

Herramientas prácticas para la gestión de pymes en épocas de incertidumbre

Fernández, Mariano Joaquín

Abstract: En la actualidad, hay más competidores y, hay más regulaciones, por lo que el empresario visionario proyecta su empresa pensando en cadenas de locales, franquicias, exportación, mercados mundiales, capitales extranjeros. Estas prácticas pueden incorporarse con facilidad, con la ayuda de consultores y herramientas sencillas que, adaptadas a la realidad particular de su compañía, permitirán que el juego se orqueste mejor y el técnico pueda prestar más atención a su competidor, al campo de juego y a las próximas fechas y confiar un poco más en su equipo y forma de actuar.

El dueño, gerente o administrador de una micro, pequeña o mediana empresa carga sobre sus espaldas desafíos que en una organización de mayor envergadura es gestionada por diferentes áreas o por consultores cuya principal función es asesorar sobre cuestiones que exceden a las capacidades de su personal.

Si bien grandes, medianas y pequeñas empresas enfrentan los desafíos de cualquier negocio —proveer productos a precios competitivos, ganar market share y obtener financiación a un costo económico— las pymes lo hacen con menos recursos, pudiendo estar expuestas a niveles de riesgos adicionales a los que una entidad grande podría afrontar.

Algunas herramientas útiles que una pyme podría considerar para disminuir los riesgos e incertidumbres podrían ser:

1. Evaluación de proyectos de inversión.
2. Planificación del presupuesto y control de gestión.
3. Identificación de riesgos y forma de gestionarlos.
4. Descripción de procesos.
5. Normas y procedimientos estandarizados.
6. Descripción de roles y funciones.
7. Gestión de interesados y normativas.
8. Planes de contingencias.
9. Protección contra el fraude.

I. Evaluación de proyectos de inversión

Los recursos financieros, humanos y materiales tienen un costo y aplicarlos a una u otra iniciativa implica una decisión. Pero a la hora de elegir, deberíamos prestar atención a muchos aspectos con el propósito de que el administrador tome mejores decisiones.

¿Realizaste un plan de negocios?

El plan de negocios es el mapa de ruta para evaluar cualquier proyecto: incorporar una nueva línea de producto, exportar a tal o cual país, contratar personal o tercerizar el servicio en una consultora o incluso, decidir si invertir en una inversión productiva o financiera. Una gran verdad es que la realidad nunca será igual que lo que refleje el business plan, pero sería un error no haber esbozado escenarios sin un análisis del contexto antes de invertir los ahorros.

Un plan de negocios también sirve para cuando mi capital no es suficiente y decidimos buscar inversores, ya sean préstamos bancarios como aportes de capital obtenidos en rondas de negocios, venture capitals, aceleradoras o el conocido elevator pitch.

Todo plan de negocios debe contener lo siguiente:

1. Resumen ejecutivo, que refleje lo principal: propuesta de valor, necesidad del mercado, inversión, retorno, diferenciación de la competencia, situaciones que analiza un inversor que al igual que cada uno de nosotros cuando debe decidir dónde invertir su dinero.

2. Plan estratégico: aquí analizamos el contexto, las variables macroeconómicas, políticas y sociales, aquellas variables que no podremos manejar, pero que siempre tenemos que tener presentes porque afectan al mercado en general, un análisis de los antecedentes y proyecciones de crecimiento en general. Junto a esto, pondremos nuestra visión y los factores clave del éxito: es la forma en la que nuestra

iniciativa podrá aprovechar las ventajas del contexto o coyuntura o estar preparada para los vaivenes de la inestabilidad. Aquí delineamos nuestra estrategia de negocios.

3. Plan de marketing: en el plan de marketing, nos interiorizamos con el mercado puntual donde pensamos desembarcar. Competidores: ¿hay ya jugadores o somos los primeros? Proveedores: ¿dependeríamos de un solo proveedor o hay opciones para elegir? Sustitutos: si no existiera yo, ¿podrían satisfacer su necesidad con otro producto? Clientes: a qué segmento deseo llegar, demanda estimada, canales de venta, campañas de difusión, atributos diferenciales respecto de la competencia, etc.

4. Estructura: ¿qué tipo societario nos conviene más? ¿Qué facilidades encontramos en las nuevas leyes o para las sociedades simplificadas? Puedo proteger mi capital, pero ¿he considerado que sea lo suficientemente flexible para permitir futuros socios? Además, aquí debo diagramar la estructura, los cargos, el encuadre sindical, los turnos de trabajo, el perfil de los colaboradores a contratar, entre otras cuestiones.

5. Plan de operaciones: muchas veces visualizamos un negocio y mucha gente entrando a comprar nuestros productos, pero no vemos lo que hay puertas adentro: la operación. La operación es donde todo debe ser coordinado: los tiempos, los espacios, la tecnología. En este punto decidimos dónde instalaremos la fábrica, cómo gestionaremos el stock de materias primas e insumos, cómo y dónde resguardaremos el stock de productos terminados, con qué frecuencia se debe producir y también entregar los productos y como se determinarán los costos fijos y variables, el punto de equilibrio, camino crítico, tiempos ociosos, desgaste y obsolescencia. Todo debe ser coordinado con la mayor exactitud posible, ya que en este punto es donde surgen mayores costos ocultos, desperdicios, costos de prueba, desechos y es también donde se puede ser más eficiente.

6. Plan financiero: aquí juntamos todas las proyecciones anteriores: ventas, costos de start up, inscripciones, investigación, difusión, apertura de locales, recursos humanos, maquinarias, materias primas, amortizaciones, impuestos, etc. Aquí surge la necesidad de inversión o capital inicial y por medio de herramientas de proyección se calculará el momento en que se recuperaría el capital invertido y comenzaremos a tener mejores resultados. Además, podremos planificar los flujos de entrada y salidas de fondos, para saber con qué frecuencia afrontar los pagos.

7. Implementación: así como el plan de negocios es la hoja de ruta, la implementación nos ayudará a definir un cronograma con la sucesión de pasos. Ayudará con el time to market y permitirá fijar hitos para ir avanzando.

Utilizar un plan de negocios se complementa con el abordaje de gestión de proyectos, una forma organizada de gestionar todas las variables que afectan positiva o negativamente a un proyecto. Normalmente a la hora de invertir prestamos atención a las variables del tiempo, los costos y magnitud del proyecto, pero existen otros muchos aspectos que es conveniente considerar: calidad, riesgos involucrados, comunicaciones y otros aspectos adicionales.

A la hora de emprender, se puede buscar apoyo en varias herramientas de probada efectividad. Si bien no aseguran el éxito, ayudarán al emprendedor a organizarse y tener un panorama claro de las variables a considerar, como dueño o administrador de un negocio.

II. Planificación del presupuesto y control de gestión

Además de un mapa de ruta, resulta indispensable contar con una brújula. Teniendo un mapa, ¿cómo sabremos hacia dónde está el norte?

Podríamos decir:

Lo que no se mide, no se conoce.

Lo que no se conoce, no se controla.

Lo que no se controla, no se gestiona.

Lo que no se gestiona, no se mejora.

La inversión inicial, principalmente formada por los costos de apertura, producción, marketing, recursos humanos e impuestos, marcará el presupuesto: la vara con la que mediremos cuánto se puede gastar, en qué gastar y cuándo gastar.

Las grandes empresas comienzan el ejercicio de presupuestar entre 3 y 6 meses antes de comenzar el año. Esto muestra que invertir el tiempo de las personas en presupuestar con tanta anticipación tiene

beneficios evidentes. Saber explicar al decisor e inversor en qué se aplicarán los recursos da una imagen de que pensamos lo que hacemos.

Esto no quita el olfato del inversor para saber en qué invertir y cuándo hacerlo, pero hacer el ejercicio consiente de los gastos a afrontar, ayuda a tener la línea de medición para saber cuánto avanzamos y a qué ritmo.

El control de gestión por su parte, es el monitoreo constante que se debe realizar con una frecuencia determinada para conocer la salud de la empresa. Los controles detectivos son más económicos que los correctivos. Evitar una situación antes que suceda es mejor que tener que recalcular el rumbo. Si bien el desvío en términos de dinero sirve para conocer la necesidad de liquidez extra, las comparaciones porcentuales ayudan a visualizar la magnitud relativa de un gasto respecto de otro, ya sea mes a mes o un gasto como proporción de otro.

Calcular indicadores de gestión se traduce en contar con información para dirigir. La capacidad para hacer negocios y ver oportunidades se las complementa con un termómetro y una escala de medición (una brújula también). Si lo controlo, lo administro y si lo administro, puedo trabajar en mejorarlo.

III. Identificación de riesgos y forma de gestionarlos

Un buen emprendedor sabe que debe invertir más tiempo diario en aquellas actividades que generan más valor. Este mismo principio es el que sirve para administrar los riesgos: dedicar mayores recursos a las situaciones a las que estamos más expuestos y pueden causar considerables desvíos.

Pero ¿un riesgo es un problema? En realidad no, ya que un riesgo es una situación incierta, que en caso de ocurrencia puede afectar positiva o negativamente nuestros objetivos. La exposición a situaciones de ocurrencia incierta no significa que no debamos estar preparados en caso de ocurrencia.

En primer término, habrá que identificar los riesgos a los que estamos expuestos a todo nivel:

- Riesgos técnicos: vinculados con la seguridad informática, sistemas de gestión, obsolescencia de maquinarias, entre otros.
- Riesgos de gestión: estimaciones incorrectas, personal no capacitado, tiempos improductivos, etcétera.
- Riesgos externos: competidores, habilitaciones, regulaciones, medioambiente, licencias, capital reputacional, etcétera.
- Riesgos organizacionales: priorización de proyectos, exposición al fraude, paros de empleados, etcétera.

La verdad es que cada posición, cada área y cada proceso involucran riesgos. A nivel micro, toda decisión conlleva un riesgo, a nivel empresa un conjunto de riesgos que el empresario decide tomar a la hora de emprender.

El gerente de una empresa debe tomar conocimiento de todos los riesgos a los que está expuesta la organización y sus áreas, para luego hacer un análisis cualitativo y cuantitativo estos. Estos aspectos son de vital importancia, ya que con la identificación, se podrá confrontar la magnitud del riesgo contra la aversión al mencionado riesgo o el nivel de riesgo que el empresario está dispuesto a tomar cada vez que emprende acciones.

El análisis cualitativo implica la tarea de clasificar los riesgos por probabilidad de ocurrencia e impactos que generaría en caso de ocurrir; confeccionamos así la matriz de riesgos que constituye la forma de poder comenzar un ranking para abordarlos luego. Algunos riesgos serán aceptados como parte del negocio, pero los demás habrá que controlarlos. Controlamos lo que podemos medir y para medir se debe trabajar previamente en su identificación. El análisis cuantitativo resultará de asignar un valor monetario al escenario donde el riesgo se convierte en un problema real.

Una buena definición de estrategia de negocios conlleva a una identificación de riesgos asociados. El empresario que los haya identificado y ponderado, sabrá donde poner mayores esfuerzos y controles. No todos merecen el mismo tratamiento ni la misma prevención.

No obstante, ¿sabemos cuáles son esas situaciones a las que la empresa está expuesta?

IV. Descripción de procesos

El dueño de una pyme conoce como nadie su empresa. Eso es innegable. Pero poder describirla en procesos y subprocesos, proyectos, tareas, unidades de negocio y cadena de valor es algo diferente. Narrar

en forma escrita y gráfica un proceso ayuda indiscutiblemente a hablar el mismo lenguaje cuando de procesos se trata.

Los procesos constituyen un conjunto de actividades concatenadas de una forma secuencial lógica en las que se utilizan recursos humanos, materiales y tecnológicos para contribuir a un objetivo determinado. El administrador debe desarrollar su visión de flujo de operaciones para entender como el impacto en alguno de los eslabones presenta consecuencias directas o indirectas a lo largo de la cadena.

Describir el proceso ayuda a identificar lo siguiente:

- La misión del proceso: qué busca asegurar el proceso y qué necesidades de la compañía trata de satisfacer.

- Las actividades del proceso: constituyen las acciones individuales que al formar un conjunto ordenado, transforman una entrada en un resultado elaborado.

- Los responsables del proceso: son las personas cuyo rol fue creado para asegurarse que el proceso fluye como se concibió.

- Las entradas y salidas: también en otras, aquello que alimenta al proceso y lo que resulta de su paso por él.

- Los procesos relacionados: son aquellos que se verían impactados por decisiones que afecten el proceso principal.

Para identificar los riesgos, resulta de gran asistencia contar con los procesos redactados como narrativa. Poder leer de dónde se recibe la información y materiales y hacia dónde va, permite que los empleados identifiquen las personas con las que interactúan y de qué acciones son responsables. Junto con el proceso narrado, se utiliza el proceso graficado para detectar con mayor facilidad los puntos de contacto con otros procesos y los departamentos a través de los cuales fluye.

Otra función clave de los procesos, en forma de redacción, consiste en la identificación de los puntos críticos de control, que son aquellos más sensibles a los riesgos y que requerirían de una acción por parte de los responsables para evitar la ocurrencia de los mencionados riesgos.

La gráfica y redacción permite dar a conocer y saber qué esperar como resultado. Como consecuencia de conocer, podremos controlar y medir y al medir podremos mejorar, tanto los procesos principales como los de apoyo, que brindan soporte a los que buscan la rentabilidad del negocio.

La ejecución y evaluación de controles internos, a nivel actividad, constituyen las herramientas que procuran que la operación recorra el camino diseñado, evitando obstáculos y dejando rastro de su paso por los puntos de medición. Incorporar procesos redactados y controles asociados beneficia al dueño de la empresa en dos aspectos: responsabilizar a los empleados por su parte del proceso y tener un control por delegación de autoridad que le permitirá prestar atención a otros aspectos de la vida de la entidad.

V. Normas y procedimientos estandarizados

Es muy probable que una empresa que no cuente con un proceso diagramado y tampoco posea normativas redactadas y aprobadas. Pero siempre es bueno comenzar por algo. Si consideramos al flujo del proceso como el tablero, las normas escritas serían las reglas de juego, aquellas comunes para todos los jugadores.

El modelo de control que se ejerce en las pyme suele ser muy poco descentralizado, imponiendo al gerente o dueño responsabilidades que exceden su tiempo dedicado a mirar los mercados y ocuparse de la gestión.

Las normas y procedimientos estandarizados presentan el beneficio extra de poder exteriorizar nuestra forma de hacer negocios, los principios que nos rigen y los valores que el dueño quiere reflejar en todos los usuarios interesados: clientes, empleados, proveedores y sociedad en general.

Las normativas que la empresa debería encargarse de redactar son:

- Código de ética: que explica nuestro compromiso y las cuestiones que hacen a un código de conducta al que todos los empleados adhieren al trabajar en la empresa.

- Políticas de recursos humanos: establecen las reglas de licencias, vacaciones, ascensos, premios, sanciones, etcétera.

- Políticas de seguridad: formas de prevención, de resguardo de los materiales de trabajo, de protección de los depósitos, de cuidado de los puestos de trabajo.

- Manual de autorizaciones: dispone los límites de acción y responsabilidad de cada posición y establece quién sigue en la línea de mando.

Redactar las normas debe ser una tarea conjunta con actores del área impactada y el sector de recursos humanos, pero también debe contar con la aprobación del dueño.

Las normas no deben ser privadas, sino al contrario, difundidas en la empresa, publicadas e incluso suscriptas por empleados, de forma tal que esté establecido cómo actuar en casos que conlleven a un riesgo desconocido. También ayuda establecer los mismos criterios de evaluación para todos los empleados y lleva luz a los aspectos controvertidos desde la ética de los negocios. Por ello, no solo es importante cómo redactarlos, sino el hecho de divulgarlos.

Finalmente, en este punto, es importante que los procedimientos escritos sean revisados con periodicidad. Si bien las reglas deben ser claras, el recorrido puede cambiar. Aquí la realidad manda: las eficiencias, estrategias y madurez de nuestra empresa, se puede confrontar con la burocracia de una norma obsoleta. Aun así, la dinámica de los negocios o la estructura del emprendimiento no debe ser excusa como para no redactar normas de juego.

¿Pensó en aquellos procedimientos que deberían ser iguales para todos? ¿Tiene que recordarles a todos reiteradas veces cómo pedir algo o cómo preservar los activos de la empresa?

VI. Descripción de roles y funciones

Suele decirse que las personas representan el activo más importante de una organización, en las pyme son aún más valiosos porque se les asignan las más variadas tareas. Cuando se detecta un talento o voluntad superior al que significa su puesto, inmediatamente se lo aprovecha y se amplían sus responsabilidades.

Aprovechar los talentos no está mal; al contrario, hay que estimularlos de diferentes formas, ya que la persona encuentra realización en sentirse útil. Lo que no está bien es dar por sentado que una persona es responsable de tareas asignadas aleatoriamente.

Las empresas pueden mejorar este aspecto con tres herramientas, principalmente:

- Organigrama.
- Descripción de puestos.
- Matrices.

El organigrama es la forma más conocida de representar las relaciones jerárquicas y las líneas de reporte. Ayuda a que los empleados identifiquen las áreas a las que pertenecen, sus pares y superiores y los responsables de cada departamento. Por supuesto que no grafica las relaciones de poder y las relaciones informales, que son igual de reales que los roles formales, pero es un primer intento por asignar los jugadores que usarán un mapa de ruta y reglas de juego, como vimos anteriormente.

La descripción de puestos, utilizando mayormente la narración y los aspectos que debe considerar, sería:

- Rol: la función que asume, el título del puesto que ocupa.
- Autoridad: es la capacidad para asignar recursos, para aprobar, para tomar decisiones, para influir en otras personas formalmente.
- Responsabilidad: representada por todas las tareas y trabajo que se espera que realice el colaborador. Es aquí donde más puede desarrollarse, en función de las habilidades y experiencia que tengan las personas.
- Competencia: referida a las habilidades y capacidades requeridas del empleado y que resultan indispensables o sugeridas para completar las responsabilidades.

Asimismo, hay muchas matrices que a través de un análisis de doble entrada, permite relacionar un puesto con otros aspectos de importancia de la compañía:

- RACI: ayuda a asignar a cada persona hasta 4 funciones: responsable, aprobador, consultado o informado.
- Asignación de responsabilidades: permite fijar a cada persona las diferentes tareas que forman un proceso.
- Mapa de relaciones: ayuda a identificar las relaciones informales y las líneas de influencia entre actores de diferentes áreas e incluso aquellos externos a la compañía.

La formalización de los roles de los empleados en cuanto a su jerarquía, responsabilidades y habilidades ayudará al emprendedor a realizar evaluaciones justas y transparentes, como así también a exigir resultados acordes con las características del puesto. Los emprendimientos suelen comenzar con empleados que llegan por recomendación y confianza, pero estos aspectos no son suficientes cuando la pyme busca profesionalizar a su personal y a la administración de los recursos humanos.

VII. Gestión de interesados y normativas

Se conoce con el nombre de stakeholders a todos aquellos usuarios que tienen un interés en un proyecto o iniciativa en particular. En este juego con reglas, rutas, mapas y brújula, los interesados serían no solo los otros jugadores, sino también aquellos otros actores que podrían verse impactados por las decisiones tomadas. Los interesados en nuestra empresa son de lo más variados y presentan mayor o menor nivel de involucramiento. Los interesados también buscan una respuesta de nuestra parte ante acciones por las cuales ellos puedan sentirse impactados.

Un empresario, dueño de una empresa, sabe que el cliente no solo entrará a su negocio por tener el mejor precio, el precio debe ir acompañado por un producto con una calidad acorde. Hasta ahí se trata de variables sencillas de identificar, pero se incorpora ahora la forma de hacer negocios. Ella es la razón por la que más personas tienen interés. La dificultad del gerente es que los intereses de los actores son opuestos entre sí y complacer a uno puede ser desatender a otros. Aquí es donde radica la importancia de la gestión, de los interesados y de sus normativas particulares.

La mencionada gestión de los interesados se centra principalmente en la comunicación continua para entender la razonabilidad de sus necesidades y expectativas. Es clave por ende involucrarlos o conocer su punto de vista para evitar incidentes posteriores o abordarlos en el mismo momento en que puedan ocurrir.

El primer paso consiste en la identificación de los stakeholders. El empresario debe hacer el ejercicio de identificación de todos aquellos a los que deberá prestar atención. La falta de identificación puede acarrear un problema grave ya que implicaría no haber tenido en cuenta una necesidad y un riesgo implícito a esta necesidad. Cuando se analiza un negocio exitoso, se suele simplificar en pocos pasos todo el proceso productivo y de ventas, no prestando atención a las alertas y necesidades que circundan a la organización.

Por citar algunos interesados, tendremos a: sindicatos, asociaciones sin fines de lucro, organizaciones medioambientales, instituciones gubernamentales de financiación y tributación, vecinos, competidores, empresas de servicios conexos a nuestro negocio, entidades financieras, entes reguladores, aseguradoras, instituciones de capacitación, medios de difusión, redes sociales, políticos y la lista sigue. Todos ellos se suman a la lista de clientes y proveedores que identificamos inicialmente.

Luego de la identificación y con la ayuda de algún especialista, debe hacerse el análisis de diferentes aspectos de los interesados: grado de influencia en nuestras decisiones, grado de interés en nuestra empresa, grado de impacto de nuestras decisiones en sus entidades. Con esta clasificación, el empresario, incorporará a su instrumental una herramienta con el conocimiento de cada uno de ellos que podrá consultar a la hora de tomar cualquier decisión trascendental, pudiendo anticipar sus respuestas.

Respecto de las normativas de cumplimiento, cada interesado presentará las suyas. Actualmente el empresario además de sus presentaciones mensuales y anuales de impuestos, debe considerar regulaciones adicionales de certificaciones de calidad, denuncias, derechos humanos, contaminación, origen de fondos, códigos de ética de proveedores, regulaciones sanitarias, etcétera.

Con el crecimiento de la empresa, se hace necesario tener entre sus empleados a alguien que vele por el cumplimiento de todas las regulaciones y que preste atención a los intereses particulares de cada interesado.

VIII. Planes de contingencia

Como vimos anteriormente, el empresario asume diversos riesgos a la hora de apostar por un negocio, con otros jugadores, en un contexto con cierta incertidumbre. Por ello es importante la identificación de riesgos, su ponderación y clasificación para luego decidir qué hacer con cada uno de ellos.

El apuro del día a día por "abrir la persiana" hace muy difícil poder anticipar jugadas más allá del fin de mes o la próxima temporada. Ni hablar de escenarios de poca ocurrencia o libradas al azar como pueden ser las catástrofes. Pero hablar de catástrofe suena a película futurista, cuando en los negocios,

puede reducirse simplemente a un virus informático, un robo de la recaudación diaria o una inundación en un depósito. Cualquiera de estos escenarios puede perjudicar seriamente los activos de la organización.

El empresario que desee resguardar su patrimonio debe imaginarse mentalmente escenarios no habituales y preparar las respuestas a esos casos. "¿Qué pasa si?" debe ser la pregunta más frecuente para entender que el paso que da no es en falso o no lo hace retroceder posiciones.

Para esto existen programas de manejo de crisis y opciones para mitigar los efectos adversos de algo que supere las posibilidades de planificación. A nivel resguardo de información, se debe pensar en medidas variadas:

- Claves personales intransferibles y perfiles de usuario acotados a lo necesario.
- Políticas de backup con frecuencia en lugares ajenos a la empresa.
- Políticas de protección de información personal.
- Actualizaciones de firewalls para evitar intrusiones y virus informáticos.

Además de lo valioso de la información, tenemos que cuidar otros valores, como ser los recursos materiales y humanos y para esto hay medidas como:

- Preparación de depósitos para incendio e inundación.
- Protocolos de evacuación y simulacros de incendio.
- Depósito diario de fondos, frecuencia de rendiciones de gastos.
- Paradas preventivas de maquinarias.
- Delimitación de zonas de baja, media y alta seguridad.

El empresario tiene que evitar la improvisación, que no implica burocratizar a la empresa, sino anticiparse a escenarios, como si fuera un juego de ajedrez; las catástrofes son variadas y una parada de uno o dos días puede ser grave y presentar dificultades para reponerse.

IX. Protección contra el fraude

Otra medida a ser tomada en cuenta por el emprendedor es la protección y prevención del fraude organizacional. El fraude no solo ocurre en grandes corporaciones y no son solo colosales latrocinios ni exorbitantes estafas al fisco. El fraude más común es el fraude ocupacional, que sucede a todo nivel y genera pérdidas difíciles de detectar.

En el fraude conviven la intención con la oportunidad. La intención es difícil de gestionar, hace a los valores de los colaboradores y ocurre muchas veces por imitación de otros pares o por auto justificación. La oportunidad en cambio, sí es algo sobre lo que el empresario puede actuar.

La oportunidad es donde el perpetrador ve la posibilidad de hacerse de algo que no le corresponde. Por supuesto que el dueño de un negocio puede accionar tendiendo a mejorar su estrategia competitiva, pero puede estar desatendiendo un factor interno de disminución de rentabilidad.

El control integra, cada vez con mayor presencia, la forma de hacer negocios, por eso la importancia de normativas, procedimientos, medidas preventivas, análisis de riesgos e impactos. No está mal controlar, sino que el control tiene que ser eficiente, ni en exceso ni en defecto. La persona que percibe la oportunidad de cometer algún fraude, lo hace porque detecta controles débiles y ninguna medida correctiva o condenatoria.

El fraude toma la forma de robo de bienes de propiedad de la empresa, reintegro de gastos, gastos personales a nombre de la empresa, porcentajes por favorecer a un proveedor por sobre otro, cheques adulterados, etcétera.

La forma más eficiente de luchar contra el fraude es la prevención, que comienza con un código de conducta difundido, con controles efectivos y conocidos, con entrenamiento y capacitación y con protocolos que ayudan a supervisar actividades actuando oportunamente y no muy tarde, cuando ya el efecto puede ser inconmensurable.

El gerente del negocio debe considerar todos los gastos que se disparan a partir del no tratamiento del fraude, entre otros: honorarios a abogados, investigación, pérdida de confianza pública, sobre atención de medios de comunicación, atención de las autoridades y el fisco. Por estas razones es que debe actuar anticipadamente con medidas preventivas que llevarán a aumentar la percepción del control, que desmotivan a aquellos que puedan ver en la empresa, la posibilidad de hacerse de bienes ajenos a su propiedad.

X. Conclusión

El dueño de una pyme imprime su ADN emprendedor en los negocios, buscando que su empresa sea versátil y se adecue a los tiempos actuales. El emprendedor debe estar muy atento a los cambios de preferencias de los clientes y cómo interesar a los inversores que pudieran ser el canal para capitalizar el emprendimiento y pasar a una liga mayor. Al igual que en los deportes, pasar de ser amateur a profesional, implica adoptar rutinas y métodos no solo de probado resultado, sino también de organización y prevención que se exigen en los mercados mayores. Hay más competidores, hay más regulaciones, hay más público por atraer y fidelizar... el empresario visionario proyecta su empresa pensando en cadenas de locales, franquicias, exportación, mercados mundiales, capitales extranjeros. Actuar consecuentemente con su deseo implica incorporar prácticas world class, las que usan las empresas de primera línea. Estas prácticas pueden incorporarse con facilidad, con la ayuda de consultores y herramientas sencillas que adaptadas a la realidad particular de su compañía permitirán a que el juego se orqueste mejor y el técnico prestar más atención a su competidor, al campo de juego y a las próximas fechas y confiar un poco más en su equipo y forma de actuar, ya que ha implementado estrategias probadas, tácticas practicadas, jugadas de manual, líneas de defensa y controles preventivos que ayudaran a que la empresa tenga un ambiente de control que permita al ejecutivo levantar la cabeza y ver más allá de lo inmediato.

© Thomson Reuters