

Newsletter



Octubre 2023, Número 3

Cuando “lograr la meta” NO conviene a las empresas

Todas las empresas se fijan metas que deben cumplir ya sea para desarrollarse, crecer o mantenerse a flote y, en ese sentido, los gerentes o directores generales y de ventas suelen estar bajo fuertes presiones para “lograr las metas”. No sólo los objetivos de las empresas están en juego, sino también sus propios sueldos y bonos. El problema real es cuando esa presión se desborda y abre el espacio para que, “a como dé lugar”, los managers y gerentes “logren los resultados”, lo cual puede incluir un *relajamiento ético* potencialmente dañino para la empresa.

Una de las mayores empresas farmacéuticas del mundo tuvo esquemas de fraude y colusión entre varios ejecutivos de venta y sus distribuidores en México, los cuales fueron no sólo permitidos sino alentados por tres *country managers* consecutivos en un lapso no mayor a diez años. Entre sí, los tres altos ejecutivos (uno mexicano y dos extranjeros) tenían trayectorias, personalidades y estilos de *management* muy distintos, aunque todos compartían algo: alcanzar muy ambiciosas metas de ventas, en cuya consecución les iban sus sueldos, bonos y el propio cargo.



vestigaconsultores.com

La empresa en cuestión, en una industria tan regulada y vigilada, identificó los esquemas de fraude en las tres ocasiones, procediendo al despido o reemplazo de sus *country managers*, quienes habían tenido una hoja de antecedentes limpia hasta entonces. En cada oportunidad, se establecieron nuevos mecanismos de control que, eventualmente, fueron burlados u obviados por el sucesivo *country manager*.

¿Qué sucedió? ¿por qué cada uno de esos tres *country managers* arriesgaron a la empresa y a sí mismos a sanciones y golpes a sus respectivas reputaciones? Circunstancias y áreas de mejora en los controles aparte, una investigación independiente en la que participaron consultores de VESTIGA, identificó que la presión para el logro de las metas de venta era de tal magnitud que había generado una dinámica perversa de relajar o, de plano, violar controles y cualquier reparo que pudiera ser un obstáculo para alcanzar los elevados números requeridos desde el corporativo. Y en esta mala práctica, de encontrar las rendijas o forma de saltar los controles, incurrieron todos, desde el más alto hasta el más bajo nivel en el área de ventas, porque sobre “lograr la meta” nada más.

Eventualmente y, no sin un duro proceso de aprendizaje y altura de miras, la empresa entendió que el nivel de metas y el plazo otorgado para conseguirlas era una condición estructural que estaba propiciando prácticas indebidas y una cultura de incumplimiento que situaba a la empresa en alto riesgo de implicaciones legales con severo impacto al negocio. Esta es una situación que los expertos en fraude saben que se suscita no sólo en las grandes empresas, sino en toda organización empresarial. En este sentido, vale la pena considerar lo siguiente:

- 1) ***Ninguna meta de ventas o de cualquier tipo de resultados puede fijarse a expensas de incurrir en riesgo creciente de prácticas indebidas y de potenciales consecuencias legales.***
- 2) ***Una señal de alerta es cuando un ejecutivo y/o un área consiguen TODAS las metas o incluso las exceden... ¿Deveras? Vale la pena revisar cómo se lograron esos resultados.***
- 3) ***Ningún control es suficiente, infalible o permanentemente efectivo cuando hay incentivos perversos para violarlos o evadirlos. Antes que implementar un buen control, por fuerte que éste parezca, las empresas deben mejor evitar incentivos perversos poderosos.***

Investigaciones-*Forensis* | Ciberseguridad | Seguridad Patrimonial

Aportamos soluciones para tu organización en casos de crisis, litigios y cambio

<https://mx.linkedin.com/company/vestigaconsultores>

Contacto



55 91 83 82 16 CDMX

814 777 38 93 Monterrey



atencion.clientes@vestigaconsultores.com

vestigaconsultores.com