

En toda empresa mediana o grande, el día a día comercial puede parecer una coreografía caótica: reuniones interminables, decisiones que nunca llegan, oportunidades que se escapan y clientes que se pierden en la burocracia interna. Pero detrás de este aparente «caos natural» suele haber un enemigo silencioso: una gobernanza corporativa débil.

Si alguna vez te has preguntado por qué tu empresa no logra escalar, por qué los equipos comerciales viven en una constante lucha de poder o por qué nadie parece saber quién toma las decisiones clave... es momento de hablar en serio sobre gobernanza.

## **Cuando la gobernanza es débil, todos pagan el precio**

Imagina una empresa distribuidora de maquinaria industrial. Todo parece marchar bien hasta que llega un prospecto interesado en una compra millonaria. El equipo de ventas envía la propuesta, el cliente hace algunas preguntas adicionales... y ahí empieza el calvario.

La propuesta pasa por cinco aprobaciones internas, cada jefe quiere modificar algo, finanzas pide un nuevo análisis, y cuando finalmente se autoriza, el cliente ya firmó con la competencia. ¿El problema? Falta de procesos claros y autoridad definida. Resultado: oportunidades perdidas y un equipo de ventas frustrado que empieza a buscar trabajo en LinkedIn.

### **Una gobernanza débil se manifiesta en múltiples síntomas:**

- **Decisiones eternas:** ¿Quién es el responsable de aprobar descuentos comerciales? Nadie lo sabe... o peor, todos creen serlo.
- **Falta de accountability:** Todos opinan, pero nadie asume la responsabilidad cuando las cosas salen mal.
- **Políticas que no se cumplen:** Existe un manual de procesos, pero es más útil como pisapapeles que como herramienta operativa.
- **Objetivos desalineados:** Marketing quiere generar leads, ventas quiere cerrar rápido, y operaciones prefiere no recibir más clientes.

## **El impacto real de una mala gobernanza en los resultados comerciales**

Si crees que los problemas internos de gobernanza no afectan los números comerciales, piénsalo de nuevo. Algunos efectos devastadores incluyen:

- **Baja velocidad de respuesta:** Un cliente interesado no esperará semanas por una cotización ajustada. Si tus procesos internos son lentos, perderás oportunidades clave.
- **Descoordinación entre áreas:** Sin reglas claras, cada departamento hace lo suyo, generando fricciones y errores en la ejecución.
- **Falta de foco en la estrategia:** Si la dirección no está alineada con los objetivos comerciales, los esfuerzos de ventas se diluyen en proyectos sin prioridad real.
- **Costos ocultos:** Cada retrabajo, cada cliente insatisfecho y cada proyecto mal gestionado representa dinero perdido que nunca se registra en la contabilidad.

### **Ejemplos de gobernanza débil en acción (o inacción):**

1. **El equipo de ventas «libre como el viento»:** Vendedores con total autonomía para ofrecer descuentos, negociar términos y comprometer plazos de entrega sin consultar a nadie. Luego, operaciones recibe órdenes imposibles de cumplir, y el equipo financiero sufre intentando cuadrar números. *Resultado:* márgenes deteriorados y clientes insatisfechos.
2. **La junta directiva fantasma:** En papel, hay un comité de dirección comercial que debería tomar decisiones clave, pero en la práctica, nunca se reúne, y cuando lo hace, se limita a discutir temas generales sin resolución efectiva. *Resultado:* proyectos estratégicos estancados y oportunidades de crecimiento desaprovechadas.
3. **El síndrome de la política del miedo:** Nadie quiere tomar decisiones porque el error se castiga más que la inacción. Así, cualquier propuesta innovadora queda atrapada en un limbo de aprobaciones interminables. *Resultado:* la empresa pierde agilidad y oportunidades en un mercado que no espera.

## **¿Cómo fortalecer la gobernanza comercial y dejar de ser tu peor enemigo?**

Fortalecer la gobernanza no se trata de crear más burocracia, sino de establecer un marco claro de decisiones, responsabilidades y seguimiento. Algunas claves para lograrlo incluyen:

- **Definir roles y responsabilidades claras:** Cada persona en la organización debe saber exactamente qué puede decidir y hasta dónde llegan sus facultades.
- **Estandarizar procesos comerciales:** Desde la generación de leads hasta el cierre de ventas, todo debe estar documentado y medido.
- **Implementar tecnología de soporte:** Sistemas como CRM integrados con herramientas de BI ayudan a visibilizar información en tiempo real y facilitan la toma de decisiones basadas en datos.

- **Establecer indicadores de gobernanza:** Medir tiempos de aprobación, niveles de cumplimiento de procesos y satisfacción interna con la gestión comercial.
- **Fomentar una cultura de accountability:** La rendición de cuentas no es un castigo, es una herramienta para mejorar continuamente.

## **Cuando la gobernanza funciona, la empresa se transforma**

Piensa en una empresa de servicios tecnológicos que logró optimizar su gobernanza comercial implementando un modelo de toma de decisiones descentralizado pero controlado. Crearon un «comité ágil» que aprobaba propuestas en 48 horas, redujeron tiempos de respuesta en un 30% y alinearon a todos los equipos con objetivos comerciales claros. *Resultado:* crecimiento sostenido y clientes más satisfechos.

La diferencia entre una empresa con una gobernanza sólida y una que sigue improvisando es la capacidad de actuar con rapidez, coherencia y dirección. Si tu empresa aún lucha con decisiones lentas y roles difusos, la buena noticia es que puedes cambiarlo.

## **Conclusión**

Una gobernanza comercial débil es como una maquinaria sin engranajes: genera mucho ruido, pero no produce resultados. Si tu empresa sigue atrapada en la toma de decisiones lentas, la falta de coordinación entre áreas y la ausencia de accountability, es hora de actuar. Implementar una gobernanza clara y efectiva no solo mejora el desempeño comercial, sino que también crea una cultura de eficiencia y crecimiento sostenible.