Cada área cumple.
La empresa no mejora.

El costo de gestionar funciones aisladas

Una empresa puede cumplir sus metas funcionales y, al mismo tiempo, perder servicio, efectivo y rentabilidad.

GESTIÓN INTEGRAL

La paradoja de la gestión por áreas

Ventas

Cumplimiento local **Meta cumplida**

Mayor presión sobre capacidad y promesas.

Compras

Cumplimiento local **Ahorro unitario**

Más inventario y efectivo inmovilizado.

Operaciones

Cumplimiento local **Alta utilización**

Menor flexibilidad y más espera.

Finanzas

Cumplimiento local **Gasto controlado**

Restricciones que desplazan el costo.

El indicador local puede verse bien mientras el resultado total se deteriora.

La optimización aislada transfiere problemas entre áreas.

Ventas crece. La operación absorbe la variación.

META LOCAL

Aumentar ingresos y cumplir la cuota comercial.

Decisiones que parecen correctas

Promociones fuera del plan
Pedidos especiales
Compromisos sin validar capacidad

Efecto en el sistema

Cambios de prioridad
Urgencias operativas
Entregas tardías y margen erosionado

Vender más mejora el resultado cuando capacidad, promesa y rentabilidad acompañan la decisión.

Compras ahorra. El efectivo queda en inventario.

META LOCAL

Reducir el precio unitario y asegurar el abasto.

Decisiones que parecen correctas

Lotes más grandes
Compras anticipadas
Proveedor elegido principalmente por precio

Efecto en el sistema

Más días de inventario
Riesgo de obsolescencia
Ciclo de efectivo más largo

Un precio menor puede aumentar el costo total cuando exige volumen, espacio y capital de trabajo.

Operaciones se hace eficiente. El cliente espera.

META LOCAL

Maximizar utilización, productividad y estabilidad.

Decisiones que parecen correctas

Corridas largas
Capacidad siempre ocupada
Prioridad a la eficiencia interna

Efecto en el sistema

Menor flexibilidad
Trabajo en proceso acumulado
Pedidos urgentes y atrasos

La utilización máxima no equivale al mejor flujo ni al mejor nivel de servicio.

Finanzas contiene el gasto. El costo reaparece.

META LOCAL

Proteger el efectivo y mantener disciplina presupuestal.

Decisiones que parecen correctas

Posponer inversión crítica
Congelar recursos
Evaluar partidas por separado

Efecto en el sistema

Cuellos de botella persistentes
Retrabajos y fallas de servicio
Costos ocultos en otras áreas

El sistema debe distinguir entre un gasto evitable y una inversión que elimina pérdidas recurrentes.

Dirección General se convierte en el integrador manual

VENTAS | COMPRAS | OPERACIONES | FINANZAS

DIRECCIÓN GENERAL

prioriza, arbitra y autoriza excepciones

La coordinación queda limitada por el tiempo y el criterio de una sola persona.

La empresa tiene funciones. Todavía necesita un sistema común de decisiones.

La rentabilidad aparece cuando las áreas deciden como un sistema

01

Prioridades compartidas

La empresa define qué resultado prevalece cuando los objetivos compiten.

02

Indicadores conectados

Cada área observa su efecto en servicio, inventario, efectivo y margen.

03

Reglas de decisión

Los equipos saben qué pueden resolver y cuándo deben escalar.

04

Cadencia ejecutiva

La dirección revisa causas, compromisos y desviaciones con información común.

Pregunta de dirección: ¿qué decisiones siguen mejorando un área a costa del resultado total?