

Medición de Riesgos de Seguridad e Impacto de Negocio

Brian McNary, Jack Zahran y James McClain colegas de nuestra empresa subsidiaria Pinkerton publicaron hace unos días este artículo en su blog que, por su interés, hemos decidido traducir e incorporar a nuestro sitio web.

En la industria de la seguridad, el concepto de “medición de riesgos” es un tema frecuente de discusión. Cuál es la mejor forma de medir el riesgo es algo que siempre se presta a debate y los resultados del mismo son evaluados minuciosamente para determinar si representan o no a la situación real. En este artículo nos vamos a centrar en el “por qué” debemos medir los riesgos, en cómo ello debe de estar alineado con los objetivos del negocio y en las discusiones críticas sobre seguridad que aparecerán al mapear los planes anuales.

La medición del riesgo es algo crítico para la continuidad del negocio

La medición del riesgo es quizá una de las tareas más complejas dentro de la industria de la seguridad. Existen muchas opiniones acerca de lo que debe ser considerado como “riesgo” y qué factores son los que se deben medir. A lo largo de sus más de 160 años de experiencia, Pinkerton ha sido capaz de concentrar en una sola fórmula la complejidad que supone la medición de riesgos:

Amenaza x Probabilidad x Impacto en el negocio

Parece fácil, ¿verdad? Pues como ya habéis podido imaginar, no lo es.

El post más popular dentro de nuestro blog (<https://www.pinkerton.com/blog>) ha sido de lejos “[Riesgos vs Amenazas vs Vulnerabilidad – y el por qué debemos conocer sus diferencias](#)” y la razón para ello, tal y como creemos, es que existe mucha confusión en relación a la definición de dichos términos. Ya que el artículo que nos ocupa hoy trata de la medición del riesgo, usaremos las definiciones de este otro artículo para ayudaros a ver que las amenazas podrían tener un impacto real, bueno o malo, en vuestros negocios.

Una buena manera de empezar con ello es echando un ojo a nuestro [Informe sobre Riesgos](#). En el podréis ver la metodología que usamos para determinar los niveles de riesgo para casi cualquier país o región dividiéndolos en subcategorías. También podréis revisar el [Mapa Global de Riesgos](#) que acompaña al informe para ver de forma interactiva los riesgos de los países donde vuestra empresa tiene negocio o donde más proveedores tenéis, o incluso donde más personal desplazado disponéis. Tanto el Informe como el Mapa Global os darán una gran visión general de los riesgos globales.

Muchas compañías hacen un gran trabajo determinando amenazas y comunicándolas. Por ejemplo, el robo es una amenaza para las empresas de retail. Es algo que no va a desaparecer por lo que es algo también con lo que todos los empresarios de este sector tienen que lidiar por lo que es muy importante que determinen dichos riesgos.

Jack Zahran, Presidente de Pinkerton, ha afirmado: “el riesgo es cualquier cosa que impide que una empresa alcance sus objetivos”. Los empresarios del sector retail saben que la mercancía

puede ser fácilmente robada por los empleados que tienen acceso a ella. También saben que contratar a alguien con antecedentes por robo va a incrementar dicho riesgo. El aumento de robos por parte de los empleados podría ocasionar pérdidas en el inventario y las ventas, lo que afecta a los objetivos de negocio de la compañía, por lo que hay que poner en marcha medidas de mitigación tales como cámaras de seguridad, entrevistas de recursos humanos y verificación de antecedentes.

Pero, ¿cómo podemos medir el riesgo? Usando nuestra fórmula. Continuando con el ejemplo de retail:

¿Cuál es la amenaza? Pérdidas de mercancía y de ventas potenciales debido a los robos por parte de los empleados.

¿Cuál es la probabilidad de que se dé el robo? Dado que el 75% de los empleados roban en su lugar de trabajo, la probabilidad de que sucederá es bastante alta.

¿Cuál es el impacto para el negocio? Los empleados de oficina que roban grapadoras o papel en una oficina tienen un impacto potencial muy diferente al de los empleados de negocios minoristas que llevan se computadoras, arte, autopartes, etc.

Entendiendo la amenaza, conociendo la probabilidad y determinando el impacto para el negocio podremos determinar qué recursos son más útiles para mitigar el riesgo.

La medición de riesgos debe de ser holística y alineada con los objetivos del negocio

“Los departamentos de seguridad no pueden estar sólo enfocados en proteger los activos” de acuerdo con James McClain, Vicepresidente de Pinkerton. “Los responsables de seguridad necesitan entender los objetivos de su organización para alinear la seguridad a ellos. Una aproximación holística a la gestión de riesgos implica que las decisiones no sólo deben estar basadas en los costes sino en la totalidad del impacto al negocio. Es por ello que la medición exacta de los riesgos es fundamental, especialmente desde que la empresas y sus cadenas de suministros se ven cada vez más afectadas por los sucesos globales.”

Según Jack Zahran, para explicar lo anterior, podemos poner como ejemplo el ataque terrorista contra el aeropuerto de Bélgica en el 2016. De acuerdo que el ataque afectó principalmente a las compañía aéreas y a las empresas de suministro a las mismas. Pero el impacto contra la industria del chocolate fue también terrible. Millones de turistas compran chocolate en este aeropuerto cada año, al descender el número de viajes a Bélgica después del ataque, este sector se vio muy afectado.

En un modelo de seguridad tradicional, las amenazas sólo serían analizadas en base a los activos específicos de cada compañía. Una empresa de chocolate podría evaluar que los ataques terroristas son una amenaza potencial, como lo son para cualquier empresa, e incluso podría reconocer que son vulnerables a un posible ataque. Sin embargo, el riesgo general no es muy alto ya que la probabilidad de un ataque en sus instalaciones es baja. Por lo tanto, no pondrían mucho peso en el terrorismo a la hora de planificar la seguridad.

Muchos de nosotros no pensaríamos en la industria del chocolate como un objetivo directo de un ataque terrorista. Sin embargo, debido al aluvión de ellos durante los últimos años, especialmente en Europa, una compañía que ve la seguridad de manera holística vería que un ataque terrorista en un aeropuerto, incluso aunque éste esté situado a cientos de kilómetros de sus instalaciones, podría significar un impacto en sus ventas.

Según Brian McNary, Vicepresidente de Riesgos Globales de Pinkerton, “la conectividad es la clave. La amenaza no se manifiesta en los silos, ni tampoco la gestión del riesgo dentro de una organización. Debemos buscar fuera de la entidad, incluso más allá de la cadena de suministro, para obtener una imagen completa. En cuanto a las amenazas, la probabilidad de que ocurran y el impacto que podrían tener en el negocio es una razón más que suficiente para tener siempre sobre la mesa los temas relacionados con la seguridad”.

¿Cómo afecta la medición de riesgos a la planificación anual?

Tal y como se ha dicho varias veces, la única constante en la vida es el cambio y esto también se aplica a los negocios y a la seguridad. Es posible que hayas planeado ciertos riesgos utilizando nuestra fórmula de medición y que hayas establecido protocolos de mitigación para disminuir el impacto comercial si ocurren incidentes. ¿Cuánto tiempo son válidos y relevantes estos planes? ¿Un año? ¿Dos? ¿Por siempre?

La medición de riesgo debe de ser llevada a cabo de manera regular, incluso se podría decir que constantemente, debido a la naturaleza cambiante de los niveles de riesgo. Como ejemplo podemos poner la situación actual de California. Este Estado ha venido sufriendo durante 5 años la llamada “sequía de los 100 años” la cual está afectando a casi cualquier negocio pero especialmente a la agricultura. Los negocios se han tenido que adaptar a las restricciones de agua y a la nueva realidad de que no hay agua suficiente.

Usando nuestra fórmula de medición del riesgo, cualquiera puede ver que la amenaza de la sequía es muy real y que la probabilidad de impacto en negocios como la agricultura es muy alta. Por lo tanto, el impacto en el negocio es muy severo. Las empresas al planificar sus presupuestos anuales, la asignación de recursos y la dotación de personal tienen que tener en cuenta este impacto, o la subestimación del riesgo afectará directamente a los costes...pero eso fue el año pasado.

En enero de 2017, áreas de California entre las que se incluían Los Ángeles, recibieron más lluvia en 31 días que la obtenida en 2015, 2013 y 2012. En todo el estado, las amenazas descartadas como de bajo riesgo se han vuelto demasiado reales, como por ejemplo el posible colapso de la presa de Oroville.

De repente, en todas las presas apareció la amenaza de brecha debido a la gran cantidad de agua acumulada. Las presas de California han estado acumulando poca agua debido a la sequía de los últimos años. Las empresas cercanas a la presa Oroville apenas han tenido en consideración la probabilidad de una brecha en la misma y tampoco han tomado medidas ante su posibilidad. ¿Crees que esto ha cambiado?

El ejemplo de la presa subraya la importancia de medir los riesgos holísticamente y de que la seguridad debe ser una consideración de la perspectiva del negocio. Nuestra fórmula ayuda a

tener en cuenta probabilidades de riesgos siempre cambiantes, por lo que las decisiones se podrían hacer en base a ese impacto potencial.

No todos los riesgos representan impacto negativo para el negocio. En el ejemplo de California, los riesgos de inundaciones generalizadas y deslizamientos de tierra trae consigo la probabilidad de daños a hogares, negocios, vehículos y caminos. Todo ello necesita ser reemplazado representando por lo tanto nuevas oportunidades de negocio para contratistas, sector de automóvil y otros negocios relacionados. Para ellos, la fórmula incluiría un impacto positivo y ello también tiene que ser analizado regularmente.

McClain resume el artículo en lo siguiente “la probabilidad es el factor más simple y a la vez más grande para determinar el impacto en el negocio”. Con las probabilidades cambiando todo el tiempo, ahora más que nunca es muy importante medir los riesgo regularmente y determinar los recursos necesarios de manera apropiada”.

Recordad: Amenaza x Probabilidad x Impacto en el Negocio.

Fuente: Potluck forum