

LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA Y EL RIESGO EN LAS EMPRESAS

Ahora que la economía colombiana y la de casi todo el resto del mundo dan muestras de salir de su crisis, las empresas comienzan a ver con optimismo el futuro, preparándose para retomar la dinámica productiva y de negocios.

Este cambio implicará elevar los niveles de compras, aumentar el pago de salarios y de horas extras, reactivar los programas de mantenimiento de maquinaria y equipos, manejar una fuerza de ventas más numerosa; y, en últimas, generar mayores flujos de caja que a su vez irriguen el ciclo de la recuperada economía.

Todas esas buenas perspectivas implican la necesidad de revisar los esquemas de gestión de riesgos, en especial aquellos que podrían incrementarse con la llegada de un período de mayor actividad. El programa de mantenimiento de maquinaria y equipos deberá ajustarse, los controles sobre los turnos de producción se tienen que depurar y el monitoreo sobre la parte final

del ciclo del negocio, o sea la venta y el recaudo de los dineros se tendrá que rodear de mayores seguridades, para evitar que en el último eslabón de la cadena se pierda todo el esfuerzo institucional de generar valor.

De manera equivocada, en momentos de crisis las empresas deciden cortar gastos, procediendo a suprimir controles, acumular funciones incompatibles, eliminar beneficios extralegales; y, en algunos casos extremos, a cancelar o no renovar su programa de seguros. La realidad es que en momentos de crisis es cuando más importante resulta contar con un adecuado conjunto de pólizas que ayuden a la empresa a recuperarse de un siniestro. En épocas de abundancia, por ejemplo cuando las ventas y los márgenes de rentabilidad son altos, las organizaciones pueden salir adelante de situaciones de pérdidas ocasionadas por eventos súbitos, como un incendio con lucro cesante o un atraco. Por

el contrario, si la empresa atraviesa por un período de iliquidez, le resultará más difícil conseguir los recursos para recuperarse de un desastre de proporciones, ni siquiera acudiendo al crédito.

Este es, en síntesis, el tiempo de la revisión y de la planeación. Revisar qué controles y qué sistemas debieron sacrificarse total o parcialmente para enfrentar la crisis y planear su ajuste a los niveles esperados de actividad adicional que se deberá generar en el nuevo entorno del ciclo económico que comienza con tan buenas expectativas. Sería lamentable perderse de los beneficios de la reactivación, debido a pérdidas que pueden ser prevenidas.

Uno de los riesgos más incomprendidos y en consecuencia más olvidados a la hora de administrarlo es el de fraude. Se tiende a creer que este es un riesgo marginal, algo que es casi un costo inevitable de hacer negocios, como los impuestos o la cartera incobrable.

La realidad es que el fraude es el riesgo que con mayor frecuencia se ha venido

materializando en los últimos años en organizaciones de todo tipo. Su impacto en las utilidades netas de las empresas es más fuerte que el de otros eventos asegurables, por lo que la cobertura de Manejo o de Infidelidad y Riesgos Financieros debería ser suficiente para cubrir este tipo de acontecimientos. En la práctica, ocurre que las aseguradoras otorgan sumas aseguradas casi siempre insuficientes para cubrir los valores expuestos al fraude.

Para remediar esta situación, las empresas deben encarar el reto de determinar cuál es su verdadera exposición a este riesgo, mediante el cálculo de la PÉRDIDA MÁXIMA PROBABLE, tal y como se hace para los seguros de Incendio, Lucro Cesante o Rotura de Maquinaria.

Mediante un análisis de escenarios de materialización de sucesos de fraude, es posible determinar cuál es el monto máximo en que puede ser defraudada una organización en un solo caso. Con este dato, la empresa y su asesor de seguros podrían explorar el mercado, buscando una póliza o combinación de

pólizas que asuman este límite expuesto. De no ser posible, se abren para la empresa otras opciones de gestión. Por ejemplo, si el cálculo determina que el valor expuesto es de 1.000 y solo pueden conseguir seguro para 500, la tarea del administrador de riesgos de la organización sería la de diseñar estrategias encaminadas a controlar los escenarios de riesgo identificados, para reducir su severidad a los valores asegurados. Esto se logra mediante la modificación de los procesos sensibles, la segregación de funciones o la limitación de autorizaciones para hacer transferencias o negociar a nombre de la empresa, hasta ajustarlos a las sumas máximas ofrecidas por el mercado asegurador.

En síntesis, se abre un período interesante para los administradores de riesgos, para los asesores de seguros y para las aseguradoras, en el cual se deben revisar y ajustar procesos, recalcular los valores en riesgo y actualizar las sumas aseguradas, las garantías específicas de los contratos de seguros y los controles para la detección temprana de la materialización de riesgos.

De esta manera se mejorarían las posibilidades de recuperación de la crisis, dejando a las empresas en mejores condiciones para retomar el camino del crecimiento, con riesgos debidamente controlados.

asr@une.net.co