

## ¿QUIÉN RESPONDE?

Comentábamos en nuestro Boletín anterior que las empresas del sector asegurador deberán prepararse adecuadamente para enfrentar el reto de la reconstrucción del país, luego de los estragos ocasionados por el invierno que al parecer sólo nos brindó un pequeño respiro y que ahora vuelve con la misma fuerza de antes.

Por su parte, las empresas del sector real de la economía deberán prepararse para el mismo desafío de consolidar el anunciado repunte de la economía, entendiendo que el problema de fraude que se vislumbra puede también afectarlas a ellas, a sus utilidades, a su reputación o a su misma existencia.

Los planes de expansión y crecimiento deben elaborarse teniendo en cuenta no solo factores puramente financieros, como los del cálculo de Tasa Interna de Retorno, sino muy especialmente sobre consideraciones relativas a otros riesgos diferentes de estos pero que, de materializarse, podrían fácilmente aniquilar cualquier proyecto.

Puede asegurarse que no existe una sola reunión de planeación estratégica en la que las palabras mágicas, Tasa Interna de Retorno o TIR, sean expresadas de manera abundante, como si fuera una especie de conjuro mágico que deba invocarse para garantizar el éxito de un proyecto y la clave de su materialización.

Nosotros nos preguntamos si estos juiciosos cálculos de rentabilidad y de retorno de la inversión tienen en cuenta uno de los factores inevitables, pero a menudo subestimados en la ejecución de un proyecto, como es el impacto que el fraude puede tener en dichas expectativas de rentabilidad.

Al momento de diseñar los modelos y escenarios de comportamiento de nuevos productos o servicios, con miras a calcular su potencial como negocio y las eventuales retribuciones económicas que puede producir en condiciones ideales, pocos son los analistas que incorporan un porcentaje de pérdida por este delito y menos aún quienes se atreven a considerar la asignación de una porción del presupuesto, o en el

cálculo de los costos, a esta variable que cada día lo es menos, ya que se ha vuelto un fenómeno constante.

Hemos identificado con bastante frecuencia cómo los desfases en los cálculos de retribución de los proyectos se ven afectados por este costo invisible, el cual muchas veces no es detectable por su materialización sino por sus efectos en la rentabilidad neta de los mismos.

Una de las peores características del fraude es que en numerosas ocasiones no es posible percibirlo como una disminución en los ingresos, sino como un incremento inexplicable o mal interpretado en los costos o en los gastos.

Si por ejemplo, al elaborar la carta de un restaurante no se incluye en el cálculo del costo de cada plato un porcentaje de pérdida atribuible al hurto y/o desperdicio de ingredientes, con toda seguridad que los resultados reales de rentabilidad van a ser muy diferentes de los cálculos en los que se basó la determinación del precio al público. Este ejemplo sirve para ilustrar como, si bien el dinero de las ventas es recaudado juiciosamente y los presupuestos de ventas se cumplen según lo esperado, la contribución esperada por cada plato se

reduce por causa de los sobrecostos del fraude, situación que podría eventualmente llevar al extremo de perder dinero con cada unidad vendida.

Al momento de revisar los resultados de un proyecto de esta naturaleza, las personas directamente responsables de su elaboración y las de su ejecución se enfrascan en interminables discusiones acerca de qué pudo haber fallado en los cálculos, los cuales seguramente fueron realizados de manera ortodoxa y apegados al rigor académico. Lo que falta en dichos modelos es la consideración del impacto que el fraude puede tener en las tasas de retorno, el cual al ser de muy difícil medición tiende a ser obviado por los modelos que solo se atienen a las variables que pueden ser medidas con cierto grado de certeza. En otras palabras, el factor del fraude no cabe en algunos modelos de evaluación de proyectos, ya que según ciertos criterios todavía en boga, aquello que no se puede medir no se puede administrar.

Para compensar esta falencia del proceso de evaluación de proyectos, resulta entonces conveniente desarrollar modelos propios, o adiciones a los modelos que se utilizan, que permitan incluir factores más o menos medibles. El logro de

dicho objetivo parte de la definición de la persona que al interior de la organización se responsabilice por la generación del conocimiento necesario para estimar el impacto que el fraude tiene en sus negocios.

Usualmente se ha visto al fraude como un problema frente al cual las empresas deben reaccionar, no como un fenómeno al cual es posible combatir desde antes de su ocurrencia. El

desconocimiento de su impacto puede ser superado si se adopta un modelo coherente de identificación, medida y tratamiento del mismo, que a la vez produzca información estadística suficiente para estimar sus efectos hacia el futuro, cuando se desarrollen nuevos escenarios de negocio dentro de la misma organización. La figura del GESTOR DE RIESGOS, como una persona responsable de la gestión del riesgo de fraude, puede convertirse en el mejor apoyo para la acertada valoración de proyectos, a la vez que un coordinador eficaz de toda la tarea de lucha contra este mal que aqueja a todas las organizaciones.

Sus funciones, atribuciones y lugar dentro de la organización serán propuestas en nuestro siguiente boletín mensual.

[asr@une.net.co](mailto:asr@une.net.co)