependencia de socios tercerizados. Por consiguiente, la comprensión de las exposiciones a LCC tiene que ser igual o más importante que la de las exposiciones a LC.

Tradicionalmente, se han utilizado métodos contables para estimar las exposiciones a LC. Este enfoque de aplicar asignaciones contables a los locales y el enfoque desproporcionado en el margen bruto asegurable no es representativo del flujo físico de productos a través de la cadena de suministro. Las mitigaciones inherentes, como las fuentes alternativas y las existencias estratégicas se excluyen de estos cálculos tradicionales de LC, lo que tiene gran impacto sobre la relevancia operativa de los estimativos de pérdidas.

El futuro necesita acoger un enfoque universal para la cuantificación de LC y LCC en la cadena de suministro que cuente con información que ya exista dentro del negocio. Nadie dentro de una organización compleja va a generar información únicamente para efectos de seguros o administración de riesgo. El gerente de riesgos de la cadena de suministro necesita conseguir información que se utilice en las decisiones de planeación del negocio; los pronósticos de rentabilidad, los flujos físicos de rutas de fabricación, la capacidad alternativa, las existencias estratégicas, todos deben incorporarse dentro de la cuantificación de la exposición al riesgo de una cadena de suministro.

Un enfoque sistemático hacia la Administración de Riesgos en la Cadena de Suministro

Un método apropiado para cuantificar el valor en riesgo en los puntos críticos de suministro es importante, pero sólo una parte de un enfoque de múltiples pasos hacia una sólida Administración de Riesgos en la Cadena de Suministro (SCRM en inglés). Los seis pasos clave se ilustran a continuación.

Figura 3: Pasos hacia una Sólida Administración de Riesgos en la Cadena de Suministro



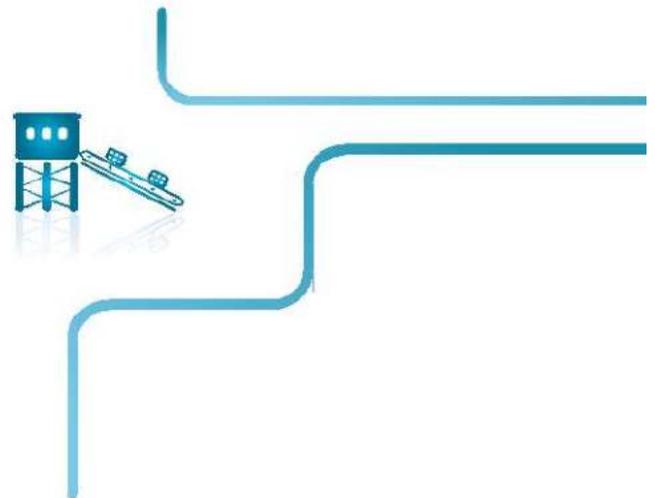
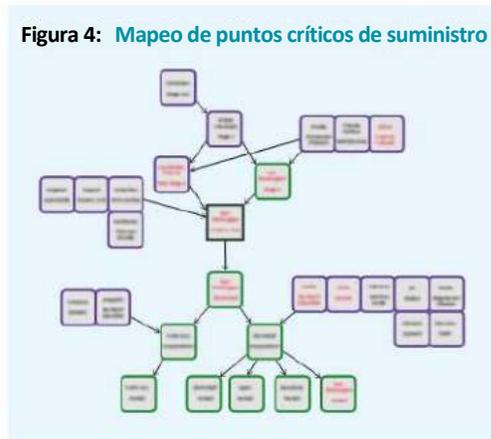
El principio dominante de este enfoque es que debería convertirse en un proceso de negocios sostenible. La sostenibilidad se puede lograr adoptando un enfoque basado en riesgos, de la siguiente forma:

- Centrándose en las cadenas de suministro que más valor agreguen al proceso y aprovechando los datos comerciales que ya estén disponibles en múltiples departamentos.
- Reduciendo una enorme base de proveedores a una cantidad manejable de proveedores aplicando criterios tales como puntos únicos de falla, unicidad de componentes, control sobre propiedad intelectual clave, etc.
- Comenzando el proceso sitios de fabricación interna y proveedores de Nivel 1 y desplazándose gradualmente hacia dentro de la cadena suministro donde se revelen sus vulnerabilidades.

MAPEO DE PUNTOS CRÍTICOS DE SUMINISTRO

Una vez quedan claros los flujos de valor que justifican el análisis detallado, se pueden cotejar los datos estructurales de las dependencias clave de la cadena de suministro. Estos datos estructurales de la cadena de suministro se pueden dividir en dos categorías: datos específicos sobre el flujo de valor (como Pronósticos de Utilidad Bruta) más datos específicos sobre el local que describen los puntos críticos de suministro (como identificadores únicos de locales y fuentes alternativas).

Figura 4: Mapeo de puntos críticos de suministro



SUPERPOSICIÓN DE PRINCIPALES AMENAZAS

Una vez que estos datos estructurales se encuentren en su lugar y se haya mapeado los puntos de suministro críticos para cadenas de suministro de alto valor, comienza el trabajo realmente interesante desde la perspectiva de seguros, que es la superposición de diferentes amenazas o escenarios. El fin último es estimar el impacto de las diferentes amenazas sobre las estructuras de la cadena de suministro.

Las amenazas que sean seleccionadas para modelación deben aplicar a la mayoría de los puntos de suministro críticos. El incendio es normalmente el punto de partida, dado que es una amenaza mayor para todos los locales. La selección de otras amenazas para modelación depende de una diversidad de factores, incluyendo:

Diseño de la Cadena de Suministro

Si la empresa tiene un alto nivel de tercerización, sería importante entender el impacto de la insolvencia de los proveedores en el negocio. Y si tiene un alto nivel de actividad interna, con muchas instalaciones de fabricación propias, sería más pertinente modelar fallas de maquinaria crítica.

Las Ubicaciones Geográficas frente a los Peligros Naturales y los Disturbios Políticos

De existir concentraciones de proveedores críticos en ciertas áreas, al elaborar un informe consolidado del impacto de un peligro regional conocido sobre la rentabilidad, se pueden justificar más estudios detallados sobre peligros naturales.

Figura 5: Ejemplo de la India



LISTA PRIORIZADA DE LOCALES

El impacto de la amenaza sobre cada local crítico en todas las corrientes o los flujos de valor (portafolio de productos) se puede entonces rastrear y utilizar para elaborar un panorama de interdependencia que establezca la prioridad de los locales de suministro críticos para una acción, según se ilustra en el siguiente ejemplo.

Figura 6: Pérdidas de Fuentes Externas por Producto



MITIGACIONES JUSTIFICADAS

Una vez que se asigna un “valor en riesgo” a cada local para amenazas clave, comienza la etapa más importante del proceso, a saber, la justificación de inversión en acciones de mitigación tales como:

- Establecer y validar proveedores alternativos
- Invertir capital en planta o repuestos críticos
- Retener niveles apropiados de capital estratégico
- Devolver las actividades críticas al interior de la empresa

MONITORIZACIÓN DE EXPOSICIONES CRÍTICAS

Una vez construido un cuadro detallado de puntos críticos de suministro y tras adoptar medidas para reducir las exposiciones clave, el siguiente paso es monitorizar el estado de esos locales. Citando el anterior informe de KPMG, sólo el 9% de los participantes declaró poder evaluar el impacto de las interrupciones en cuestión de horas. El 9% tiene una ventaja competitiva por ser capaz de responder rápido a fallas en su cadena de suministro. Sin embargo, con tantos datos disponibles hoy en día, existen muchas fuentes de información que pueden ayudar a los gerentes de cadenas de suministro a estar un paso adelante de los puntos de suministro críticos. Algunos datos, como las alertas de peligros naturales, se pueden conseguir sin costo; otros, como las alertas sobre riesgo político y la situación financiera, puede que requieran suscribirse a un servicio de información pago.

Esto nos lleva a la conclusión del ciclo de vida de SCRM pero, al igual que con cualquier otra práctica recomendada, cuando se lleva a cabo por primera vez, el ciclo vuelve a comenzar, esta vez penetrando más niveles de rutas de suministro críticas y depurando los datos basados en el panorama cambiante de la cadena de suministro.

¿DE QUÉ FORMA UNA SÓLIDA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS AYUDA EN LA ADQUISICIÓN DE SEGUROS?

Desde la perspectiva del asegurador existe mayor confianza en que se han aplicado mitigaciones operativas donde es posible y solamente se está transfiriendo un riesgo residual. También hay mayor confianza en que se reportan las exposiciones reales más que Utilidades Brutas puras y por consiguiente se mejora ampliamente la capacidad de rastrear agregados.

Una sólida SCRM reafirma al Asegurado para tomar decisiones óptimas de compra de seguros, es decir, que se está comprando la cobertura apropiada para el punto de activación y el límite correctos. También se tiene la ventaja adicional de permitir la adquisición de cobertura para peligros no tradicionales que está disponible hoy en día dentro de ciertos sectores de la industria aseguradora. Una vez utilizado este método de cuantificación, la cobertura sin daños se vuelve mucho más sencilla de asegurar.

En resumen, hay una sólida justificación para la Gestión de Riesgo de la Cadena de Suministro cuantificada desde una perspectiva de mitigación del riesgo operativo y para efectos de optimizar la adquisición de seguros. Las herramientas ya están disponibles, pero el proceso del negocio debe patrocinarse a nivel de la alta gerencia y los aseguradores deben solicitarles a sus clientes más datos representativos para efectos de cobertura de Lucro Cesante.

Referencias

- Supply Chain Analysis of Interruption Risks (SCAIR™)  <http://supplychain-risk.com/scair-product-details>
- KPMG Global Manufacturing Outlook  <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/global-manufacturing-outlook/pages/default.aspx>
- SCRLC Emerging Risks in the Supply Chain 2013  http://www.scrlic.com/articles/Emerging_Risks_2013_feb_v10.pdf
catherine.geyman@intersys.co.uk

LUCRO CESANTE Y LUCRO CESANTE CONTINGENTE: ORÍGENES Y DESARROLLO

DIDIER SCHÜTZ

*Director de Asesoría y de Asesoría de Negocios
SCOR Global P&C SE*

No hay conceptos nuevos pero sí un creciente interés

El interés por el lucro cesante y el lucro cesante contingente ha crecido en los últimos años. Este interés se debe a la creciente importancia de la gestión de la actividad y la gestión de la actividad en el mundo de la actividad y la gestión de la actividad. Este interés se debe a la creciente importancia de la gestión de la actividad y la gestión de la actividad en el mundo de la actividad y la gestión de la actividad.

El lucro cesante y el lucro cesante contingente son conceptos que se refieren a la pérdida de ganancias que se produce cuando una actividad se intermite o se intermite. Este interés se debe a la creciente importancia de la gestión de la actividad y la gestión de la actividad en el mundo de la actividad y la gestión de la actividad. Este interés se debe a la creciente importancia de la gestión de la actividad y la gestión de la actividad en el mundo de la actividad y la gestión de la actividad.

El lucro cesante y el lucro cesante contingente son conceptos que se refieren a la pérdida de ganancias que se produce cuando una actividad se intermite o se intermite. Este interés se debe a la creciente importancia de la gestión de la actividad y la gestión de la actividad en el mundo de la actividad y la gestión de la actividad.

El lucro cesante y el lucro cesante contingente son conceptos que se refieren a la pérdida de ganancias que se produce cuando una actividad se intermite o se intermite. Este interés se debe a la creciente importancia de la gestión de la actividad y la gestión de la actividad en el mundo de la actividad y la gestión de la actividad.

El lucro cesante y el lucro cesante contingente son conceptos que se refieren a la pérdida de ganancias que se produce cuando una actividad se intermite o se intermite. Este interés se debe a la creciente importancia de la gestión de la actividad y la gestión de la actividad en el mundo de la actividad y la gestión de la actividad.

El lucro cesante y el lucro cesante contingente son conceptos que se refieren a la pérdida de ganancias que se produce cuando una actividad se intermite o se intermite. Este interés se debe a la creciente importancia de la gestión de la actividad y la gestión de la actividad en el mundo de la actividad y la gestión de la actividad.



Bodega

La **eficiencia** se refiere a la habilidad de hacer mejor o a menor costo un proceso de producción, transporte o movimiento de bienes, sea a través de mejoras tecnológicas o simplemente optimizando el flujo.

Una **cadena de suministro** puede entenderse como el flujo de materiales, información y dinero entre un proveedor o proveedor principal y los consumidores que operan a lo largo de la estructura de producción.

Un **plano de aprovisionamiento** es un plan que describe cómo una compañía debe comprar los materiales necesarios para producir sus productos. Incluye información sobre los tipos de materiales, los proveedores, los métodos de compra, los plazos de entrega, los costos de transporte, los costos de almacenamiento, los costos de inventario, los costos de producción, etc. El plano de aprovisionamiento es un documento clave para la gestión de la cadena de suministro.

Comprensión de los Conceptos

El **flujo de información** es el intercambio de datos y conocimiento entre los actores de una cadena de suministro. Esto incluye la comunicación de necesidades de materiales, niveles de inventario, pedidos de compra, etc. El flujo de información es esencial para la coordinación y la eficiencia de la cadena de suministro.

El **flujo de materiales** es el movimiento físico de bienes desde los proveedores hasta los consumidores. Esto incluye la producción, el transporte, el almacenamiento y la distribución. El flujo de materiales es el núcleo de la cadena de suministro y debe ser gestionado de manera eficiente para garantizar la satisfacción del cliente.

| Concepto clave en la logística de distribución | Definición clave en la logística de distribución |
|--|---|
| Flujo de información Intercambio de datos y conocimiento entre los actores de la cadena de suministro. | Flujo de materiales Movimiento físico de bienes desde los proveedores hasta los consumidores. |
| Flujo de dinero Intercambio de dinero entre los actores de la cadena de suministro. | Flujo de riesgos Transferencia de riesgos entre los actores de la cadena de suministro. |
| Flujo de recursos Intercambio de recursos entre los actores de la cadena de suministro. | Flujo de capacidades Intercambio de capacidades entre los actores de la cadena de suministro. |

RESISTENCIA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE DOS INDUSTRIAS CLAVE: LA INDUSTRIA ENERGÉTICA EN TIERRA FIRME

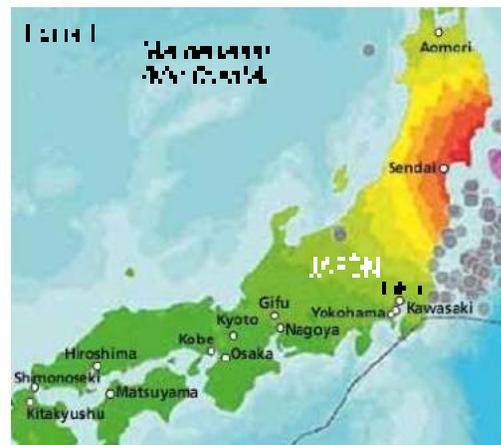
MICHEL KRENZER
 Jefe de Estudios Sectoriales
 Energía y Agua
 SCOR Global P&C SE

Los recientes desastres naturales también afectaron el sector energético en tierra firme

El modelo de negocio de la industria energética ha sido cuestionado en los últimos años por los recientes desastres naturales. Este artículo analiza los impactos de los recientes desastres naturales en el sector energético y el modelo de negocio de la industria energética en tierra firme. El artículo analiza los impactos de los recientes desastres naturales en el sector energético y el modelo de negocio de la industria energética en tierra firme.

El sector energético ha experimentado cambios importantes en los últimos años. El sector energético ha experimentado cambios importantes en los últimos años. El sector energético ha experimentado cambios importantes en los últimos años. El sector energético ha experimentado cambios importantes en los últimos años.

El sector energético ha experimentado cambios importantes en los últimos años. El sector energético ha experimentado cambios importantes en los últimos años. El sector energético ha experimentado cambios importantes en los últimos años. El sector energético ha experimentado cambios importantes en los últimos años.

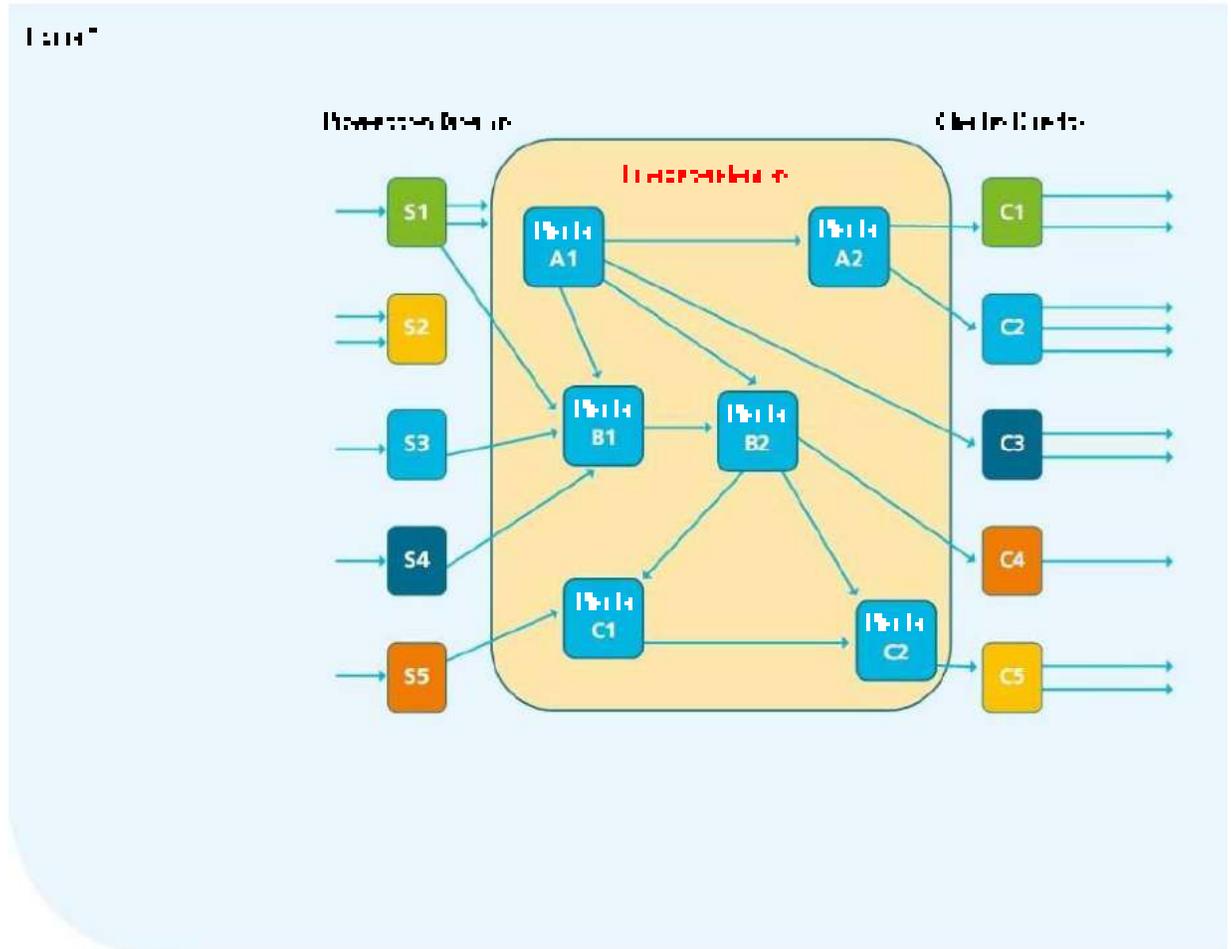


Alcance de la Energía en Tierra Firme

El sector energético ha experimentado cambios importantes en los últimos años. El sector energético ha experimentado cambios importantes en los últimos años. El sector energético ha experimentado cambios importantes en los últimos años.

El sector energético ha experimentado cambios importantes en los últimos años. El sector energético ha experimentado cambios importantes en los últimos años. El sector energético ha experimentado cambios importantes en los últimos años.

Los diagramas de flujo de la energía pueden resultar complejos

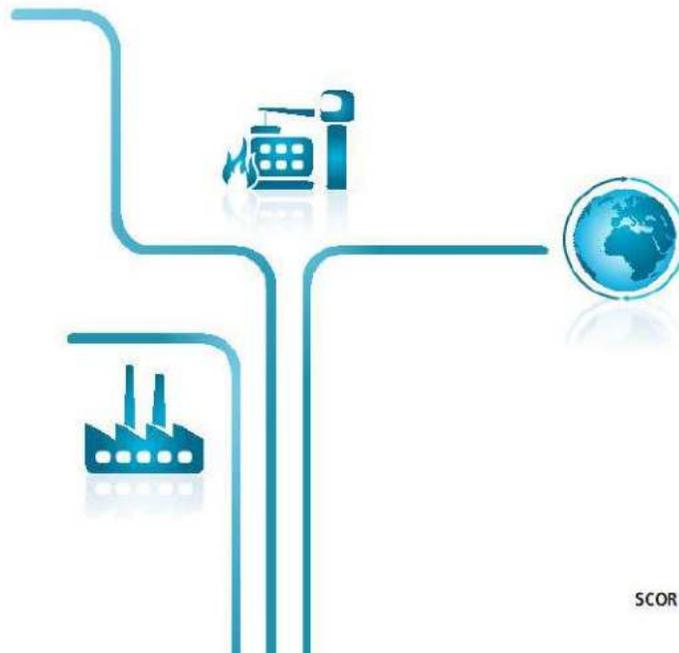
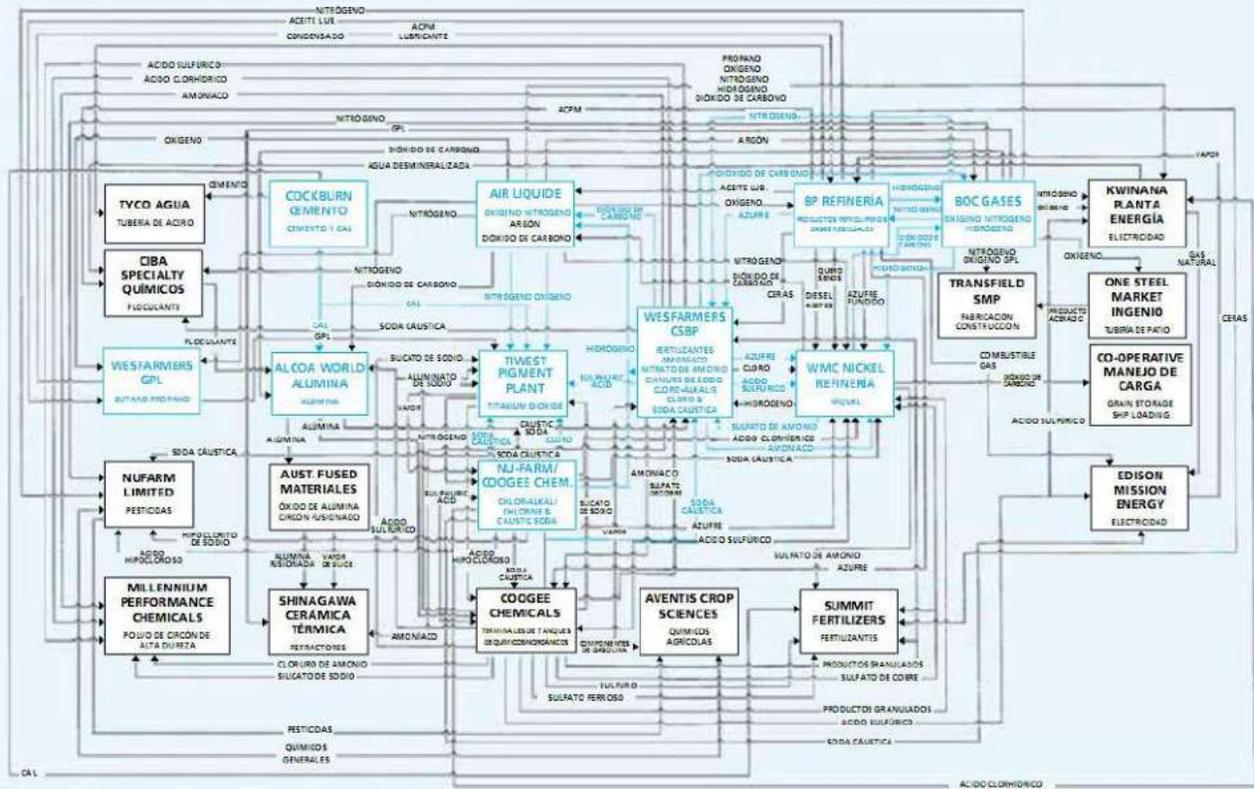


Como resultado de este análisis, el diagrama puede ser utilizado para identificar los puntos de mayor consumo de energía y los puntos de mayor eficiencia energética. Este análisis puede ser utilizado para identificar los puntos de mayor consumo de energía y los puntos de mayor eficiencia energética. Este análisis puede ser utilizado para identificar los puntos de mayor consumo de energía y los puntos de mayor eficiencia energética.

El diagrama de flujo de energía puede ser utilizado para identificar los puntos de mayor consumo de energía y los puntos de mayor eficiencia energética. Este análisis puede ser utilizado para identificar los puntos de mayor consumo de energía y los puntos de mayor eficiencia energética.

El diagrama de flujo de energía puede ser utilizado para identificar los puntos de mayor consumo de energía y los puntos de mayor eficiencia energética. Este análisis puede ser utilizado para identificar los puntos de mayor consumo de energía y los puntos de mayor eficiencia energética.

Figura 4: Ejemplo de Diagrama de Flujo Complejo



Pérdidas de LCC debidas a fallas de oleoductos de crudo



El 25% de la capacidad de procesamiento de petróleo crudo en Europa se concentra en Alemania y Francia, con una capacidad de refinación de 100 millones de barriles por día. La capacidad de refinación de Europa es de 200 millones de barriles por día, lo que significa que el 25% de la capacidad de refinación de Europa se concentra en Alemania y Francia. El 25% de la capacidad de refinación de Europa se concentra en Alemania y Francia, con una capacidad de refinación de 100 millones de barriles por día. La capacidad de refinación de Europa es de 200 millones de barriles por día, lo que significa que el 25% de la capacidad de refinación de Europa se concentra en Alemania y Francia.

El 25% de la capacidad de procesamiento de petróleo crudo en Europa se concentra en Alemania y Francia, con una capacidad de refinación de 100 millones de barriles por día. La capacidad de refinación de Europa es de 200 millones de barriles por día, lo que significa que el 25% de la capacidad de refinación de Europa se concentra en Alemania y Francia. El 25% de la capacidad de refinación de Europa se concentra en Alemania y Francia, con una capacidad de refinación de 100 millones de barriles por día. La capacidad de refinación de Europa es de 200 millones de barriles por día, lo que significa que el 25% de la capacidad de refinación de Europa se concentra en Alemania y Francia.

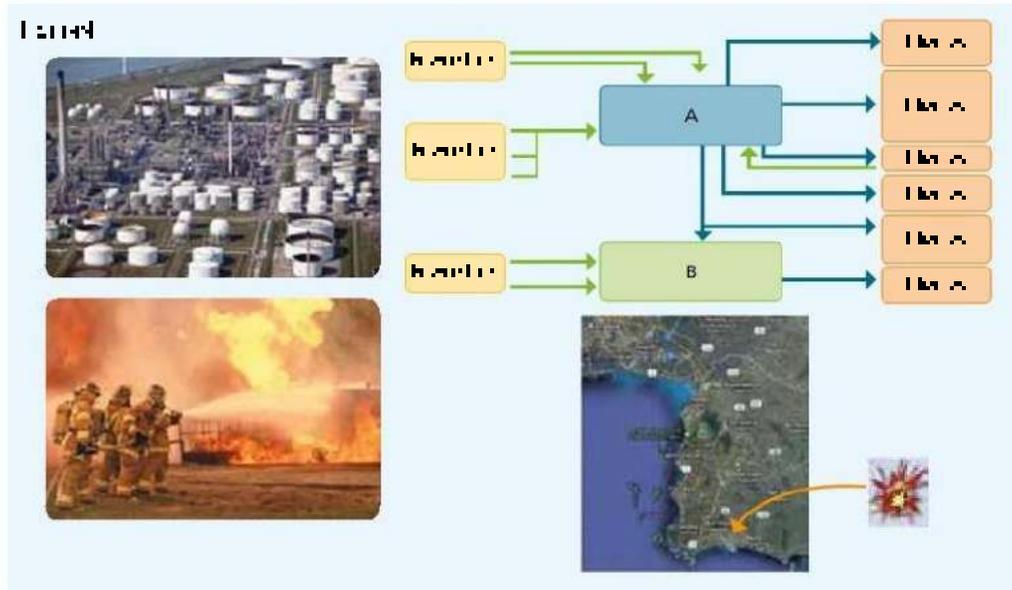
Figura 2 Red de Oleoductos en los EE.UU.



El 25% de la capacidad de procesamiento de petróleo crudo en los Estados Unidos se concentra en el centro y el norte, con una capacidad de refinación de 100 millones de barriles por día. La capacidad de refinación de los Estados Unidos es de 200 millones de barriles por día, lo que significa que el 25% de la capacidad de refinación de los Estados Unidos se concentra en el centro y el norte.

El 25% de la capacidad de procesamiento de petróleo crudo en los Estados Unidos se concentra en el centro y el norte, con una capacidad de refinación de 100 millones de barriles por día. La capacidad de refinación de los Estados Unidos es de 200 millones de barriles por día, lo que significa que el 25% de la capacidad de refinación de los Estados Unidos se concentra en el centro y el norte.

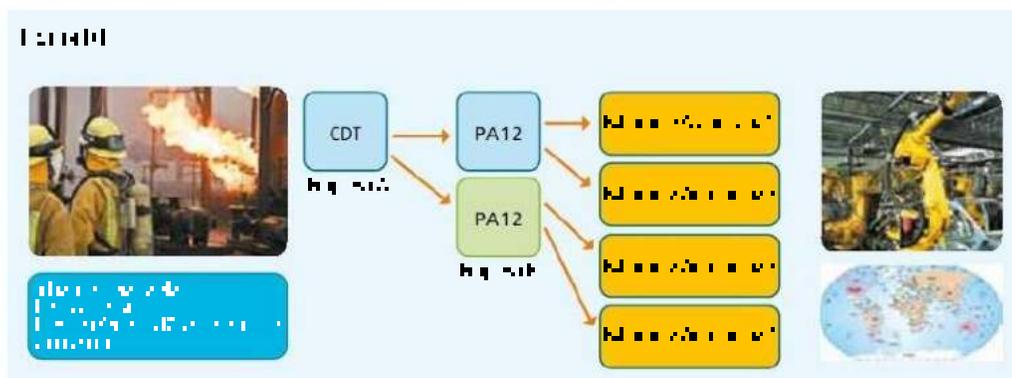
Exposición en una planta petroquímica en Tailandia en el 2012



El propietario de una planta química en Tailandia en el 2012 buscó un seguro para cubrir la actividad de producción de sus unidades A y B. El propietario quería asegurarse contra los riesgos de contaminación ambiental y daños a la propiedad. El propietario quería asegurarse contra los riesgos de contaminación ambiental y daños a la propiedad. El propietario quería asegurarse contra los riesgos de contaminación ambiental y daños a la propiedad.

El propietario de una planta química en Tailandia en el 2012 buscó un seguro para cubrir la actividad de producción de sus unidades A y B. El propietario quería asegurarse contra los riesgos de contaminación ambiental y daños a la propiedad. El propietario quería asegurarse contra los riesgos de contaminación ambiental y daños a la propiedad. El propietario quería asegurarse contra los riesgos de contaminación ambiental y daños a la propiedad.

Exposición en una planta química en Alemania en el 2012



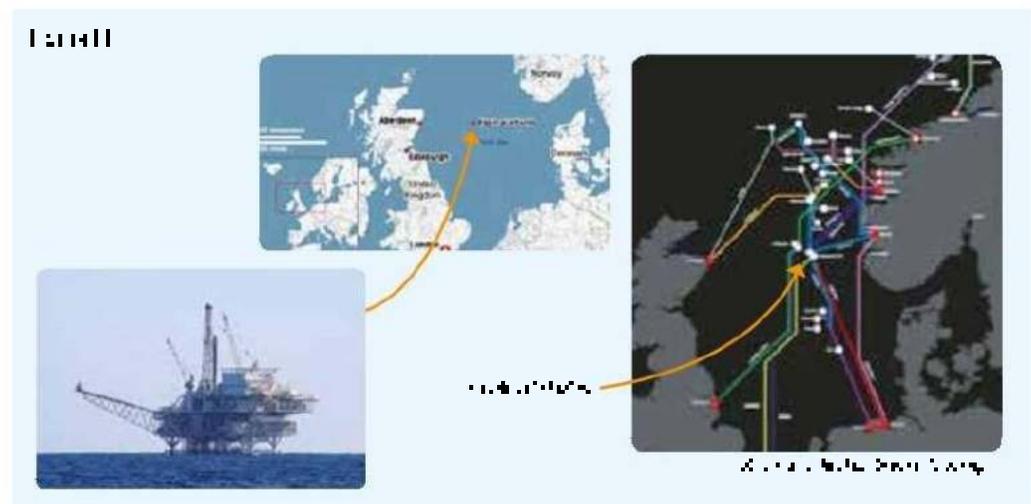
El propietario de una planta química en Alemania en el 2012 buscó un seguro para cubrir la actividad de producción de sus unidades A y B. El propietario quería asegurarse contra los riesgos de contaminación ambiental y daños a la propiedad. El propietario quería asegurarse contra los riesgos de contaminación ambiental y daños a la propiedad.

El propietario de una planta química en Alemania en el 2012 buscó un seguro para cubrir la actividad de producción de sus unidades A y B. El propietario quería asegurarse contra los riesgos de contaminación ambiental y daños a la propiedad. El propietario quería asegurarse contra los riesgos de contaminación ambiental y daños a la propiedad.

El flujo de gas en el sistema de tuberías de la zona del gas del Mar del Norte se desarrolló en un período de 15 años, en el que se descubrieron y explotaron un total de 14 campos de gas. El gas se produce a un ritmo de 2 millones de barriles por día, lo que equivale a un total de 10 millones de barriles por día. El gas se produce en un ritmo de 2 millones de barriles por día, lo que equivale a un total de 10 millones de barriles por día. El gas se produce en un ritmo de 2 millones de barriles por día, lo que equivale a un total de 10 millones de barriles por día.

El flujo de gas en el sistema de tuberías de la zona del gas del Mar del Norte se desarrolló en un período de 15 años, en el que se descubrieron y explotaron un total de 14 campos de gas. El gas se produce a un ritmo de 2 millones de barriles por día, lo que equivale a un total de 10 millones de barriles por día. El gas se produce en un ritmo de 2 millones de barriles por día, lo que equivale a un total de 10 millones de barriles por día.

Fuga de Gas en Elgin, Mar del Norte, 2012



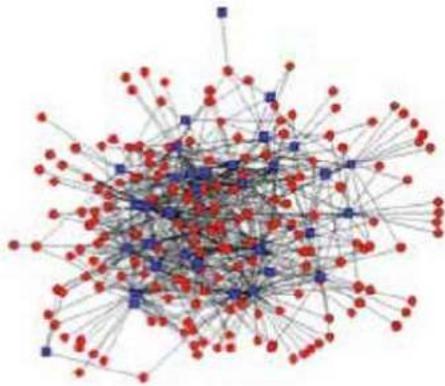
La fuga de gas en el sistema de tuberías de la zona del gas del Mar del Norte se desarrolló en un período de 15 años, en el que se descubrieron y explotaron un total de 14 campos de gas. El gas se produce a un ritmo de 2 millones de barriles por día, lo que equivale a un total de 10 millones de barriles por día.

La fuga de gas en el sistema de tuberías de la zona del gas del Mar del Norte se desarrolló en un período de 15 años, en el que se descubrieron y explotaron un total de 14 campos de gas. El gas se produce a un ritmo de 2 millones de barriles por día, lo que equivale a un total de 10 millones de barriles por día.



El punto de vista de los gerentes de riesgos contra el de los suscriptores

Los riesgos se miden tradicionalmente al considerar un tipo de vulnerabilidad que puede ser medida de forma cuantitativa. Los riesgos se miden en términos de la probabilidad de que ocurra un evento, como un terremoto, un huracán o un incendio, y cómo afectará a los activos. Los riesgos se miden en términos de la probabilidad de que ocurra un evento, como un terremoto, un huracán o un incendio, y cómo afectará a los activos.



El sector de seguros está experimentando los efectos del AIG, el huracán Katrina, y la crisis económica. Los riesgos se miden en términos de la probabilidad de que ocurra un evento, como un terremoto, un huracán o un incendio, y cómo afectará a los activos.

Los riesgos se miden tradicionalmente al considerar un tipo de vulnerabilidad que puede ser medida de forma cuantitativa. Los riesgos se miden en términos de la probabilidad de que ocurra un evento, como un terremoto, un huracán o un incendio, y cómo afectará a los activos.

Los riesgos se miden tradicionalmente al considerar un tipo de vulnerabilidad que puede ser medida de forma cuantitativa. Los riesgos se miden en términos de la probabilidad de que ocurra un evento, como un terremoto, un huracán o un incendio, y cómo afectará a los activos.



5

RESISTENCIA DEL MODELO DE NEGOCIOS DE DOS INDUSTRIAS CLAVE: LA INDUSTRIA AUTOMÓTRIZ

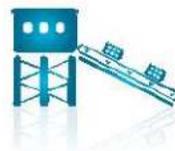
BENJAMIN AURAY
Responsable de Negocios
Asesoramiento de Riesgos
SCOR Global P&C

Breve historia del modelo de negocios de la industria automotriz y su cambio de paradigma

La industria automotriz ha experimentado una evolución constante por su gran capacidad de innovación y adaptación a las necesidades de la sociedad. El desarrollo de nuevos productos y servicios ha permitido a la industria mantenerse competitiva y relevante en el mercado global. Sin embargo, la industria también enfrenta desafíos significativos, como la creciente conciencia ambiental y la necesidad de adoptar tecnologías más sostenibles.

El modelo de negocio de la industria automotriz ha experimentado un cambio de paradigma en los últimos años. Tradicionalmente, el modelo se basaba en la venta de vehículos físicos, pero ahora se está volviendo más digital y centrado en el cliente. Esto incluye la oferta de servicios de suscripción, la venta de vehículos conectados y la integración de servicios de movilidad. Estos cambios reflejan la necesidad de la industria de adaptarse a las nuevas demandas del mercado y de mantener su liderazgo en innovación y sostenibilidad.

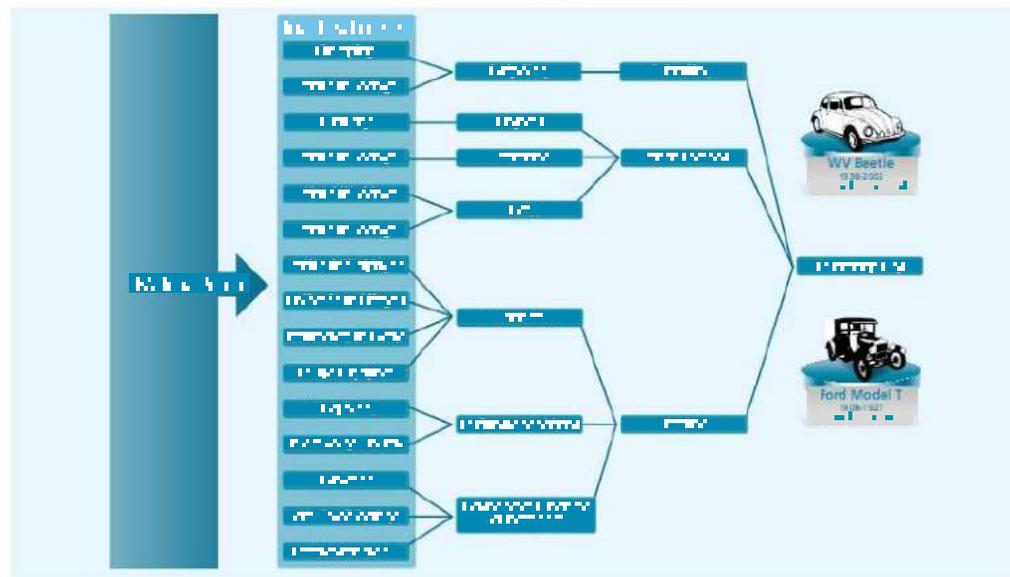
La industria automotriz también enfrenta desafíos significativos en términos de sostenibilidad y responsabilidad social. La creciente conciencia ambiental ha llevado a una mayor demanda de vehículos eléctricos y sostenibles. Además, la industria debe abordar preocupaciones relacionadas con la privacidad de los datos y la seguridad de los vehículos conectados. Estos desafíos requieren una colaboración estrecha entre la industria, los gobiernos y la sociedad para encontrar soluciones viables y sostenibles.



Explicación de la cadena de suministro automotriz

La cadena de suministro de un fabricante de automóviles es un ejemplo de un flujo de información y de materiales que comienza con el proveedor y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el cliente final. El flujo de información comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor.

El flujo de información comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor. El flujo de materiales comienza con el proveedor y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el cliente final. El flujo de información y de materiales comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor.



El flujo de información comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor. El flujo de materiales comienza con el proveedor y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el cliente final. El flujo de información y de materiales comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor.

El flujo de información comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor. El flujo de materiales comienza con el proveedor y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el cliente final. El flujo de información y de materiales comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor.

El flujo de información comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor. El flujo de materiales comienza con el proveedor y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el cliente final. El flujo de información y de materiales comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor.

El flujo de información comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor. El flujo de materiales comienza con el proveedor y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el cliente final. El flujo de información y de materiales comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor.

El flujo de información comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor. El flujo de materiales comienza con el proveedor y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el cliente final. El flujo de información y de materiales comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor.

El flujo de información comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor. El flujo de materiales comienza con el proveedor y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el cliente final. El flujo de información y de materiales comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor.

El flujo de información comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor. El flujo de materiales comienza con el proveedor y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el cliente final. El flujo de información y de materiales comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor.

El flujo de información comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor. El flujo de materiales comienza con el proveedor y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el cliente final. El flujo de información y de materiales comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor.

El flujo de información comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor. El flujo de materiales comienza con el proveedor y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el cliente final. El flujo de información y de materiales comienza con el cliente final y se extiende a través de los niveles de producción y los componentes de los vehículos hasta el proveedor.

Se trata de un tipo de riesgo que puede ser evitado o reducido si se toman las medidas adecuadas. En el caso de las infraestructuras, esto puede implicar la construcción de obras de ingeniería que permitan resistir mejor las condiciones de riesgo, o la implementación de medidas de mantenimiento que permitan detectar y reparar los daños antes de que se produzcan.

En el caso de las infraestructuras, el riesgo puede ser evitado o reducido si se toman las medidas adecuadas. En el caso de las infraestructuras, esto puede implicar la construcción de obras de ingeniería que permitan resistir mejor las condiciones de riesgo, o la implementación de medidas de mantenimiento que permitan detectar y reparar los daños antes de que se produzcan.

Mapa de Europa con los principales puertos de Europa y sus conexiones a los puertos de América Latina y el Caribe.



Símbolos: = los puertos de Europa; = los puertos de América Latina y el Caribe.

En el caso de las infraestructuras, el riesgo puede ser evitado o reducido si se toman las medidas adecuadas. En el caso de las infraestructuras, esto puede implicar la construcción de obras de ingeniería que permitan resistir mejor las condiciones de riesgo, o la implementación de medidas de mantenimiento que permitan detectar y reparar los daños antes de que se produzcan.

En el caso de las infraestructuras, el riesgo puede ser evitado o reducido si se toman las medidas adecuadas. En el caso de las infraestructuras, esto puede implicar la construcción de obras de ingeniería que permitan resistir mejor las condiciones de riesgo, o la implementación de medidas de mantenimiento que permitan detectar y reparar los daños antes de que se produzcan.



Marco de Riesgo de Cambridge Taxonomía de la Amenaza



El primer tipo de riesgo es el riesgo de crédito, que se refiere a la posibilidad de que un deudor no pague sus obligaciones financieras. Este riesgo puede ser causado por una variedad de factores, como una disminución de los ingresos, un aumento de los gastos o una crisis de liquidez. El riesgo de crédito puede ser mitigado mediante la diversificación de la cartera de inversiones, la realización de análisis de crédito y la utilización de instrumentos financieros de cobertura de riesgo de crédito.

El segundo tipo de riesgo es el riesgo de mercado, que se refiere a la posibilidad de que el valor de una inversión disminuya debido a cambios en los precios de los activos. Este riesgo puede ser causado por una variedad de factores, como cambios en las tasas de interés, cambios en las expectativas de crecimiento o cambios en las preferencias de los inversores. El riesgo de mercado puede ser mitigado mediante la diversificación de la cartera de inversiones, la utilización de instrumentos financieros de cobertura de riesgo de mercado y la realización de análisis de mercado.

El tercer tipo de riesgo es el riesgo de liquidez, que se refiere a la posibilidad de que una entidad no pueda obtener suficiente efectivo para pagar sus obligaciones financieras. Este riesgo puede ser causado por una variedad de factores, como una disminución de los ingresos, un aumento de los gastos o una crisis de liquidez. El riesgo de liquidez puede ser mitigado mediante la diversificación de la cartera de inversiones, la realización de análisis de liquidez y la utilización de instrumentos financieros de cobertura de riesgo de liquidez.

El cuarto tipo de riesgo es el riesgo de reputación, que se refiere a la posibilidad de que el valor de una entidad disminuya debido a una crisis de reputación. Este riesgo puede ser causado por una variedad de factores, como una crisis de confianza, una crisis de ética o una crisis de sostenibilidad. El riesgo de reputación puede ser mitigado mediante la implementación de una estrategia de gestión de reputación, la realización de análisis de reputación y la utilización de instrumentos financieros de cobertura de riesgo de reputación.

Referencias

- Cambridge Risk Framework, www.CambridgeRiskFramework.com
- Craighead, C. W., Blackhurst, J., et al., 2007, "The Severity of Supply Chain Disruptions: Design Characteristics and Mitigation Capabilities." *Decision Sciences*, volume 38, pp. 131-156.
- Green, "Loss/Risk Mgmt. Notes: Survey: Executives Rank Fire, Disruptions Top Threats," *Best's Review*, September 1, 2004.
- Hendricks, K.B., Singhal, V.R., 2005, "An Empirical Analysis of the Effect of Supply Chain Disruptions on Long-Run Stock Price Performance and Equity Risk of the Firm", *Production and Operations Management*, volume 14, pp. 1-114.
- Rice, J.B., Caniato, F., 2003, "Building a secure and resilient supply network.", *Supply Chain Management Review*, volume 7, pp. 22-30.

7

LC / LCC: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y MITIGACIÓN DE EXPOSICIÓN

DIDIER SCHÜTZ

Member of the Board of Directors of SCOR Global P&C SE

Superación del mito de la confianza

La mayoría de las cosas a expensas de la confianza en el Long Termismo, un concepto esencialmente ficticio, se venían haciendo desde 1945. El Long Termismo es una filosofía que se basa en la confianza en el futuro, en la capacidad de los seres humanos para superar los desafíos que se les presentan, en la capacidad de los seres humanos para superar los desafíos que se les presentan, en la capacidad de los seres humanos para superar los desafíos que se les presentan. El Long Termismo es una filosofía que se basa en la confianza en el futuro, en la capacidad de los seres humanos para superar los desafíos que se les presentan, en la capacidad de los seres humanos para superar los desafíos que se les presentan.

La confianza es un concepto esencialmente ficticio, un concepto que se basa en la confianza en el futuro, en la capacidad de los seres humanos para superar los desafíos que se les presentan, en la capacidad de los seres humanos para superar los desafíos que se les presentan. El Long Termismo es una filosofía que se basa en la confianza en el futuro, en la capacidad de los seres humanos para superar los desafíos que se les presentan, en la capacidad de los seres humanos para superar los desafíos que se les presentan.

Construcción de una Estrategia Resistente

Una estrategia resistente es una estrategia que se basa en la confianza en el futuro, en la capacidad de los seres humanos para superar los desafíos que se les presentan, en la capacidad de los seres humanos para superar los desafíos que se les presentan. El Long Termismo es una filosofía que se basa en la confianza en el futuro, en la capacidad de los seres humanos para superar los desafíos que se les presentan, en la capacidad de los seres humanos para superar los desafíos que se les presentan.

- Identificar los riesgos que pueden afectar a la estrategia a largo plazo.
- Desarrollar un plan de contingencia para cada uno de los riesgos identificados.

- Desarrollar un plan de contingencia para cada uno de los riesgos identificados.
- Desarrollar un plan de contingencia para cada uno de los riesgos identificados.
- Desarrollar un plan de contingencia para cada uno de los riesgos identificados.

Caja de Instrumentos de Gestión (CIG) es un instrumento de gestión que provee un marco que da soporte a las actividades de gestión de los recursos humanos en la actividad principal que realiza la empresa, organizando y dando estructura a las acciones que se realizan en el área de recursos humanos. El CIG define los roles y responsabilidades de los recursos humanos en la actividad principal que realiza la empresa, estableciendo los procesos que se deben seguir en la actividad principal de la empresa, organizando y dando estructura a las acciones que se realizan en el área de recursos humanos. El CIG define los roles y responsabilidades de los recursos humanos en la actividad principal que realiza la empresa, estableciendo los procesos que se deben seguir en la actividad principal de la empresa, organizando y dando estructura a las acciones que se realizan en el área de recursos humanos.

La estructura de la CIG de la empresa de recursos humanos se puede dividir en tres partes: la estructura de la CIG, la estructura de la CIG y la estructura de la CIG. La estructura de la CIG se puede dividir en tres partes: la estructura de la CIG, la estructura de la CIG y la estructura de la CIG.

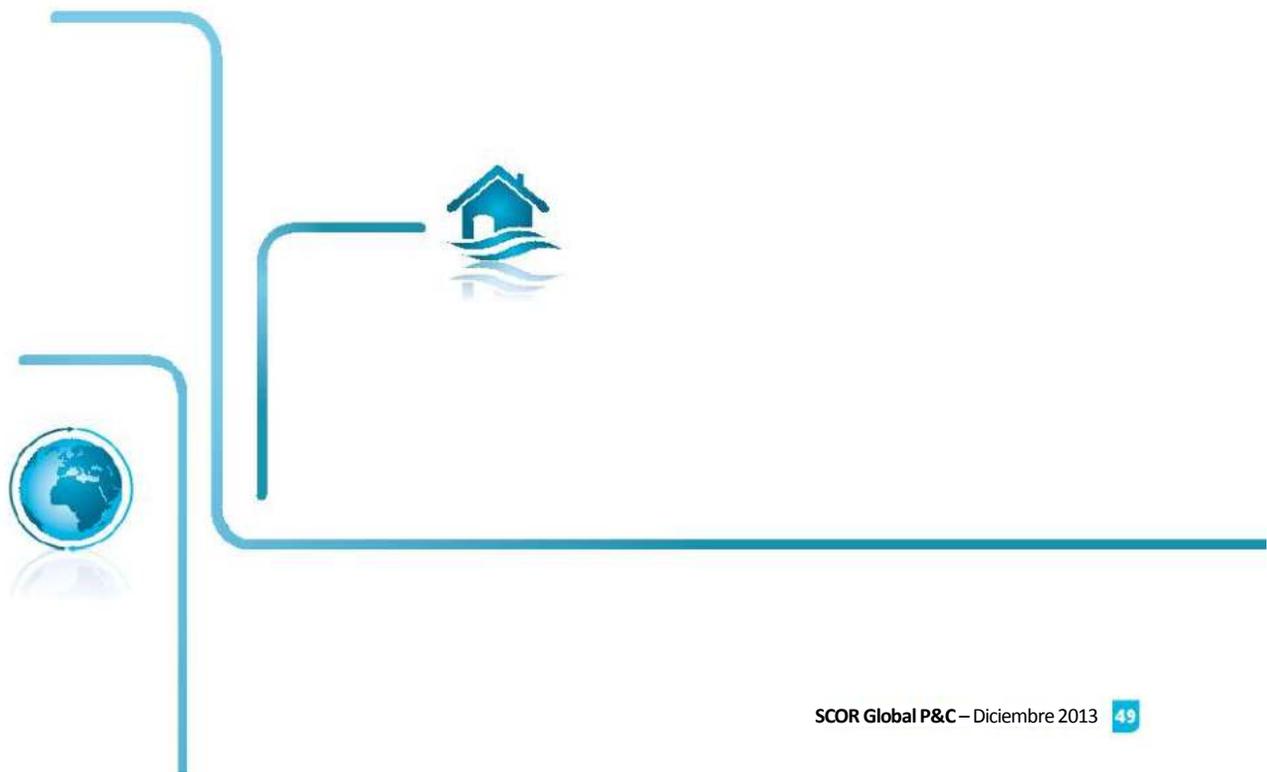
La estructura de la CIG de la empresa de recursos humanos se puede dividir en tres partes: la estructura de la CIG, la estructura de la CIG y la estructura de la CIG. La estructura de la CIG se puede dividir en tres partes: la estructura de la CIG, la estructura de la CIG y la estructura de la CIG.

- La estructura de la CIG de la empresa de recursos humanos se puede dividir en tres partes: la estructura de la CIG, la estructura de la CIG y la estructura de la CIG.
- La estructura de la CIG de la empresa de recursos humanos se puede dividir en tres partes: la estructura de la CIG, la estructura de la CIG y la estructura de la CIG.

La estructura de la CIG de la empresa de recursos humanos se puede dividir en tres partes: la estructura de la CIG, la estructura de la CIG y la estructura de la CIG.

- La estructura de la CIG de la empresa de recursos humanos se puede dividir en tres partes: la estructura de la CIG, la estructura de la CIG y la estructura de la CIG.
- La estructura de la CIG de la empresa de recursos humanos se puede dividir en tres partes: la estructura de la CIG, la estructura de la CIG y la estructura de la CIG.
- La estructura de la CIG de la empresa de recursos humanos se puede dividir en tres partes: la estructura de la CIG, la estructura de la CIG y la estructura de la CIG.

La estructura de la CIG de la empresa de recursos humanos se puede dividir en tres partes: la estructura de la CIG, la estructura de la CIG y la estructura de la CIG.



LCC: PERSPECTIVA DE RECLAMACIONES

JONATHAN CLARK

Director General de Seguros de Vida y Seguro de Retiro en el Reino Unido
 de AIG Life – Londres, Reino Unido

MARC GIOVANNETTI

Director de Relaciones de Clientes
 de SCOR Global P&C

SCOR Global P&C

El seguro de vida es un producto de largo plazo que se vende en el momento de nacimiento de un niño o cuando se celebra un matrimonio. Los clientes adquieren estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos. Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos. Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos.

Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos. Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos. Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos.

Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos. Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos. Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos.

Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos.

Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos. Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos. Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos.

Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos. Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos. Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos.

Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos.

- **Unidad de Vida**: el producto de vida que se vende a lo largo de la vida del cliente.
- **Indicador de Vida**: el producto de vida que se vende a lo largo de la vida del cliente.
- **Indicador de Vida**: el producto de vida que se vende a lo largo de la vida del cliente.

Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos. Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos. Los clientes compran estos productos a lo largo de su vida, pero no se ven afectados por el ciclo de vida de los productos.



Inundación en Aeropuerto de Tailandia

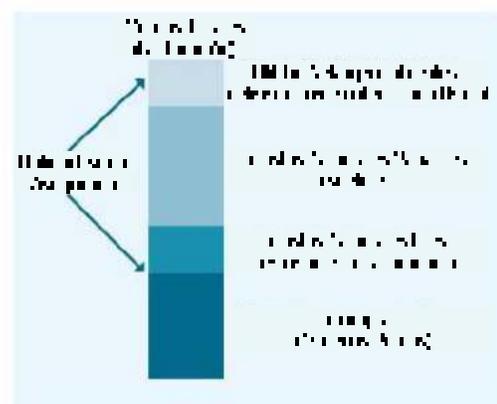
La actividad y el movimiento de las personas en la zona afectada por la inundación de las zonas inundadas, así como el movimiento de las personas y los bienes, se ven afectados. La actividad y el movimiento de las personas y los bienes, se ven afectados. La actividad y el movimiento de las personas y los bienes, se ven afectados.

Consecuencias

Se ven afectados los servicios de transporte y el comercio en las zonas inundadas.

Se ven afectados los servicios de transporte y el comercio en las zonas inundadas.

Consecuencias económicas



Impacto en el sector de seguros

Se ven afectados los servicios de transporte y el comercio en las zonas inundadas.

Impacto en el sector de seguros

Se ven afectados los servicios de transporte y el comercio en las zonas inundadas.

Se ven afectados los servicios de transporte y el comercio en las zonas inundadas.

Se ven afectados los servicios de transporte y el comercio en las zonas inundadas.

Se ven afectados los servicios de transporte y el comercio en las zonas inundadas.

Estudio de Caso – Problema No. 1

¿Existe o no cobertura cuando ocurre una pérdida física en el local de un proveedor de Nivel 2 (únicamente) y no en el de Nivel 1?

CONDICIÓN

- La póliza de seguro de incendio cubre el local de Nivel 2.
- El seguro de incendio cubre el local de Nivel 1 únicamente y no cubre el local de Nivel 2.
- El seguro de incendio cubre el local de Nivel 1 y el local de Nivel 2.
- El seguro de incendio cubre el local de Nivel 1 y el local de Nivel 2, pero no cubre el local de Nivel 2.

EXCLUSIÓN

- El seguro de incendio cubre el local de Nivel 1 y el local de Nivel 2, pero no cubre el local de Nivel 2.
- El seguro de incendio cubre el local de Nivel 1 y el local de Nivel 2, pero no cubre el local de Nivel 2.

CONDICIÓN

- La póliza de incendio cubre el local de Nivel 1 y el local de Nivel 2, pero no cubre el local de Nivel 2.
- La póliza de incendio cubre el local de Nivel 1 y el local de Nivel 2, pero no cubre el local de Nivel 2.

CONDICIÓN

- La póliza de incendio cubre el local de Nivel 1 y el local de Nivel 2, pero no cubre el local de Nivel 2.
- La póliza de incendio cubre el local de Nivel 1 y el local de Nivel 2, pero no cubre el local de Nivel 2.
- La póliza de incendio cubre el local de Nivel 1 y el local de Nivel 2, pero no cubre el local de Nivel 2.



Estudio de Caso – Problema No. 2

si existe o no cobertura por pérdida sufrida por el Asegurado cuando las operaciones se interrumpen como resultado de caída al proveedor de un cliente

HECHOS

- La industria opera en un mercado altamente competitivo de bajos márgenes.
- La industria produce y depone, durante los meses de invierno, un producto que requiere un almacenamiento especial para protegerlo de la congelación. Este producto se vende a un precio que cubre los costos de producción y el costo de almacenamiento.

ANÁLISIS

- La industria enfrenta a una alta demanda de este producto que requiere una gran inversión en capacidad de almacenamiento.

CONCLUSIÓN

- La pérdida de calidad del producto durante un invierno como aquel que se menciona en el artículo anterior, puede ocasionar una pérdida de ventas que puede ser cubierta por el seguro de interrupción de negocio, siempre y cuando el asegurado haya contratado una cobertura que incluya este tipo de riesgo.

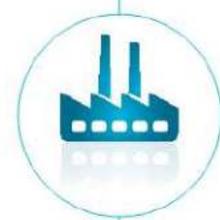
REFERENCIAS

- La industria opera en un mercado altamente competitivo de bajos márgenes, como se ilustra en el artículo que se menciona en el artículo anterior, “El seguro de interrupción de negocio”, p. 30.

Nota

- Este artículo se basa en el artículo que se menciona en el artículo anterior, “El seguro de interrupción de negocio”, p. 30.

- Este artículo se basa en el artículo que se menciona en el artículo anterior, “El seguro de interrupción de negocio”, p. 30.
- Este artículo se basa en el artículo que se menciona en el artículo anterior, “El seguro de interrupción de negocio”, p. 30.
- Este artículo se basa en el artículo que se menciona en el artículo anterior, “El seguro de interrupción de negocio”, p. 30.
- Este artículo se basa en el artículo que se menciona en el artículo anterior, “El seguro de interrupción de negocio”, p. 30.
- Este artículo se basa en el artículo que se menciona en el artículo anterior, “El seguro de interrupción de negocio”, p. 30.



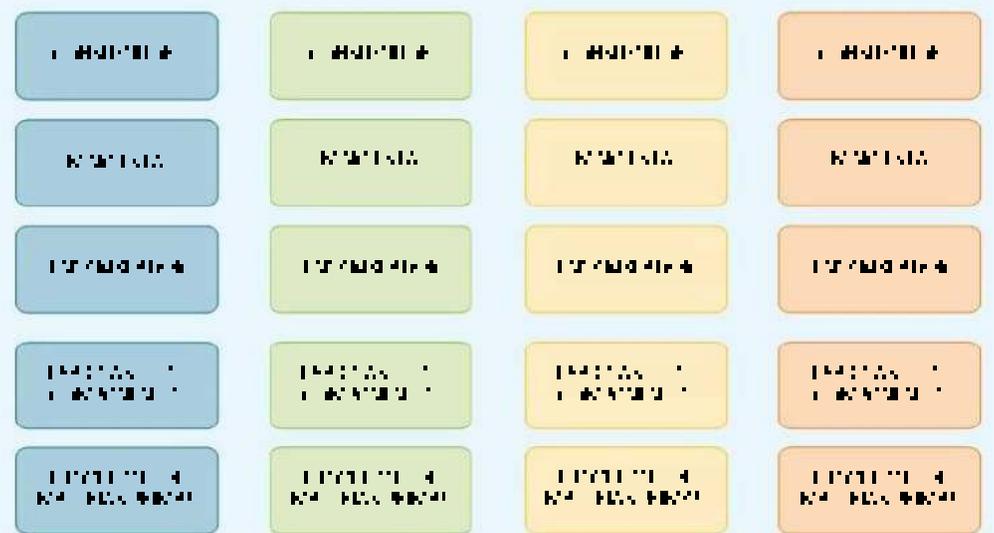
In un mondo dove la tecnologia è un acceleratore, è fondamentale che le aziende si aggiornino costantemente. Per farlo, hanno a loro disposizione una serie di strumenti che permettono di sfruttare al meglio le risorse umane e tecniche. In questo capitolo, analizzeremo le principali tendenze del mercato del lavoro, le competenze richieste e le strategie per attrarre e trattenere i talenti. Inoltre, discuteremo l'importanza della diversità e dell'inclusione nel workplace, e come queste pratiche possano contribuire a creare un ambiente di lavoro più produttivo e innovativo.

Infine, è importante ricordare che il mercato del lavoro è in continua evoluzione. Le aziende che vogliono rimanere competitive devono essere pronte a rispondere alle sfide e alle opportunità che si presentano. Questo significa investire in formazione e sviluppo, ascoltare i feedback dei dipendenti e adottare nuove tecnologie. Solo così, infatti, sarà possibile creare un ambiente di lavoro che attragga e trattiene i migliori talenti, e che sia in grado di affrontare con successo le sfide del futuro.

Il mondo del lavoro è in continua evoluzione, e le aziende che vogliono rimanere competitive devono essere pronte a rispondere alle sfide e alle opportunità che si presentano. Questo significa investire in formazione e sviluppo, ascoltare i feedback dei dipendenti e adottare nuove tecnologie. Solo così, infatti, sarà possibile creare un ambiente di lavoro che attragga e trattiene i migliori talenti, e che sia in grado di affrontare con successo le sfide del futuro.

Infine, è importante ricordare che il mercato del lavoro è in continua evoluzione. Le aziende che vogliono rimanere competitive devono essere pronte a rispondere alle sfide e alle opportunità che si presentano. Questo significa investire in formazione e sviluppo, ascoltare i feedback dei dipendenti e adottare nuove tecnologie. Solo così, infatti, sarà possibile creare un ambiente di lavoro che attragga e trattiene i migliori talenti, e che sia in grado di affrontare con successo le sfide del futuro.

Fig. 1 | **Paradigma di Workforce Productivity**



Il mondo del lavoro è in continua evoluzione, e le aziende che vogliono rimanere competitive devono essere pronte a rispondere alle sfide e alle opportunità che si presentano. Questo significa investire in formazione e sviluppo, ascoltare i feedback dei dipendenti e adottare nuove tecnologie. Solo così, infatti, sarà possibile creare un ambiente di lavoro che attragga e trattiene i migliori talenti, e che sia in grado di affrontare con successo le sfide del futuro.

Il mondo del lavoro è in continua evoluzione, e le aziende che vogliono rimanere competitive devono essere pronte a rispondere alle sfide e alle opportunità che si presentano. Questo significa investire in formazione e sviluppo, ascoltare i feedback dei dipendenti e adottare nuove tecnologie. Solo così, infatti, sarà possibile creare un ambiente di lavoro che attragga e trattiene i migliori talenti, e che sia in grado di affrontare con successo le sfide del futuro.

La ricerca di nuove soluzioni è un processo continuo che richiede un impegno costante e una collaborazione tra tutti i livelli dell'organizzazione. È importante creare una cultura di innovazione e di apprendimento continuo, dove i dipendenti sono incoraggiati a sperimentare e a imparare dai propri errori.

Un altro aspetto importante è quello della comunicazione. È fondamentale mantenere un dialogo aperto e trasparente con i clienti, i partner e i dipendenti. Questo permette di identificare tempestivamente i problemi e di trovare soluzioni creative e collaborative. Inoltre, è importante comunicare chiaramente i valori e la missione dell'azienda, in modo da creare un senso di appartenenza e di responsabilità condivisa.

Infine, è importante ricordare che la resilienza non è un tratto di personalità, ma una competenza che si può sviluppare attraverso la pratica. Questo significa che ogni individuo e ogni organizzazione possono migliorare la propria resilienza attraverso l'adozione di strategie e di comportamenti appropriati. È importante essere consapevoli delle proprie vulnerabilità e di lavorare per rafforzare le proprie difese. In questo modo, si può trasformare una crisi in un'opportunità di crescita e di apprendimento.

Il resiliente non è colui che non si lascia mai influenzare dalle avversità, ma colui che riesce a recuperare e a superare le difficoltà. Questo richiede una certa dose di ottimismo e di fiducia in se stessi e negli altri. È importante credere che le cose possono migliorare e che ci sono sempre delle soluzioni. Inoltre, è importante avere una buona rete di supporto e di amici, che possono aiutarci a superare le difficoltà e a rimanere positivi.



LC / LCC Y ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO: EL PUNTO DE VISTA DE LOS REASEGURADORES

MICHEL BLANC

Zaragoza de Seguros de Aseguradora
ASISA del Sur

Introducción

Los reaseguradores reaseguramos los riesgos de los asegurados. En el mundo de la reaseguración, el riesgo de los asegurados es el riesgo de los reaseguradores. En el mundo de la reaseguración, el riesgo de los reaseguradores es el riesgo de los asegurados. En el mundo de la reaseguración, el riesgo de los reaseguradores es el riesgo de los asegurados. En el mundo de la reaseguración, el riesgo de los reaseguradores es el riesgo de los asegurados.

En el mundo de la reaseguración, el riesgo de los reaseguradores es el riesgo de los asegurados. En el mundo de la reaseguración, el riesgo de los reaseguradores es el riesgo de los asegurados. En el mundo de la reaseguración, el riesgo de los reaseguradores es el riesgo de los asegurados. En el mundo de la reaseguración, el riesgo de los reaseguradores es el riesgo de los asegurados. En el mundo de la reaseguración, el riesgo de los reaseguradores es el riesgo de los asegurados.

INTRODUCCIÓN DEL SECTOR REASEGURADOR

Los reaseguradores reaseguramos los riesgos de los asegurados. En el mundo de la reaseguración, el riesgo de los reaseguradores es el riesgo de los asegurados. En el mundo de la reaseguración, el riesgo de los reaseguradores es el riesgo de los asegurados. En el mundo de la reaseguración, el riesgo de los reaseguradores es el riesgo de los asegurados. En el mundo de la reaseguración, el riesgo de los reaseguradores es el riesgo de los asegurados. En el mundo de la reaseguración, el riesgo de los reaseguradores es el riesgo de los asegurados.





El famoso Puente Mon de madera en Tailandia

El uso de la madera disminuye considerablemente el costo de construcción de plantas de generación, especialmente en las zonas de alta montaña, donde el transporte de materiales es muy costoso. Sin embargo, la madera es un material que se deteriora con el tiempo y requiere un mantenimiento constante.

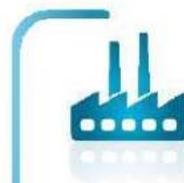
Las estructuras de madera requieren un mantenimiento constante y una inspección regular para garantizar su seguridad y durabilidad. Además, la madera es un material que se deteriora con el tiempo y requiere un mantenimiento constante.

- **Exposición a incendios:**
 - La madera es un material que se deteriora con el tiempo y requiere un mantenimiento constante.
 - La madera es un material que se deteriora con el tiempo y requiere un mantenimiento constante.
 - La madera es un material que se deteriora con el tiempo y requiere un mantenimiento constante.
- **Exposición a plagas:**
 - La madera es un material que se deteriora con el tiempo y requiere un mantenimiento constante.
- **Exposición a la erosión:**
 - La madera es un material que se deteriora con el tiempo y requiere un mantenimiento constante.

- **Exposición a la corrosión:**
 - La madera es un material que se deteriora con el tiempo y requiere un mantenimiento constante.
 - La madera es un material que se deteriora con el tiempo y requiere un mantenimiento constante.
 - La madera es un material que se deteriora con el tiempo y requiere un mantenimiento constante.

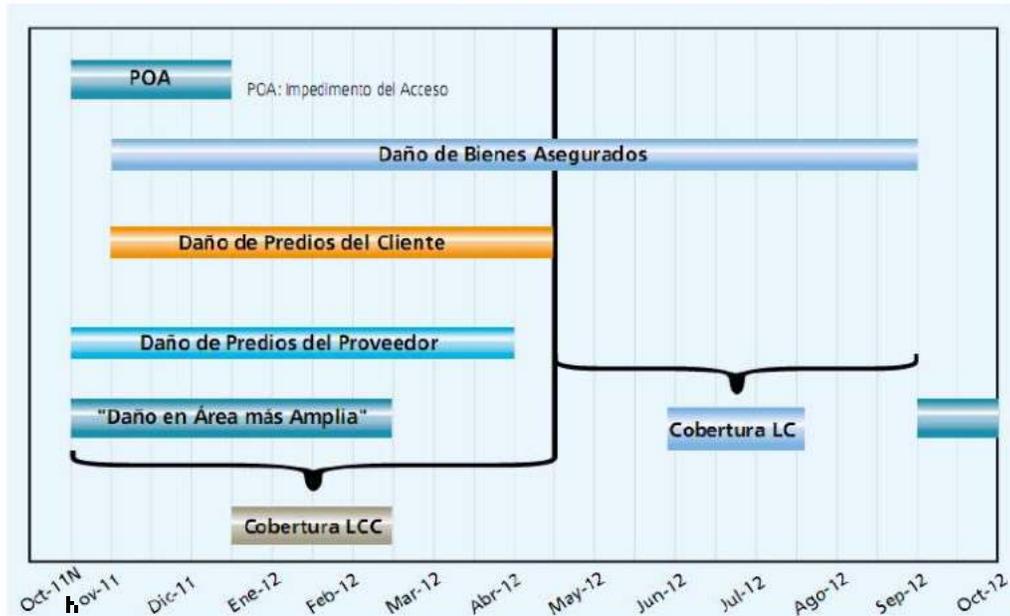
CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE RIESGOS

Las estructuras de madera requieren un mantenimiento constante y una inspección regular para garantizar su seguridad y durabilidad. Además, la madera es un material que se deteriora con el tiempo y requiere un mantenimiento constante.



El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)

determina de los períodos de LCC y LCC y entre la cobertura y la cobertura de LCC y LCC



El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)

- El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)
- El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)
- El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)
- El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)
- El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)
- El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)
- El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)

El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)

El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)

El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)

- El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)

El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)

Importante mantenerse al día

El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)

- El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)

El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)

- El contenido de amplia cobertura de la póliza en la tabla superior cubre los contenidos (incluyendo el daño de área más amplia)

Exercice 10

- Analyser les effets de l'annulation de la dette en cas de liquidation anticipée de la filiale en France.
- Analyser les effets de l'annulation de la dette en cas de liquidation anticipée de la filiale en Espagne.

Compte de résultat consolidé

- Calculer le compte de résultat consolidé de la filiale en France et en Espagne.
- Analyser les effets de l'annulation de la dette en cas de liquidation anticipée de la filiale en France et en Espagne.

Les données relatives aux sociétés de la filiale en France et en Espagne sont les suivantes :

En France, les données relatives à la filiale sont les suivantes :

Les données relatives à la filiale en Espagne sont les suivantes :

Les données relatives à la filiale en Espagne sont les suivantes :

Les données relatives à la filiale en Espagne sont les suivantes :

Les données relatives à la filiale en Espagne sont les suivantes :

Les données relatives à la filiale en Espagne sont les suivantes :

Les données relatives à la filiale en Espagne sont les suivantes :

Les données relatives à la filiale en Espagne sont les suivantes :

Les données relatives à la filiale en Espagne sont les suivantes :

Les données relatives à la filiale en Espagne sont les suivantes :

Les données relatives à la filiale en Espagne sont les suivantes :

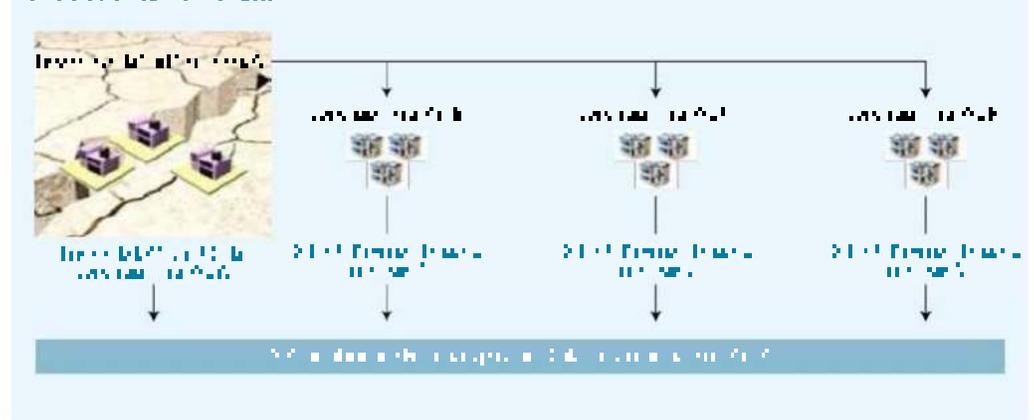
Les données relatives à la filiale en Espagne sont les suivantes :

Les données relatives à la filiale en Espagne sont les suivantes :

Les données relatives à la filiale en Espagne sont les suivantes :

Les données relatives à la filiale en Espagne sont les suivantes :

Exercice 11



El contrato de cesión de cartera de seguros se negocia y celebra entre el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente:

La necesidad de tener presente los siguientes aspectos:

El contrato de cesión de cartera de seguros debe ser celebrado con el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:

- El contrato de cesión de cartera de seguros debe ser celebrado con el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:
- El contrato de cesión de cartera de seguros debe ser celebrado con el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:

El contrato de cesión de cartera de seguros debe ser celebrado con el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:

LA VENTA DE LA C Cartera de Seguros Original

La venta de la cartera de seguros original se celebra entre el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:

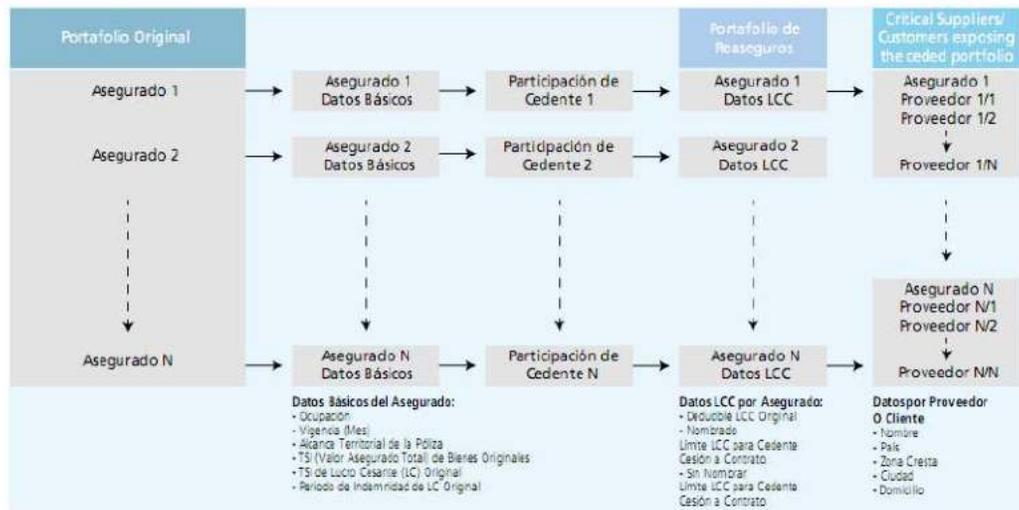
El contrato de cesión de cartera de seguros se negocia y celebra entre el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente:

- El contrato de cesión de cartera de seguros se negocia y celebra entre el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:
- El contrato de cesión de cartera de seguros se negocia y celebra entre el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:
- El contrato de cesión de cartera de seguros se negocia y celebra entre el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:

El contrato de cesión de cartera de seguros se negocia y celebra entre el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:

- El contrato de cesión de cartera de seguros se negocia y celebra entre el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:
- El contrato de cesión de cartera de seguros se negocia y celebra entre el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:
- El contrato de cesión de cartera de seguros se negocia y celebra entre el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:

El contrato de cesión de cartera de seguros se negocia y celebra entre el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:



El contrato de cesión de cartera de seguros se negocia y celebra entre el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:

El contrato de cesión de cartera de seguros se negocia y celebra entre el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:

El contrato de cesión de cartera de seguros se negocia y celebra entre el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:

- El contrato de cesión de cartera de seguros se negocia y celebra entre el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:
- El contrato de cesión de cartera de seguros se negocia y celebra entre el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:
- El contrato de cesión de cartera de seguros se negocia y celebra entre el cedente y el cesionario, por lo que el cedente debe tener presente los siguientes aspectos:

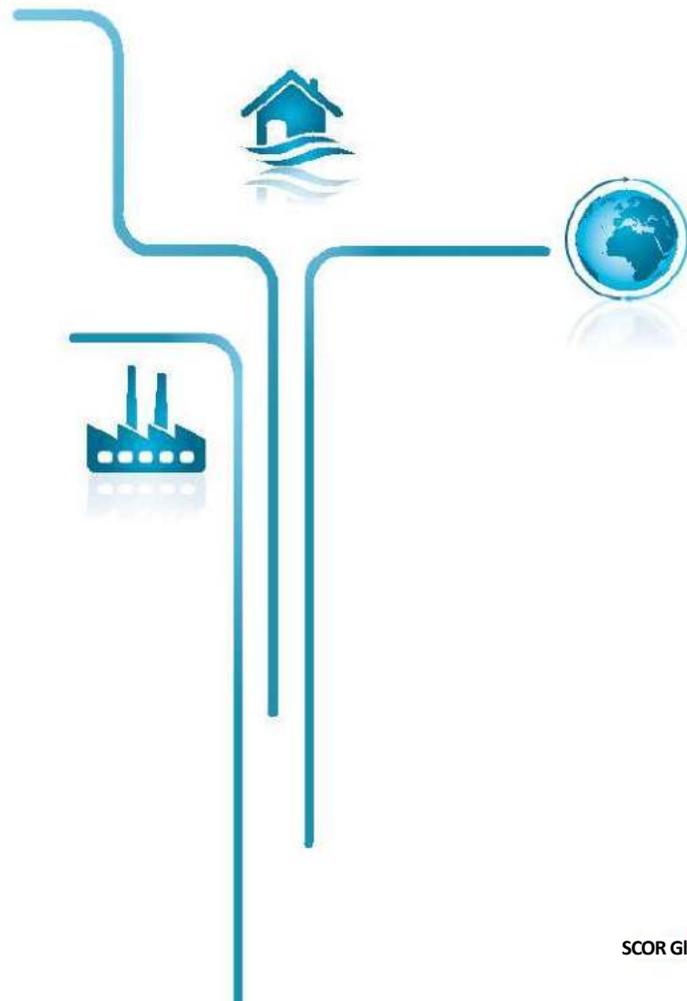
Conclusión

Las grandes empresas se enfrentan cada vez a mayores niveles de riesgo en el mercado de capitales, tanto a nivel de deuda como a nivel de acciones. El aumento de la necesidad de liquidez de las PYMEs ha llevado a un aumento de las pólizas de seguro de crédito en el mercado de seguros de vida. El aumento de la necesidad de liquidez de las PYMEs ha llevado a un aumento de las pólizas de seguro de crédito en el mercado de seguros de vida. El aumento de la necesidad de liquidez de las PYMEs ha llevado a un aumento de las pólizas de seguro de crédito en el mercado de seguros de vida.

Las grandes empresas se enfrentan cada vez a mayores niveles de riesgo en el mercado de capitales, tanto a nivel de deuda como a nivel de acciones. El aumento de la necesidad de liquidez de las PYMEs ha llevado a un aumento de las pólizas de seguro de crédito en el mercado de seguros de vida.

Las grandes empresas se enfrentan cada vez a mayores niveles de riesgo en el mercado de capitales, tanto a nivel de deuda como a nivel de acciones. El aumento de la necesidad de liquidez de las PYMEs ha llevado a un aumento de las pólizas de seguro de crédito en el mercado de seguros de vida.

Las grandes empresas se enfrentan cada vez a mayores niveles de riesgo en el mercado de capitales, tanto a nivel de deuda como a nivel de acciones. El aumento de la necesidad de liquidez de las PYMEs ha llevado a un aumento de las pólizas de seguro de crédito en el mercado de seguros de vida.



COBERTURAS DE ACUMULACIÓN (CADENAS DE SUMINISTRO Y LCC)

VICTOR PEIGNET

Consultante Senior en LCC
SCOR Global P&C SE

El tipo de LCC que se elige depende de los riesgos y de los tipos de contratos que cubren. La solución de un proveedor de LCC no es única. El LCC más adecuado para un negocio depende de los riesgos y de los tipos de contratos que cubren. El LCC más adecuado para un negocio depende de los riesgos y de los tipos de contratos que cubren. El LCC más adecuado para un negocio depende de los riesgos y de los tipos de contratos que cubren.

El tipo de LCC que se elige depende de los riesgos y de los tipos de contratos que cubren. La solución de un proveedor de LCC no es única. El LCC más adecuado para un negocio depende de los riesgos y de los tipos de contratos que cubren.

El tipo de LCC que se elige depende de los riesgos y de los tipos de contratos que cubren. La solución de un proveedor de LCC no es única. El LCC más adecuado para un negocio depende de los riesgos y de los tipos de contratos que cubren.

Un equilibrio por encontrar entre mayor transparencia de los asegurados y pragmatismo de los (re) aseguradores

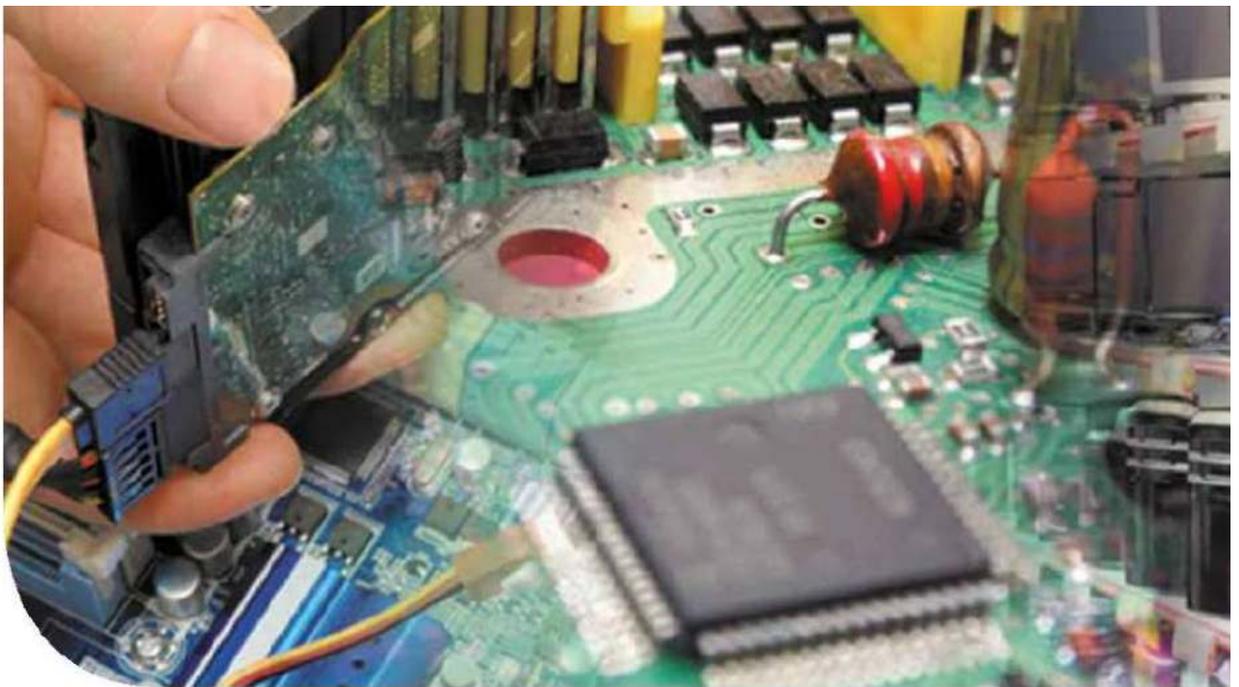
Los asegurados quieren tener más información sobre los riesgos y los tipos de contratos que cubren. Los aseguradores quieren tener más información sobre los riesgos y los tipos de contratos que cubren. Los asegurados quieren tener más información sobre los riesgos y los tipos de contratos que cubren.

Los asegurados quieren tener más información sobre los riesgos y los tipos de contratos que cubren. Los aseguradores quieren tener más información sobre los riesgos y los tipos de contratos que cubren. Los asegurados quieren tener más información sobre los riesgos y los tipos de contratos que cubren.

De Regreso a lo Básico: Definiciones y Rasgos Clave de LCC

Las definiciones de LCC son importantes para entender los riesgos y los tipos de contratos que cubren. Las definiciones de LCC son importantes para entender los riesgos y los tipos de contratos que cubren. Las definiciones de LCC son importantes para entender los riesgos y los tipos de contratos que cubren.

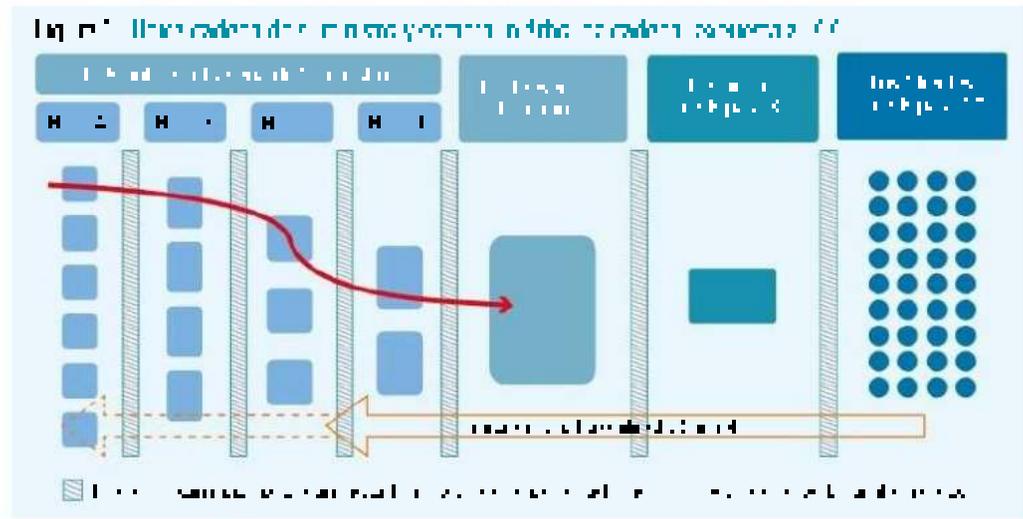
- Las definiciones de LCC son importantes para entender los riesgos y los tipos de contratos que cubren. Las definiciones de LCC son importantes para entender los riesgos y los tipos de contratos que cubren.



- Metode diidentifikasi di tingkat ini meliputi nilai-nilai yang tertera pada komponen, informasi yang tertera di bagian belakang komponen, dan informasi yang tertera pada kemasan komponen.
- Metode diidentifikasi di tingkat ini meliputi menggunakan alat bantu untuk mengidentifikasi komponen, seperti menggunakan alat bantu untuk mengidentifikasi komponen, seperti menggunakan alat bantu untuk mengidentifikasi komponen.
- Metode diidentifikasi di tingkat ini meliputi menggunakan alat bantu untuk mengidentifikasi komponen, seperti menggunakan alat bantu untuk mengidentifikasi komponen, seperti menggunakan alat bantu untuk mengidentifikasi komponen.

- Metode diidentifikasi di tingkat ini meliputi menggunakan alat bantu untuk mengidentifikasi komponen, seperti menggunakan alat bantu untuk mengidentifikasi komponen, seperti menggunakan alat bantu untuk mengidentifikasi komponen.
- Metode diidentifikasi di tingkat ini meliputi menggunakan alat bantu untuk mengidentifikasi komponen, seperti menggunakan alat bantu untuk mengidentifikasi komponen, seperti menggunakan alat bantu untuk mengidentifikasi komponen.

• Jika komponen yang diidentifikasi tersebut adalah komponen yang tertera di bagian belakang komponen, informasi yang tertera di bagian belakang komponen, informasi yang tertera di bagian belakang komponen.



La figura indica che un incendio si è verificato in un vano di un piano di un edificio. Il fumo si sposta verso gli altri vani.

- Conoscenza del comportamento del fumo;
- Conoscenza del comportamento del fumo in caso di incendio;
- Conoscenza del comportamento del fumo in caso di incendio;
- Conoscenza del comportamento del fumo in caso di incendio;
- Conoscenza del comportamento del fumo in caso di incendio;

Il fumo si sposta verso gli altri vani. Il fumo si sposta verso gli altri vani. Il fumo si sposta verso gli altri vani.

Il fumo si sposta verso gli altri vani. Il fumo si sposta verso gli altri vani. Il fumo si sposta verso gli altri vani.

- Il fumo si sposta verso gli altri vani. Il fumo si sposta verso gli altri vani. Il fumo si sposta verso gli altri vani.
- Il fumo si sposta verso gli altri vani. Il fumo si sposta verso gli altri vani. Il fumo si sposta verso gli altri vani.
- Il fumo si sposta verso gli altri vani. Il fumo si sposta verso gli altri vani. Il fumo si sposta verso gli altri vani.
- Il fumo si sposta verso gli altri vani. Il fumo si sposta verso gli altri vani. Il fumo si sposta verso gli altri vani.

Fig. 10.11. Esempio di un incendio in un vano di un piano di un edificio. Il fumo si sposta verso gli altri vani.

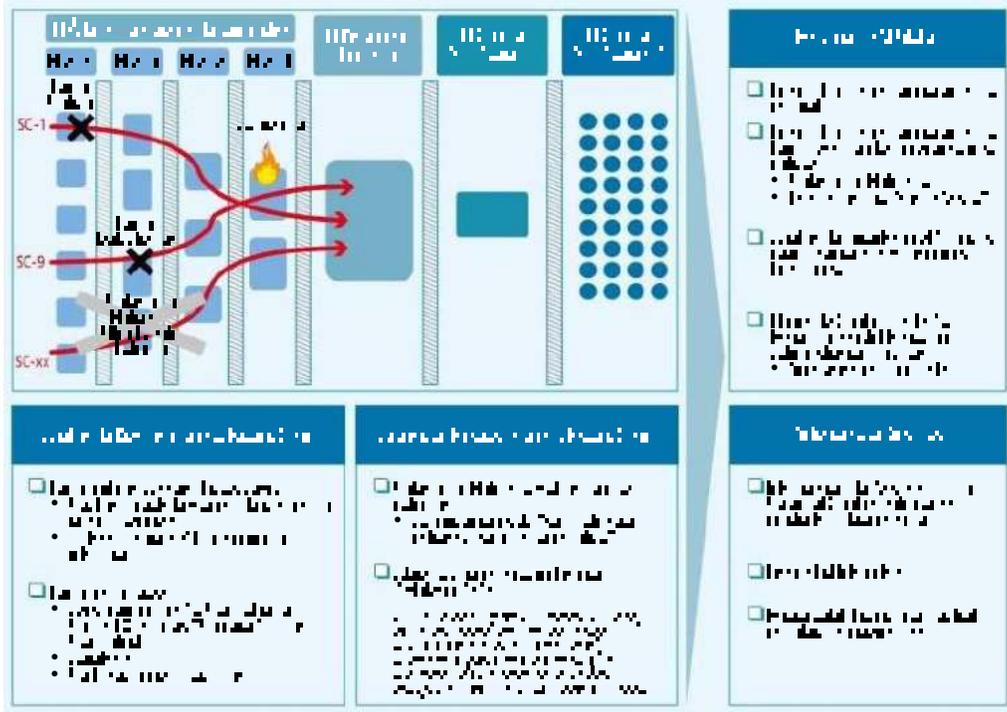
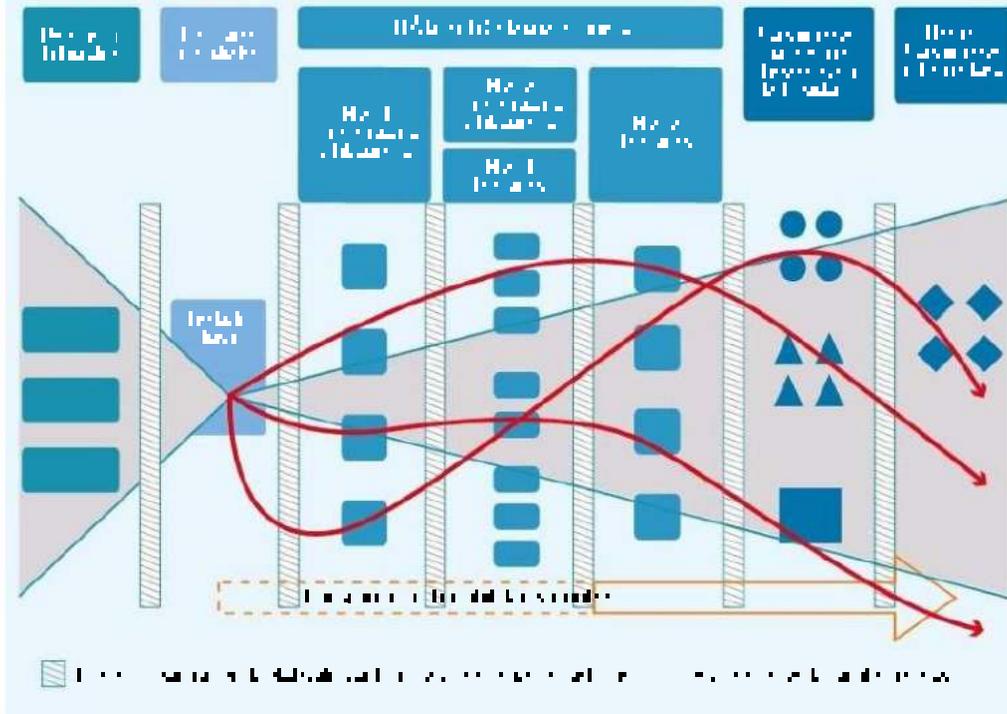
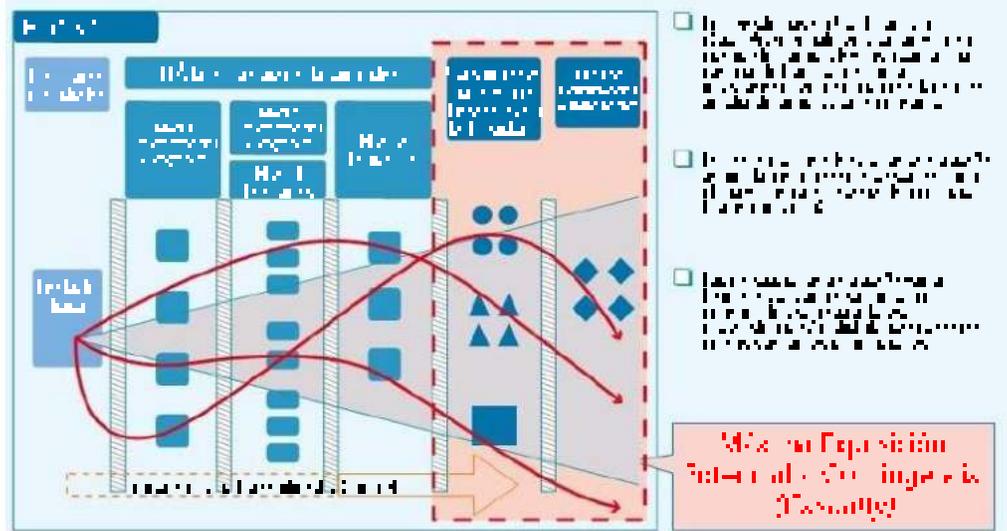


Figura 1 Diagrama general de un sistema de información con niveles de datos en función de su nivel de detalle.



El primer nivel de detalle es el nivel de datos de alto nivel, que se caracteriza por tener un alto nivel de agregación y un bajo nivel de detalle. Los datos de alto nivel se caracterizan por tener un alto nivel de agregación y un bajo nivel de detalle.

Figura 2 Ejemplo de un sistema de información con niveles de datos en función de su nivel de detalle. El sistema de información es un sistema de información de alto nivel.

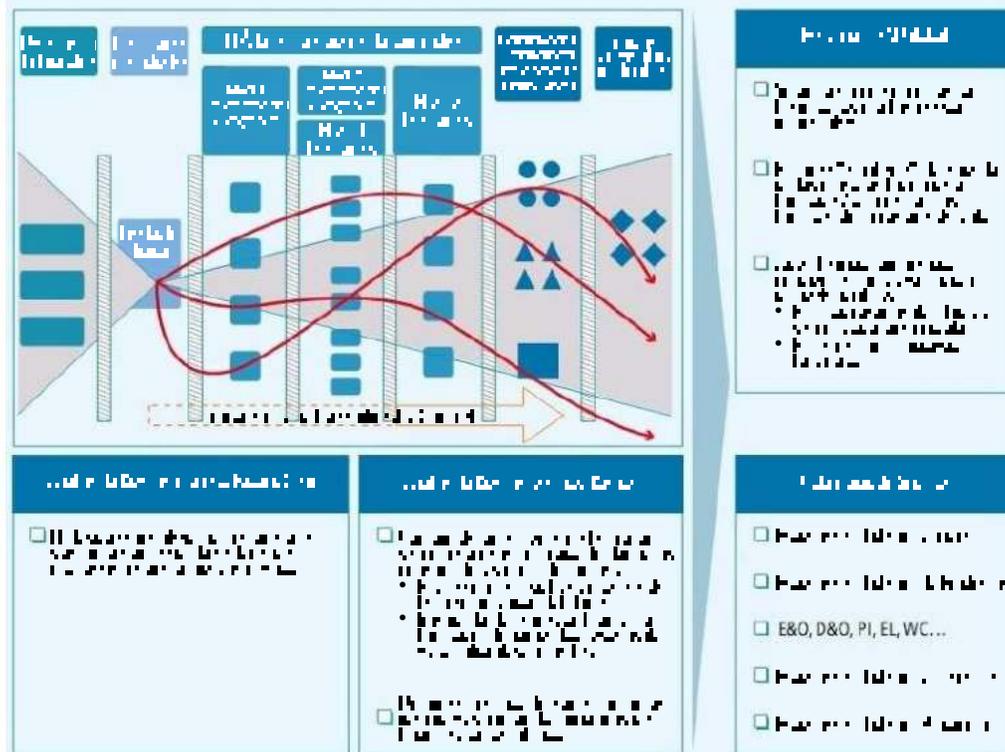


¿Cómo se enfrenta un riesgo tan complejo?

Como resultado de un análisis de riesgo complejo, se puede optar por una serie de medidas de control de riesgos que permitan controlar el riesgo de forma adecuada, considerando el coste de las mismas.

En el caso de un riesgo tan complejo, el análisis de riesgo puede ser un proceso iterativo, donde se van refinando las acciones de control de riesgo, para ir reduciendo el nivel de riesgo de forma progresiva.

Figura 1. Metodología de riesgo para la toma de decisiones en el desarrollo de un proyecto de inversión (R&D) (Fuente: Delgado, 2012)



- **Identificación de riesgos:**
 - Los riesgos se identifican cuando se detecta una situación que puede dar lugar a un evento de riesgo, tal como un fallo de funcionamiento.
- **Análisis de riesgos:**
 - Se trata de un proceso que consiste en determinar la probabilidad de que ocurra un evento de riesgo.
- **Evaluación de riesgos:**
 - La evaluación de riesgos se realiza cuando se ha determinado la probabilidad de que ocurra un evento de riesgo y se ha determinado el impacto de dicho evento.

- **Medidas de control de riesgo:**
 - Las medidas de control de riesgo se definen cuando se ha determinado el nivel de riesgo que es aceptable y se ha determinado el impacto de dicho evento.
- **Evaluación de riesgos:**
 - La evaluación de riesgos se realiza cuando se ha determinado el nivel de riesgo que es aceptable y se ha determinado el impacto de dicho evento.

BIOGRAFÍAS DE LOS CONFERENCISTAS

CONFERENCISTAS DE SCOR

DENIS KESSLER



Exponente mundial en el ámbito de la tecnología financiera (Fintech) y el M&A.

Denis Kessler es un experto francés en el ámbito de la tecnología financiera (Fintech) y el M&A. Ha trabajado en empresas como Citigroup, JP Morgan Chase, Bank of America y Citigroup. Actualmente es el fundador y CEO de la empresa de Fintech francesa, la startup de seguros de vida de M&A, que ofrece soluciones de seguros de vida a través de plataformas digitales. También es el fundador de la startup de seguros de vida de M&A, que ofrece soluciones de seguros de vida a través de plataformas digitales.

VICTOR PEIGNET



Exponente mundial (CEO de SCOR) en el M&A.

Victor Peignet es un experto francés en el ámbito de la tecnología financiera (Fintech) y el M&A. Ha trabajado en empresas como Citigroup, JP Morgan Chase, Bank of America y Citigroup. Actualmente es el fundador y CEO de la empresa de Fintech francesa, la startup de seguros de vida de M&A, que ofrece soluciones de seguros de vida a través de plataformas digitales. También es el fundador de la startup de seguros de vida de M&A, que ofrece soluciones de seguros de vida a través de plataformas digitales.

Desde 2011, es el fundador y CEO de SCOR. Ha trabajado en empresas como Citigroup, JP Morgan Chase, Bank of America y Citigroup. Actualmente es el fundador y CEO de la empresa de Fintech francesa, la startup de seguros de vida de M&A, que ofrece soluciones de seguros de vida a través de plataformas digitales.

BENJAMIN AURAY



Exponente mundial en el ámbito de la tecnología financiera (Fintech) y el M&A.

Benjamin Auray es un experto francés en el ámbito de la tecnología financiera (Fintech) y el M&A. Ha trabajado en empresas como Citigroup, JP Morgan Chase, Bank of America y Citigroup. Actualmente es el fundador y CEO de la empresa de Fintech francesa, la startup de seguros de vida de M&A, que ofrece soluciones de seguros de vida a través de plataformas digitales. También es el fundador de la startup de seguros de vida de M&A, que ofrece soluciones de seguros de vida a través de plataformas digitales.

MICHEL BLANC

Supremo de la Corte de Apelaciones de Chile (2007-2012)



Michel Blanc es un abogado nacido en 1948 en Chile. Se graduó en la carrera de Derecho en la Universidad de Chile en 1970 y se especializó en Derecho Administrativo. Fue profesor de Derecho Administrativo en la Universidad de Chile.

Entre 1977 y 1980, ejerció el cargo de Director de la Superintendencia de Fomento y Vivienda. Entre 1980 y 1983, ejerció el cargo de Director de la Superintendencia de Fomento y Vivienda. Entre 1983 y 1986, ejerció el cargo de Director de la Superintendencia de Fomento y Vivienda. Entre 1986 y 1989, ejerció el cargo de Director de la Superintendencia de Fomento y Vivienda. Entre 1989 y 1992, ejerció el cargo de Director de la Superintendencia de Fomento y Vivienda. Entre 1992 y 1995, ejerció el cargo de Director de la Superintendencia de Fomento y Vivienda. Entre 1995 y 1998, ejerció el cargo de Director de la Superintendencia de Fomento y Vivienda. Entre 1998 y 2007, ejerció el cargo de Director de la Superintendencia de Fomento y Vivienda.

JONATHAN CLARK

Supremo de la Corte de Apelaciones de Chile (2007-2012)



Jonathan Clark es un abogado nacido en 1968 en Chile. Se graduó en la carrera de Derecho en la Universidad de Chile en 1990 y se especializó en Derecho Administrativo. Fue profesor de Derecho Administrativo en la Universidad de Chile.

MARC GIOVANNETTI

Supremo de la Corte de Apelaciones de Chile (2007-2012)



Marc Giovannetti es un abogado nacido en 1968 en Chile. Se graduó en la carrera de Derecho en la Universidad de Chile en 1990 y se especializó en Derecho Administrativo. Fue profesor de Derecho Administrativo en la Universidad de Chile.

MICHEL KRENZER

Supremo de la Corte de Apelaciones de Chile (2007-2012)



Michel Krenzer es un abogado nacido en 1968 en Chile. Se graduó en la carrera de Derecho en la Universidad de Chile en 1990 y se especializó en Derecho Administrativo. Fue profesor de Derecho Administrativo en la Universidad de Chile.

Entre 1990 y 1993, ejerció el cargo de Director de la Superintendencia de Fomento y Vivienda. Entre 1993 y 1996, ejerció el cargo de Director de la Superintendencia de Fomento y Vivienda. Entre 1996 y 1999, ejerció el cargo de Director de la Superintendencia de Fomento y Vivienda. Entre 1999 y 2002, ejerció el cargo de Director de la Superintendencia de Fomento y Vivienda. Entre 2002 y 2005, ejerció el cargo de Director de la Superintendencia de Fomento y Vivienda. Entre 2005 y 2008, ejerció el cargo de Director de la Superintendencia de Fomento y Vivienda. Entre 2008 y 2011, ejerció el cargo de Director de la Superintendencia de Fomento y Vivienda. Entre 2011 y 2014, ejerció el cargo de Director de la Superintendencia de Fomento y Vivienda.



HARRY ROBERTS

Secretary of the Law Society

My interest in consumer credit law, and in particular the regulation of credit, was first aroused in 1982 when I was asked to chair a committee set up to examine the operation of the law relating to hire purchase. At that time the Law Society's Committee on Consumer Credit was very much in its infancy, and my role was to chair a series of public hearings on the subject. It was a very interesting experience, and I was particularly struck by the fact that the public were very much concerned about the operation of the law, and in particular the fact that the law was often very technical and difficult to understand. This was a very important experience, and it was one that I have never forgotten.

It is a pleasure to have been asked to chair the Law Society's Committee on Consumer Credit, and I am sure that the Committee will be able to do a very good job of its work. I am sure that the Committee will be able to do a very good job of its work, and I am sure that the Committee will be able to do a very good job of its work.

The Law Society's Committee on Consumer Credit was set up in 1982, and it has since then been a very active and successful body. It has been able to do a very good job of its work, and it has been able to do a very good job of its work. It has been able to do a very good job of its work, and it has been able to do a very good job of its work. It has been able to do a very good job of its work, and it has been able to do a very good job of its work.

As Secretary of the Law Society, I have been very fortunate to have been able to do a very good job of my work. I have been able to do a very good job of my work, and I have been able to do a very good job of my work. I have been able to do a very good job of my work, and I have been able to do a very good job of my work. I have been able to do a very good job of my work, and I have been able to do a very good job of my work.

Caribe en perspectiva
de la Organización de Estados Americanos
Fondo Latinoamericano de Cooperación para el Desarrollo
www.cepal.org



Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, ni transmitida en ninguna forma o por cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o de otra manera, sin el consentimiento escrito de la Organización de Estados Americanos.

