

CONTROL PARA SER COMPETITIVO

El COVID-19 marcó un nuevo ritmo en los negocios, donde el proceso de control toma más protagonismo dejando atrás lo que usualmente se hacía. Por **JORGE CAVAGNARO A.**

Decisiones buenas y malas están llenos los archivos de cada empresa. El crecimiento de un negocio, el quiebre otro; el posicionamiento con un producto novedoso, el liderazgo en una categoría... Todo nació con una decisión, que en esta época depende de más que intuición o sugerencias. Y esas decisiones venían enmarcadas en un sistema de control de gestión que ya no será el mismo. "Antes se trataba de un control estático,

enfocado al diagnóstico de los resultados reales y metas estratégicas", reconoce Hugo Pérez de la Puente, catedrático del IDE Business School, que lideró la charla 'Control empresarial en la era post covid', como parte del programa de Continuidad de la institución.

Lo que antes se hacía no estaba mal, dice Pérez, pero la frecuencia dependía de la industria. "Cada cierto tiempo se retroalimenta y se cuestiona la estrategia, y luego se implementaban los sistemas presu-

puerarios e indicadores de gestión". Pero esto tiene validez temporal y con variables del entorno medianamente estables. Pero con el COVID-19, todo cambió. Entre las primeras reacciones, explica, apareció el apuro por el flujo. Cuidar esto, dice, significó recortar gastos, entre esos de colaboradores, pero sin la metodología adecuada que sustente esa reducción. "En su momento se pensaba que la vacuna era una luz al final del túnel, pero ahora se la cuestiona. El virus va más rápido", apunta. Esto obliga, dice, a que los gerentes rompan esos mitos mentales que no permiten innovar ni experimentar.

Todo el libro de jugadas, con modelos de negocio preestablecidos, ya no existe, precisa Pérez. "No hay recetas prefabricadas. Esto nos ha llevado al cuestionamiento de repensar lo que teníamos antes, si es que estaba bien o mal; evaluar si es que valía la pena recuperarlo o si no tiene importancia y lo dejamos; o qué cambios se dieron

y que se deben incorporar en las empresas".

Un escenario donde el control de gestión juega un rol fundamental para reducir el peligro en la toma de decisiones, comenta Pérez. Esto se logra introduciendo un sistema de medición de desempeño para medir el impacto de las variables exógenas, incorporándolas en el modelo de negocio y haciendo una simulación para ver qué sucedería. "Modelo las ideas que surjan de las hipótesis para generar experimentos, y al final ver el resultado en el impacto económico".

Para un sistema de control de gestión enfocado a la innovación empresarial, Pérez dice que debe tener seis características: el primero, que sea desagregable para incluir la mayor capacidad de variables en esa relación; luego multidimensional, es decir, que brinde interrelación en análisis financiero, con muchas dimensiones para comparar competencia, con escenarios formales o experimentos, que tenga una integración con la estructura de costos. Los otros cuatro son modelable, escalable, universal e integrable.

La innovación, rescata Pérez, no es despertarse un día con una idea, sino que es la aplicación de una metodología. "Tener rapidez, adaptarnos y superar los problemas del entorno".

En esos círculos de innovación es donde uno detecta los problemas, analiza los impactos, genera ideas, las implementa y mira si tuvo un efecto. "Este círculo virtuoso de medir, analizar, implementar y ver causa y efecto, te permite tener la capacidad de resolver problemas; es una ventaja competitiva".

La complejidad, explica, es que los ejecutivos tienen ciertas anclas por las que no experimentan suficientemente rápido los cambios

➤ **"HAY UN MONTÓN DE CAMBIOS PEQUEÑOS QUE HACEN QUE SE GENERE MEJOR VALOR, DESDE EL SERVICIO A LO ECONÓMICO".**

empresariales porque "tienen miedo a la perversidad de que quizá, hagan lo que hagan, no mejorará".

Y por otro lado, agrega, hay ciertos mitos que no permiten innovar fácilmente. Por ejemplo, gerentes que dicen que la intuición y el juicio son más importantes que la experimentación. "Si se experimenta mucho, dicen que se pierde intuición. Pero la intuición es una posible hipótesis, que si no se valida, no se sabrá su utilidad".

Pérez indica que los gerentes que invierten esperan que cuanto más grande son los cambios, mayores

los beneficios. Pero eso no es tan cierto. "Hay un montón de cambios pequeños que hacen que se genere mejor valor, desde el servicio a lo económico. Son pequeños cambios que en su suma hacen el verdadero cambio organizacional".

Lo otro, dice, es que no existen suficientes hipótesis para experimentar a gran escala. Lo que se aplica, y ha funcionado, es la hipótesis de la prueba A o B: en paralelo hago cambios en ciertos clientes con la A y otros con la B, y veo cuál genera mayor impacto. "También hay la opción C, que es no hacer nada, porque al final es una decisión más".

Al usar estos sistemas de experimentación muestras pequeños impactos a los que hay que darle seguimiento. "Hay que tener paciencia", señala.

Este temor que tienen los ejecutivos a crear experimentación empresarial tiene que ver con un exceso de prudencia. "Algunos de ellos no aceleran la experimentación pero es clave para la innovación, para el crecimiento sostenido con valor agregado".

Esas experimentaciones, basadas en simulaciones, deben ser elaboradas a todo nivel: gerencial, mandos medios, etc. Esto servirá para que sea un proceso escalable y que la gente se motive. "Para que una idea se traslade a un experimento válido y dé resultados positivos, debe estar anclada a incentivos económicos. Si alguien me ayuda a crear valor, debo repartir los ingresos generados con esa idea", añade el académico.

Visto de esta manera, los sistemas de control de gestión son el mejor camino para la toma de decisiones de valor que alcancen ventajas competitivas, asegura Pérez. Es la capacidad gerencial de innovar, en tiempos donde el COVID-19 cambió las reglas de juego. ■



HUGO PÉREZ
DE LA PUENTE

TRAYECTORIA. Profesor del área de Sistemas Dirección y Control del IDE Business School desde 2000. Doctor en Management del ESADE Business School (Barcelona, España) con un MBA del IAE Business School (Buenos Aires, Argentina). Trabajó en Banco Guayaquil, Banco del Estado, entre otras empresas privadas y también en el sector público.