

## EL PRECIO DE LA CONFIANZA

NOTI 350 – mayo de 2024



Imagen tomada de:

<https://co.linkedin.com/company/estratega-banca-de-inversion>

Hemos detectado un inusual incremento de los casos de fraude empresarial, fenómeno que está alcanzando verdaderas dimensiones de pandemia. No existe sector de la actividad comercial, empresarial o de servicios, que se escape a esta terrible tendencia. Ello, sin mencionar lo que de manera simultánea está ocurriendo en nuestro sector estatal, situación que requiere un capítulo separado y un análisis de causas y soluciones muy diferente.

En épocas como la actual, donde cada vez más personas pretenden acceder a un estilo de vida idealizado y banalizado, por la suntuosidad de las redes sociales, mostrando lujos que para un porcentaje de la población son inalcanzables en condiciones normales, y en la que la economía muestra signos preocupantes de deterioro de su salud, es normal que las empresas quieran proceder con cautela; ya que, ante el descenso de los indicadores de gestión, reflejados en la disminución de los ebitda y las utilidades reales, adquiere mayor importancia la gestión austera, la optimización de costos y gastos; así como la reducción o eliminación de partidas presupuestales que se consideren infladas o no necesarias. Es así como algunos directivos deciden recortar publicidad (“Quien deja de invertir en publicidad para ahorrar dinero es como si parara el reloj para ahorrar tiempo.” Henry Ford); otros posponen planes de crecimiento; algunos recortan personal; hay quienes rebajan la calidad de sus materias primas, recurriendo a la catastrófica Hiper optimización, que tanto daño ha causado. En fin, los responsables de cada negocio tratan de capear el temporal de la mejor manera posible, esperando a que vuelvan los buenos tiempos.

Estas estrategias funcionan más o menos bien para algunos; en tanto que otros, más osados y creativos, optan por buscar oportunidades en medio de cada crisis, generando no pocas veces milagros económicos de diferente duración y contenido. Son estos, los creativos y visionarios contracorriente, quienes normalmente tienen mayores posibilidades de salir adelante.

---

*La confianza **NO** es una estrategia de administración de riesgos. Es indispensable desarrollar un Sistema Integral de Gestión del Riesgo de Fraude.*

---



Imagen tomada de: <https://blog.ruralvia.com/los-ciclos-economicos-y-su-impacto-en-las-empresas/>

Por: Alejandro Morales Tobón,  
Gerente General  
ASR S.A.S.

Medellín, Colombia  
+573103923352 - 3233453366  
asr@asr.com.co

Pero, existe un factor que casi nadie considera en los momentos de declive, pero que puede significar la diferencia entre sobrevivir o hundirse. Tanto los conservadores, quienes buscan refugiarse ante la incertidumbre, como los arriesgados, deben tener en cuenta que cada peso ganado con esfuerzo, debe ser protegido durante todo el ciclo económico de la empresa, contra los intentos de personas malintencionadas, quienes desde adentro o desde afuera de las organizaciones, están siempre al acecho, para tomar lo que otros han conseguido generar con esfuerzo.

Cuando se está tratando de diseñar estrategias para enfrentar situaciones de crisis en la economía o en los negocios, casi nunca se considera con suficiente seriedad el combate al fraude como una de las mejores formas para ayudar a una empresa a sobrevivir, subestimando gravemente el impacto que un fraude puede tener en la estabilidad y en las posibilidades de continuidad de una organización.

Debe tenerse en cuenta que cada centavo que se pierde por causa del fraude, no es un centavo que disminuya los ingresos. Cada peso perdido reduce directamente la utilidad neta después de impuestos; ya que, si bien dicha pérdida ocurre dentro del ciclo normal de los negocios, sigue siendo sujeta de impuestos, al no ser deducible como tal de la base gravable.

Para ilustrar un ejemplo de lo anterior, nos permitiremos proponer el siguiente escenario: supongamos una empresa con unos ingresos brutos anuales de \$10.000.000.000 y una utilidad neta, después de impuestos, de \$200.000.000. El margen de contribución neto de esta empresa, se calcularía así:

$$C'n = \frac{200.000.000}{10.000.000.000} \times 100 = 2\%$$

Esto quiere decir que, de cada \$100 de ingresos que genera la compañía, solo \$2 se convierten en utilidad neta para distribuir a los propietarios.

Supongamos que esta empresa sufre una pérdida por fraude, calculada en \$100.000.000. Dicha cifra resulta pequeña si se compara con los ingresos brutos; pero equivale a la mitad de las utilidades netas percibidas por los dueños. Este segundo escenario es el real; ya que, como lo mencionamos arriba, la pérdida por fraude no afecta a los ingresos, sino a la utilidad neta a distribuir. En otras palabras, la empresa necesitaría generar

\$5.000.000.000 en ingresos adicionales, para producir utilidades netas iguales a la pérdida por fraude.

Utilizando este ejemplo, podemos establecer una fórmula que nos permita calcular el impacto de un fraude en nuestras organizaciones, lo que a su vez permitirá reforzar la importancia que tiene gestionar adecuadamente este riesgo. La fórmula consiste en calcular la contribución marginal neta (C'n) de la empresa, dividiendo la utilidad neta después de impuestos, sobre los ingresos brutos y multiplicando el resultado por 100. Para el ejemplo anterior, esta operación dio un resultado de 2%.

Una vez calculado este indicador, podremos aplicarlo a los diferentes escenarios de pérdida por fraude; así:

- Monto de la pérdida por fraude:  $x$
- Ingresos nuevos necesarios para compensar la pérdida por fraude:  $\frac{x}{C'n}$

Tomando las cifras del ejemplo, tendríamos:

- Monto de la pérdida por fraude: 100.000.000
- C'n: 2%

Ingresos nuevos necesarios para compensar la pérdida por fraude:

$$\frac{100.000.000}{0,02} = 5.000.000.000$$

Se pueden modificar las cifras, para acomodarlas a los diferentes escenarios de pérdida y de utilidad neta ajustados a la realidad de cada empresa o unidad de negocio.

Permitir que los dineros ganados con esfuerzo terminen en los bolsillos de personas inescrupulosas, por falta de una adecuada gestión del riesgo de fraude, es un costoso error que puede significar la diferencia entre la vida y la muerte de un emprendimiento. Lo hemos dicho antes y lo repetiremos hasta el cansancio: la confianza NO es una estrategia de administración de riesgos. Es indispensable desarrollar un Sistema Integral de Gestión del Riesgo de Fraude.

Desde ahora queremos invitarlos a nuestro segundo evento académico virtual del año, el próximo 25 de julio, en el que explicaremos en detalle cuáles son los pasos para hacer una adecuada evaluación de vulnerabilidades en materia de riesgos administrativos y de fraude; metodología que de seguro servirá para tener una mejor comprensión del problema, sensibilizar al personal clave dentro de la organización; y generar una estrategia coherente de gestión del riesgo.