



Una consultora para empresas medianas con alma de grandes

Gestión de la complejidad De apagar incendios al desarrollo de negocios rentables

Por: Pablo F. Abram (*)

El buen manejo de la complejidad de las empresas, basado en el uso del Planeamiento Estratégico del Negocio (PEN), permite reducir costos y mejorar el aprovechamiento de las oportunidades en el mercado.

La administración de una empresa es muy compleja y está influenciada por diversos factores externos. Esta complejidad crece junto a la estructura de la compañía o al número de productos o mercados a los que se ingresa. Ante esta situación, muchos ejecutivos pierden de vista los objetivos y las acciones de mediano plazo, concentrándose en los de corto, la famosa acción de "apagar incendios". Esto tiene un alto costo operativo y de oportunidad para la empresa y de calidad de vida para el ejecutivo y sus empleados.

La dinámica de la empresa esta conformada por una diversidad de integrantes y procesos, permanentemente influenciados por factores y sistemas externos. La actividad se desarrolla en un desequilibrio permanente dentro de un entorno cambiante donde el management, como un equilibrista, debe manejar estas variaciones para mantener la empresa en un estado armónico. Las filosofías orientales llaman a esto yin y yan (fuerzas opuestas, blanco y negro, bueno y malo). Según las mismas no existe una fuerza sin la otra, lo importante es mantener el equilibrio.

Partiendo del buen conocimiento de la empresa y su entorno, se puede diseñar un **Plan Estratégico de Negocio flexible y práctico** que facilite al ejecutivo el manejo de su empresa y la obtención de una rentabilidad mayor en un contexto inestable.

El costo de la falta de gestión de la complejidad.

En algunas empresas el management dedica más del 50% de su tiempo a solucionar problemas y eventualidades adversas. Si

consideramos que además tiene que realizar sus tareas diarias, eso le deja poco o nada de tiempo para analizar, planificar y organizar las acciones de mediano plazo. Esto significa que no se preverán contingencias negativas futuras, las cuales se convertirán en problemas a resolver llegado el momento. A su vez estos inconvenientes dificultarán la planificación y así la rueda seguirá girando y los problemas creciendo.

El PEN permite el manejo armónico de la empresa dentro de un escenario cambiante.

La mala asignación del tiempo de la gerencia y la falta de planificación generan un mal uso de recursos que se propaga por toda la estructura de la empresa con un incremento de costos operativos. Este efecto se traslada también a toda la cadena de valor, que incluye entre otros a proveedores y canales de comercialización. La relación con los mismos se vuelve de corto plazo y difícil de mantener, lo cual incrementa los costos de las prestaciones.

Las oportunidades perdidas son otro ítem a considerar. Los cambios en el entorno pueden traer aparejados nuevos negocios, mercados o productos. Si quienes lideran la empresa no tienen tiempo para analizar el entorno y pensar a mediano plazo, difícilmente puedan aprovechar estas ocasiones. Por lo general, el desarrollo de un nuevo negocio lleva tiempo y la ventana de oportunidad muchas veces dura muy poco tiempo. Por ello es importante monitorear continuamente los cambios presentes y futuros para poder reaccionar



antes que la competencia y posicionarse en el mercado a tiempo.

Existen también costos ocultos en la falta de gestión de la complejidad, entre ellos están los provenientes de la falla en la comunicación interna. En un escenario complejo y cambiante es fundamental que todos los miembros de la empresa conozcan las estrategias y consignas de la compañía. Deben tener muy en claro que se espera de ellos y porqué, para guiar su accionar diario y responder a eventualidades. En ese sentido, es válida la tan trillada comparación con una orquesta donde todos los miembros deben seguir el mismo ritmo para obtener una melodía armoniosa. En el caso de la empresa, todos deben comprender y aplicar las estrategias en el mismo sentido para lograr un funcionamiento armónico.

Costos: oportunidades perdidas, operación interna ineficiente, relación con proveedores difícil.

Por último, y no por ello menos importante, está el costo en término de calidad de vida de los miembros de la compañía. A nadie le gusta estar apagando incendios, a menos que sea bombero, y por lo general el empresario encuentra más placer en el desarrollo de ideas nuevas. Además, la continua aparición de problemas genera un ambiente no saludable, el cual desincentiva el trabajo haciéndolo más ineficiente y creando más complicaciones.

¿Qué fue primero el huevo o la gallina? ¿La falta de planificación o los inconvenientes? Buscar el culpable en esas instancias no es significativo, lo importante es cambiar la forma de proceder y detener el ciclo vicioso. Como dijo Albert Einstein " Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo".

Objeciones a la planificación a mediano plazo

Muchos ejecutivos piensan que en escenarios tan variables e impredecibles como el de nuestro país, es irrisorio pensar en un plan a mediano plazo. Yo me animaría a decir que, al contrario, en estos contextos es primordial dicha planificación. El Plan Estratégico de Negocios (PEN) no es un ente rígido; dado que su confección parte de estrategias, objetivos y resultados finales planteados en función del conocimiento profundo de la

empresa y su entorno presente y probable futuro, y por lo tanto, fácil de amoldar dicho plan a los cambios futuros. Es importante marcar la diferencia entre un PEN y un presupuesto. Este último fija metas numéricas a alcanzar en distintas variables en un periodo de tiempo, el plan fija objetivos y estrategias como herramientas para alcanzarlos.

Supongamos que planeamos viajar de Buenos Aires a Córdoba y presupuestamos que llegaremos a Rosario en tres horas y la Ciudad de Córdoba en seis, pero en el camino encontramos un accidente que nos obliga a cambiar de ruta. Difícilmente podamos cumplir nuestro presupuesto. Pero si planificamos el viaje y consideramos no solo la ruta más probable, sino también las alternativas, ante un inconveniente cambiaremos de ruta, parando en otras ciudades y finalmente llegaremos a Córdoba.

Otra objeción es que estas herramientas son sólo para empresas grandes. Desde mi punto de vista, el PEN es una herramienta para la empresa que quiera aplicarla. Su implementación en firmas medianas es más fácil debido al tamaño de su estructura y flexibilidad. Los principales escollos en estas empresas provienen de lo cultural, en todos los niveles, pero se puede salvar con educación y muy buena comunicación.

Beneficios de un management a mediano o largo plazo

De lo anterior expuesto, vemos claramente que algunos beneficios del PEN son: una mejor calidad de vida laboral, una reducción de costos y un mayor ingreso debido al aprovechamiento de las oportunidades rentables que nos brinda el mercado.

El primer resultado visible de la planificación no sólo es la reducción del costo en tiempo y otros recursos que se utilizan para enfrentar eventualidades sino también un incremento en la eficiencia de los procesos del negocio, propios y de terceros. También hay una clara mejora en la calidad de los productos o servicios brindados a los clientes, que repercute en una mejora continua de la imagen de la empresa y por ende en la rentabilidad de la cartera de negocios.

Beneficios: menores costos, desarrollo de nuevos negocios y mejora del ambiente laboral.



La planificación a mediano plazo bien hecha es un ejercicio estratégico muy valioso que permite prever contingencias futuras y aprovechar las oportunidades de negocio. El PEN no solo libera más tiempo de la gerencia para buscar estas ocasiones, también implica un continuo monitoreo y previsión de estos cambios. Además, permite incorporar al modelo los proyectos y ver como estos afectaran a la empresa, o analizar su capacidad para llevarlos a cabo. También, tiene la función de centro de capacitación de la gerencia en la toma de decisión ante eventualidades y se puede usar para diseñar una Estrategia de Manejo de Riesgos que permita disminuir los efectos de un entorno tan cambiante como el argentino.

Un plan a mediano plazo, junto a una estrategia de [Marketing Relacional Integral](#), permite reducir costos con proveedores y

canales de venta. Esta forma de trabajo abre la puerta a un sin número de posibles desarrollos de nuevos productos y procedimientos junto a terceros, que se traduce en un incremento en los ingresos de la empresa.

Las posibilidades y beneficios de esta técnica y forma de pensar son muchas y dependen de cada empresa y mercado. Vale la pena explorarlas e implementarlas, aunque no son para ansiosos pues sus resultados no se verán en el corto plazo. No obstante recordemos que el valor de una empresa está dado por los flujos netos futuros, no solo los presentes. Las empresas medianas que incursionaron en esta técnica lograron, en mayor o menor medida, resultados positivos en el corto y mediano plazo. Sólo se necesita un cambio de actitud y una decisión firme del directorio de llevarla a cabo.

(*) Pablo F. Abram: Director de PAC * Ingeniero Industrial – MBA concentración en Marketing y Negocios Internacionales.

Si desea leer algún otro artículo visite www.paconsultores.com.ar . Para su reproducción solicitar permiso a infopac@paconsultores.com.ar .

