



ieem.edu.uy



# ¿Está mi empresa bajo control? Síntomas de que algo anda mal

En la vida de la empresa se atraviesan diferentes etapas. Los “dolores” típicos del crecimiento van cambiando a medida que madura, pero aparecen otros

Por Patricia Otero  
Profesora del IEEM

Cuándo decimos que la empresa está bajo control? Básicamente, cuando los directivos no tienen sorpresas desagradables. Y tampoco agradables, ya que el factor sorpresa habla de que no fuimos capaces de anticipar lo que estamos viviendo. Si bien un desvío favorable en ingresos puede ser vivido como una alegría, la realidad es que no haberlo anticipado deja oportunidades en el camino ya que, con ese dinero extra, se podrían haber hecho otras cosas... El famoso costo de oportunidad.

En nuestra vida como directivos, queremos evitar que ocurran situaciones que no habíamos previsto. Para eso existen los sistemas de control, que gobiernan y dirigen la empresa en la dirección deseada. ¿Y cuál es esa la dirección? La establecida en la estrategia. Es decir, me planteo un objetivo y la estrategia dirá cómo voy a hacer para llegar a él, cómo voy a llegar de mi estado actual a mi estado deseado. La clave es ser siempre consistente con esa estrategia.

En un mundo tan cambiante podemos pensar que establecer ese plan es muy complicado, ya que son muchas las vicisitudes a las que nos enfrentamos diariamente, cambios en la regulación, en la tecnología, en las preferencias de nuestros consumidores, por nombrar algunas. Sin embargo, es crítico tener claro a qué jugamos, y tener alineado a nuestro equipo para que, cuando surjan nuevas oportunidades, vayan en línea con nuestra visión.

## Señales de que algo no anda bien

Algunas de las situaciones que mencionaré a continuación resultarán familiares y muchas veces ni siquiera son vistas como un problema de dirección. Generalmente, se ven como parte de la vida de la empresa, sin embargo, no deberían naturalizarse sino atenderse a la brevedad.



### “¿Quién decide esto al final?”.

Una señal de que algo no está bien es no tener clara la estructura de la empresa. Estructurar la empresa es definir quién decide qué. Es dejar claro cómo se van a repartir las responsabilidades del logro del resultado deseado entre los distintos miembros de la organización. Es común que, ante determinadas decisiones, nadie

### ● ● Una señal de que algo no está bien: no tener clara la estructura

sepa a quién le toca decidir sobre esa situación. La estructura debe acompañar a la estrategia por lo que esta debe ser el resultado de una decisión deliberada de la alta dirección. El hecho de no saber a quién le toca decidir determinado tema, muestra que tenemos una grieta, algo que no estaba previsto y, por tanto, puede dejar espacio a que sucedan eventos no deseados (¿sorpresivos?).

### “¿Gano o pierdo con este producto/servicio?”.

Típica pregunta que nos hacemos por no contar con sistemas de información que nos ayuden a dirigir. Para tomar buenas decisiones en los negocios debemos tener sistemas que nos sirvan de guía. Así como un piloto maneja el avión guiándose por su tablero, los gerentes deben contar con información que los alerte acerca de qué cosas van bien y qué cosas van mal, para poder tomar decisiones, cambiar el rumbo y evitar las sorpresas.

Y estos sistemas abarcan desde la elaboración del presupuesto, hasta tener clara la rentabilidad por producto, cliente, segmento de mercado, entre otros. Cuando miramos los precios de nuestros productos, ¿sabemos qué costos deben cubrirse? ¿Tenemos claros cuáles son fijos y cuáles variables?

### “¿Por qué estamos haciendo esto si no es lo nuestro?”.

Muchas veces aparecen oportu-

nidades de negocio en las que ingresamos porque surgieron como algo puntual. Eso, que en principio podría ser algo bueno, no lo es si no es el resultado de una decisión deliberada de la alta dirección. ¿Queremos estar en este nuevo negocio o fue un “ya que estamos” lo hacemos? Dispersar esfuerzos de la organización en ciertos proyectos que no nos ayudan en el logro de la estrategia puede ser fatal.

### “¿Para qué es que calculamos este indicador?”.

¿Cuántas veces armamos sistemas llenos de indicadores que terminan siendo simplemente completar datos en un Excel, pero que de ninguna manera ayudan en nuestro día a día?

Conseguir los datos muchas veces no es fácil, y mucho peor cuando con esos datos no se hace nada.

Si mis días de cliente son críticos para mi negocio, tengo que tener un indicador que lo mida.

Pero tener reportes demasiado detallados de cada cliente que no me da información para tomar decisiones, solo carga de tareas innecesarias a la gente que no termina de entender para qué se hacen.

### “Yo vendo esto, al final me pagan comisiones por que vendax, no y”.

El gran tema de los incentivos. Muchas veces las empresas se encuentran que tienen incentivos que empujan productos o servicios que no son los que la empresa realmente quiere empujar.

Resulta que pago una comisión por vender el producto “x”, pero en realidad el producto que me deja mejor margen de contribución es el “y”.

Este problema es muy común y debe ser visto como algo realmente crítico. Una de las funciones de

### ● ● Siempre los problemas de dirección se ven reflejados en la operativa

los incentivos es brindar información de la estrategia a la gente que trabaja con nosotros. Si damos mensajes que se contradicen, solo lograremos personas trabajando con nosotros que no entiendan dónde dirigir esfuerzos... o peor, dirigiéndolos donde a la empresa no le sirve.

### La solución: atacar las causas reales

Muchas de las situaciones presentadas son síntomas de un problema mayor que es de gobierno. Siempre los problemas de dirección se ven reflejados en la operativa, por lo tanto, no hay que atacar el síntoma solamente, sino tratar de entender la causa que genera este problema. Por lo tanto, una vez que nos encontramos frente a una de estas situaciones, debemos invertir tiempo para pensar en qué estamos fallando como directivos, y buscar la solución que mate de raíz el problema. De lo contrario, seguirán apareciendo muchas más situaciones de este estilo y seguiremos sin entender por qué. ●