



CHUBB®

Gestión de Riesgos
de Terrorismo



La mejor estrategia de gestión de riesgos combina una cobertura de seguros de calidad con procedimientos sólidos de gestión de riesgos y asesoramiento especializado.

Proteger a los empleados y los activos es una de las principales responsabilidades de los directivos operativos en cualquier empresa.

Los responsables de tomar decisiones, muchas veces sobrecargados, pueden no estar al tanto de las exposiciones relacionadas con la seguridad. Sin embargo, los riesgos asociados al terrorismo, la delincuencia y la estabilidad política son una realidad, y los líderes corporativos deben enfrentarlos al hacer negocios en el mundo globalizado de hoy.

Como uno de los principales proveedores de seguros contra secuestro, rescate y extorsión, Chubb considera que la mejor estrategia de gestión de riesgos combina una cobertura de seguros sólida con procedimientos eficaces de gestión de riesgos y asesoramiento experto.

Chubb encargó a Mike Ackerman, presidente de *The Ackerman Group, LLC*, una de las firmas de respuesta en seguridad más reconocidas del mundo, la elaboración de este folleto para ayudar a los directivos a desarrollar planes para enfrentar los riesgos de secuestro y extorsión. Esperamos que este folleto le ayude a tomar conciencia de los riesgos de secuestro, extorsión y otros problemas relacionados con la seguridad. Nuestro objetivo es brindarle una orientación general sobre temas de gestión de riesgos; sin embargo, ningún folleto puede sustituir el asesoramiento experto adaptado a las necesidades específicas de una empresa. Le recomendamos encarecidamente que busque asesoría especializada para desarrollar e implementar su programa de gestión de riesgos.

Cómo Enfrentar los Riesgos

El primer paso en este proceso es adquirir conocimiento sobre la naturaleza y el nivel de los riesgos en las zonas donde su empresa opera o prevé enviar empleados para realizar actividades comerciales.

Vivimos en una etapa de integración económica global sin precedentes. Sin embargo, también se ha producido un notable aumento del terrorismo, la criminalidad y la inestabilidad política. Los secuestros con fines de rescate ocurren en todo el mundo, aunque el nivel de riesgo varía de un país a otro. Las empresas también enfrentan riesgos de extorsión y otras amenazas contra su personal.

Para las corporaciones, enormes oportunidades de negocio pueden verse moderadas por estos riesgos considerables. Afortunadamente para los tomadores de decisiones empresariales, los riesgos no son del todo aleatorios. De hecho, la mayoría de los grupos violentos operan de manera razonablemente predecible, lo que permite evaluar los riesgos con un buen grado de precisión y desarrollar contramedidas eficaces.

El servicio RISKNET® de *The Ackerman Group* analiza de forma continua el terrorismo, la criminalidad y los acontecimientos relacionados con la estabilidad política en 100 países, y ofrece recomendaciones de seguridad relevantes. Todos los asegurados de Chubb con pólizas contra Secuestro, Rescate y Extorsión reciben acceso gratuito a este servicio.

Las empresas bien gestionadas analizan cuidadosamente los riesgos y los comparan con los beneficios potenciales de un proyecto específico. Mejoran la seguridad de sus empleados mediante la capacitación, que es el medio más rentable para mitigar riesgos, y cuando es necesario, proporcionan servicios de protección. También desarrollan planes para responder ante secuestros, extorsiones y otras amenazas, y preparan a los responsables para enfrentar los desafíos que puedan surgir durante un incidente.

Elaboración de un Plan de Gestión de Crisis

El primer paso en el proceso de gestión de crisis es desarrollar un plan que garantice una respuesta eficiente ante un secuestro, extorsión u otra amenaza. El equipo central de gestión de crisis de la empresa debe estar compuesto por al menos tres personas:

- El tomador de decisiones final — es decir, el CEO o su delegado
- El coordinador — el director de seguridad corporativa, el gerente de riesgos o el jefe de operaciones internacionales
- El asesor jurídico general

El equipo también puede incluir:

- Un responsable financiero, para gestionar el pago del rescate en caso de secuestro o extorsión
- Un especialista en recursos humanos, para encargarse del cuidado de la familia del rehén
- Un especialista en relaciones públicas, para responder a consultas de la prensa

Los equipos de gestión de crisis suelen trabajar en conjunto con firmas especializadas como *The Ackerman Group*, que están preparadas para llevar a cabo la recuperación de una víctima de secuestro o responder ante una extorsión u otra amenaza bajo la dirección del equipo de gestión de crisis.

En una operación de rescate de rehenes, los especialistas deben estar preparados para recomendar e implementar una estrategia de negociación, coordinarse con las autoridades, brindar apoyo y orientación a la familia de la víctima, proteger los fondos del rescate y encargarse de la entrega del mismo, o al menos supervisarla.

Pero incluso los mejores planes resultan inútiles si los directivos no están al tanto de su existencia o no conocen claramente sus funciones y responsabilidades en caso de una crisis. Los ejecutivos clave deben estar familiarizados con el proceso de recuperación de víctimas de secuestro y la gestión de extorsiones u otras amenazas. Esto incluye desarrollar un proceso eficaz de notificación corporativa, estrategias de negociación y comprensión de las posibles dificultades al interactuar con las fuerzas policiales locales. El proceso de formación también debe incluir simulacros de crisis.

Idealmente, esta capacitación debe ser impartida por los mismos especialistas que intervendrán en caso de una crisis, en coordinación con el equipo de gestión. No es necesario que la formación sea excesivamente extensa — unas pocas horas pueden ser suficientes — pero ayudará a garantizar un inicio fluido y crucial en la resolución de un secuestro o una extorsión.

La resolución exitosa de una crisis requiere la colaboración entre el responsable en el terreno que enfrenta la emergencia, el equipo de gestión de crisis de la empresa y los especialistas designados para responder. Todas las partes deben actuar con rapidez y tener un conocimiento claro de los procedimientos a seguir.

Secuestro

Las primeras horas tras un secuestro son cruciales para lograr una resolución exitosa. Las acciones que se tomen — como la notificación a una agencia policial en particular — no pueden deshacerse. Las decisiones no deben ser tomadas por el responsable local, sino por los miembros clave del equipo de gestión de crisis, en consulta con una firma especializada como *The Ackerman Group*.

El responsable en el terreno debe contactar inmediatamente a un miembro del equipo de gestión de crisis al enterarse del secuestro, y proporcionar todos los detalles conocidos sobre las circunstancias, el estado médico de la víctima y cualquier comunicación recibida de los secuestradores. Bajo ninguna circunstancia debe actuar por cuenta propia, como por ejemplo notificar a la policía.

El miembro del equipo de gestión de crisis que reciba la llamada inicial debe:

- Pedir al responsable en el terreno (u otro representante sénior) que proporcione información específica sobre el cargo de la víctima en la empresa, su nacionalidad, y la hora, lugar y naturaleza del secuestro.
- Confirmar si la víctima resultó herida durante el ataque.

- Indicar al responsable en el terreno que espere instrucciones adicionales del equipo de gestión de crisis respecto a la notificación a las autoridades. En muchos países, varias agencias pueden reclamar jurisdicción sobre un secuestro. Para maximizar las posibilidades de liberación segura de la víctima, es esencial que el reporte se realice — y el caso se asigne — al componente más capacitado de la agencia más profesional. La decisión sobre a qué entidad notificar será, por lo general, una prioridad del equipo de gestión, que normalmente solicitará el asesoramiento de especialistas. Las autoridades del país de origen de la víctima también serán notificadas.
- Instruir al responsable en el terreno a no hablar con la prensa.
- Indicarle que prepare a los miembros adecuados del personal para recibir comunicaciones, escritas o telefónicas, de parte de los secuestradores. Las llamadas telefónicas deben ser grabadas si es posible. Quienes reciban las llamadas deben limitarse a escuchar las demandas y pedir a los secuestradores que vuelvan a llamar. No deben intentar negociar.
- Indique al responsable en el terreno que atienda las necesidades inmediatas de la familia del rehén.
- Instrúyalo a permanecer disponible y esperar nuevas instrucciones del equipo de gestión de crisis.
- Notifique a una firma especializada como The Ackerman Group. Esta firma está disponible las 24 horas llamando al 1 (305) 865-0072. Al comunicarse, identifique a su empresa como asegurada de Chubb.

Firmas especializadas como *The Ackerman Group* están preparadas para ayudarle a confirmar si se ha producido un secuestro real. En los últimos años, estafadores han perfeccionado el llamado “secuestro virtual”, en el que convencen a la familia de la víctima o a su empleador de que ha ocurrido un secuestro, sin que la persona haya sido realmente retenida. Los especialistas tienen pocos problemas para distinguir entre un secuestro real y uno virtual.

También estarán preparados para contactar a las autoridades policiales correspondientes y asesorar sobre si la participación de la empresa debe mantenerse confidencial. En un proceso confidencial, la empresa aporta fondos y experiencia a la familia de la víctima sin revelar públicamente su implicación. Mantener la participación corporativa oculta suele ser deseable, ya que si se sabe que una empresa ha pagado un rescate elevado, otros empleados podrían convertirse en objetivos.

The Ackerman Group está capacitado para gestionar prácticamente todos los aspectos del proceso de recuperación, incluyendo la negociación directa con los secuestradores, la coordinación con las fuerzas del orden, la conversión, protección e incluso la entrega de los fondos de rescate. Al mismo tiempo, fomenta la supervisión directa de sus actividades por parte del equipo corporativo de gestión de crisis y entiende que las decisiones clave deben ser tomadas por la empresa.

Dado que cualquier discusión pública sobre estrategias de negociación resulta contraproducente, ese tema no será abordado en esta guía. Basta con decir que quienes secuestran empleados corporativos lo hacen principalmente por razones económicas, que el objetivo principal de la mayoría de las empresas es lograr la liberación segura del rehén en el menor tiempo posible, y que la mayoría están dispuestas a pagar un rescate para lograrlo.

Al mismo tiempo, la mayoría de las multinacionales reconocen su responsabilidad de pagar lo mínimo posible a los secuestradores —ya sean terroristas o criminales— y desde luego no más de lo que habitualmente se paga por un rehén en el país en cuestión. Las fuerzas policiales insisten en que las empresas paguen lo menos posible. Con razón, rechazan la idea de recompensar a los delincuentes y, en el caso de grupos guerrilleros, son especialmente sensibles ante la posibilidad de que las empresas financien, en la práctica, una revolución u otro tipo de levantamiento.

En todos los casos, se espera que la empresa de la víctima colabore con las autoridades en los esfuerzos posteriores a la liberación para capturar a los secuestradores. Esta línea de acción también cuenta con el respaldo de *The Ackerman Group*.

Extorsión

Las empresas son más propensas a ser víctimas de extorsiones por daño físico o a activos —en las que se exige un pago para no dañar a una persona o a un bien— que de secuestros. Una ventaja en los casos de extorsión es que la persona o el activo amenazado suele permanecer bajo control corporativo, lo que permite tomar medidas para protegerlos.

En caso de recibir una amenaza de extorsión, ya sea contra una persona o un activo, el responsable en el terreno debe:

- Contactar de inmediato, al recibir la amenaza, al coordinador del equipo de gestión de crisis o a su delegado dentro del personal de seguridad corporativa.
- Proporcionar todos los detalles conocidos sobre el contenido de la comunicación.

El miembro del equipo de gestión de crisis que reciba la llamada debe:

- Indicar al responsable en el terreno que no reporte el incidente a las autoridades hasta que reciba instrucciones, y que no haga declaraciones a la prensa.
- Pedirle que permanezca disponible para recibir nuevas instrucciones del equipo de gestión de crisis.

Luego, el equipo de gestión de crisis deberá:

- Notificar a una firma especializada, como *The Ackerman Group*, disponible las 24 horas llamando al 1 (305) 865-0072. Al llamar, identifique a su empresa como asegurada de Chubb.
- Determinar la veracidad de la amenaza en consulta con especialistas en respuesta y/o agencias policiales. Todas las amenazas deben ser evaluadas por profesionales capacitados, quienes normalmente pueden distinguir entre intentos serios de extorsión y lo que se conoce como “expediciones de pesca”, en las que los extorsionadores envían cartas masivas con la esperanza de que alguien caiga en la trampa.
- Tomar medidas inmediatas para garantizar la seguridad de la persona o el activo amenazado, si se determina que la amenaza es real.

- Considerar las implicaciones legales de realizar un pago por extorsión. Algunos países han promulgado leyes que prohíben a las empresas pagar demandas de extorsión provenientes de grupos terroristas o cárteles de drogas. Las autoridades tienden especialmente a procesar a las empresas que realizan pagos repetidos.
- Solicitar el apoyo de las fuerzas de seguridad con el objetivo de identificar y detener al extorsionador y poner fin al problema. Al tratar con las autoridades, es esencial elegir el componente más capacitado de la agencia policial más profesional disponible.

Las extorsiones por contaminación de productos —en las que el autor amenaza con envenenar alimentos, productos de higiene personal o medicamentos de venta libre a menos que se le pague una suma de dinero— son especialmente difíciles de manejar, ya que ponen en peligro no solo los activos corporativos, sino también la seguridad pública. Sin embargo, en última instancia, se gestionan de forma similar a otras amenazas de extorsión.

Crisis Política

La mejor forma de enfrentar una crisis política en el extranjero es anticiparse a ella y evacuar al personal con antelación mediante vuelos comerciales regulares. Uno de los objetivos del servicio RISKNET® es proporcionar alertas tempranas para apoyar este tipo de decisiones.

Lamentablemente, algunas crisis, como los golpes de Estado, a menudo no pueden preverse. Cuando estalla la agitación, algunos directivos reaccionan intentando evacuar al personal de inmediato, lo que puede ponerlos en peligro. En muchos de estos casos, es probable que el aeropuerto esté cerrado. Además, es común que se convierta en un punto focal de violencia, y que el acceso esté bloqueado por retenes militares controlados por soldados nerviosos.

En la mayoría de las situaciones, lo más prudente es indicar al personal expatriado que permanezca en interiores hasta que pase la fase inicial de la crisis y pueda organizarse una evacuación segura.

Prevención de Problemas

Si bien es sensato prepararse para los peores escenarios, el objetivo principal de toda estrategia para enfrentar riesgos relacionados con el terrorismo, la criminalidad y la estabilidad política debe ser la prevención.

Los empleados deben estar plenamente informados sobre los peligros que enfrentan en asignaciones específicas y contar con la capacitación y tecnología

que les ayuden a protegerse frente a esos riesgos. Los expertos en criminalidad y terrorismo destacan repetidamente la tendencia de los agresores a identificar y atacar objetivos más vulnerables. Los programas de defensa no garantizan inmunidad, pero su ausencia prolongada en una zona de alto riesgo casi siempre conduce a problemas.

La capacitación debe involucrar a los empleados y, cuando sea apropiado, a los miembros de sus familias. Puede requerir apenas unas pocas horas —y ciertamente no más de varios días— para convertir a un ejecutivo o técnico en un objetivo más difícil para la delincuencia.

La formación puede ayudar tanto al empleado como a sus familiares a ser no solo más evasivos, sino también más sensibles a las señales de alerta que a menudo preceden a secuestros y otros tipos de ataques. Como última línea de defensa, quienes corren un alto riesgo de ser tomados como rehenes pueden recibir entrenamiento sobre cómo comportarse de manera que aumente sus posibilidades de supervivencia.

El personal que viaja con frecuencia y a zonas peligrosas debe asistir a un seminario sobre seguridad en viajes; quienes residen en áreas de alto riesgo pueden requerir una capacitación más profunda, así como una evaluación de seguridad realizada por profesionales, que abarque sus viviendas, lugares de trabajo y patrones de desplazamiento. Con base en esa evaluación, un especialista en seguridad recomendará las medidas defensivas adecuadas.

Sobre The Ackerman Group, LLC

The Ackerman Group es ampliamente reconocida por su experiencia en la gestión de riesgos relacionados con el terrorismo y la delincuencia en el ámbito corporativo. Ofrece servicios de análisis de riesgos, capacitación en seguridad, diseño de sistemas de seguridad y servicios de investigación a numerosas multinacionales estadounidenses, europeas y japonesas. La firma está preparada para asistir a estas organizaciones de forma inmediata ante una amplia variedad de emergencias, incluyendo secuestros, extorsiones, amenazas al personal y evacuaciones. Su equipo directivo, con sede en Ft. Lauderdale, Salt Lake City, París y Bangkok, cuenta además con una red global de colaboradores de confianza.

Sobre RISKNET®

El servicio de pronóstico de riesgos de *The Ackerman Group* analiza los riesgos relacionados con el terrorismo, la criminalidad y la estabilidad política en más de 100 países. El sistema de reportes electrónicos RISKNET® está disponible las 24 horas del día, en todo el mundo, y se actualiza continuamente durante la jornada laboral. Algunas de sus características incluyen:

- **Resumen Ejecutivo** — Un resumen de los acontecimientos más recientes que podrían afectar los viajes y las operaciones comerciales. Se publica a las 9:00 a. m. (hora estándar del Este) y se actualiza a lo largo del día en situaciones de emergencia. Los usuarios pueden solicitar que se les envíe por correo electrónico.
- **Guías de Países** — Evaluaciones de los riesgos actuales relacionados con el terrorismo, la criminalidad y la estabilidad política en más de 100 países, con recomendaciones de seguridad dirigidas tanto a tomadores de decisiones como a viajeros.
- **Guía de Viajes Aéreos** — Comentarios sobre los riesgos de terrorismo en el transporte aéreo.
- **Guías de Ciudades** — Recomendaciones sobre los mejores medios para trasladarse del aeropuerto al centro de la ciudad, las formas más apropiadas de desplazamiento (a pie o en vehículo) y los hoteles más seguros en más de 140 ciudades del mundo. También se abordan preocupaciones de seguridad específicas.

Sobre el Autor

Ampliamente reconocido como una de las principales autoridades en terrorismo en Estados Unidos, la especialidad de Mike Ackerman es la recuperación de víctimas de secuestro. Ha impartido conferencias en el National War College, la Harvard Business School y la Amos Tuck School of Business Administration de Dartmouth. El Sr. Ackerman ha asesorado a equipos de gestión de crisis de numerosas corporaciones multinacionales y ha participado en más de 100 apariciones como comentarista sobre terrorismo y asuntos de inteligencia en cadenas de noticias. Su libro, *Estrategias Antiterroristas para Empresas: Los Principios de Ackerman*, fue publicado en 2008.

Ackerman sirvió durante 11 años en los Servicios Clandestinos de la CIA antes de renunciar en 1975. Durante su labor en la agencia, llevó a cabo operaciones de inteligencia en 20 países de Europa, América Latina y África. Habla español con fluidez y tiene conocimientos de ruso e italiano. Se graduó magna cum laude del Dartmouth College y posee una maestría de la Universidad de Columbia. También prestó servicio como oficial de seguridad en el Comando Estratégico Aéreo de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos.



Chubb es el nombre comercial utilizado para referirse a las subsidiarias de Chubb Limited que ofrecen seguros y servicios relacionados. Para consultar la lista de estas subsidiarias, visite www.chubb.com. Los seguros son ofrecidos por ACE American Insurance Company y otras afiliadas aseguradoras de Chubb con sede en los Estados Unidos. No todos los productos están disponibles en todos los estados. Esta comunicación contiene únicamente resúmenes de productos. La cobertura está sujeta al lenguaje de las pólizas tal como se emiten. Los seguros de líneas excedentes se comercializan exclusivamente a través de corredores autorizados en líneas excedentes.

La información contenida en este documento tiene fines exclusivamente informativos y no constituye asesoramiento legal ni de otro tipo por parte de expertos. Se recomienda consultar con asesores legales calificados u otros especialistas competentes respecto a cualquier duda legal o técnica que pueda tener. Ni Chubb ni sus empleados o agentes serán responsables por el uso de la información ni por las declaraciones realizadas o contenidas en el presente documento. Este documento puede contener enlaces a sitios web de terceros únicamente con fines informativos y como una conveniencia para los lectores, sin que ello implique respaldo alguno por parte de Chubb respecto a las entidades mencionadas ni al contenido de dichos sitios externos. Chubb no se responsabiliza por el contenido de los sitios web vinculados y no hace declaraciones sobre la exactitud ni confiabilidad del material en esos sitios. Las opiniones y posturas expresadas en este informe pertenecen exclusivamente a los autores y no reflejan necesariamente las de Chubb. Formulario 14-01-0179 (Rev. 08/2022)