NI GRANDES NI PEQUEÑAS

INTELIGENTES

MATERIABIZ
Escuela de Negocios

Dirección general
Manuel Sbdar
manuelsbdar@materiabiz.com

Área editorial

Asesoramiento periodístico
Marcelo Franco

Investigación
Santiago Nader

Diseño
Sofía Zanikian

Fotografía
Ale Ruíz

Diseño de portada
Pilar Otero (GoodPeople)

Sbdar, Manuel
NI GRANDES NI PEQUEÑAS : INTELIGENTES
/ Manuel Sbdar.
- 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires :
La Materia Contenidos, 2022.
120 p. ; 20 x 13 cm.

ISBN 978-987-47540-1-1

1. Economía de la Empresa. 2. Macroeconomía.
I. Título.
CDD 338.64

A Daniela, Laura y Julieta

15 INTRODUCCIÓN

31 CAPÍTULO 1
Ni tres ni cinco, cuatro inteligencias

45 CAPÍTULO 2
La Inteligencia ORGANIZACIONAL

63 CAPÍTULO 3
La Inteligencia REPUTACIONAL

77 CAPÍTULO 4
La Inteligencia FINANCIERA

91 CAPÍTULO 5
La Inteligencia DIGITAL

109 CONCLUSIÓN

Se mide la inteligencia del individuo por la
cantidad de incertidumbres que es capaz de soportar.
Kant

INTRODUCCIÓN

Sigue sin esclarecerse la verdad sobre la existencia real del personaje Pedro Grullo, también conocido como Pero Grullo o Perogrullo. Como sea, a Pedro se lo identifica como a un hombre capaz de decir las más severas y redundantes verdades. O bien, las cosas más obvias. En esa línea, no hubiese desentonado escuchar a Pedro decir que el conocimiento es la base fundamental para tomar decisiones inteligentes.

Pero esta afirmación, a la que difícilmente puede encontrarse oposición, no forma necesariamente parte del comportamiento habitual de una gran cantidad de tomadores de decisiones en los negocios. En el ámbito de las iniciativas individuales y colectivas que deben ocurrir dentro de una empresa, aquellas que se toman a partir de la intuición silvestre, la experiencia personal o la creencia ciega son las que tienen mayor arraigo.

Ni por asomo pongo en duda la eficiencia de este tipo de decisiones. Tampoco niego el afecto o la simpatía que muchas veces suscitan. Sin embargo, afirmo que resulta absolutamente necesaria una instancia de análisis informado y reflexión lúcida entre el pálpito y el saber, entre la experiencia y el conocimiento, entre creer y confirmar.

NI GRANDES NI PEQUEÑAS – INTELIGENTES predica desde su título la voluntad de dejar de diferenciar a las

empresas pequeñas de las empresas grandes. El tamaño de una empresa, que en otros tiempos podría haber constituido una ventaja, ha perdido gravitación en nuestros días como factor clave. Aunque suene exagerada, ésa es mi tesis.

Me propongo explicar en las páginas que siguen que la unidad de medida real de una empresa dejó de ser el tamaño, que ahora esa unidad de medida es… *la velocidad*. Voy a forzar el razonamiento al límite para decir, haciéndome cargo del margen de error, que —con frecuencia— el gran tamaño se vuelve un escollo para alcanzar altas velocidades. Y eso *se paga*.

Aunque voy a insistir en rechazar la oposición grandes-pequeñas, no puedo dejar de observar que grandes y pequeñas suelen abordar de manera diferente su relación con la incorporación de conocimiento.

No es regla general que las grandes sean propensas al conocimiento y las pequeñas sean adversas a él, pero… a menudo se observa que para las grandes empresas el conocimiento se disfruta como si fuera una inversión, mientras que para las pequeñas duele como si se tratara de un gasto. Es imprescindible entender el origen de esta asimetría.

No es regla general que las grandes sean propensas al conocimiento y las pequeñas sean adversas a él, pero… con frecuencia se observa que para las grandes empresas el conocimiento *se disfruta* como si fuera una inversión, mientras que para las pequeñas *duele* como si se tratara de un gasto. Es imprescindible entender el origen de esta asimetría.

Cuando una empresa realiza una inversión, lo hace sobre la base de que obtendrá en algún tiempo un resultado positivo, un "retorno sobre la inversión". Muy distinto es el panorama cuando una empresa, por falta de visión o de ambición, afronta la decisión de capacitar (o no capacitar) a su personal como si se tratara de un *gasto*. En este caso, al no haber un horizonte claro de "retorno", se impondrá la lógica mezquina de tratar de llevarlo *al menor monto posible.*

Cuando una gran empresa promueve a uno de sus empleados para realizar una capacitación anual (probablemente cifrada en decenas de miles de dólares), tiene la certeza de que lo que esa persona aprenderá, una vez puesto en práctica, rendirá sus frutos.

El retorno concreto de la inversión podrá manifestarse, por ejemplo, en que esa persona aprenda a fijar precios con una metodología que la empresa no conocía antes, y de esa manera logre incrementar el resultado total de ventas por optimización del margen de contribución positivo de los distintos productos que se ofrecen. Este ejemplo puede replicarse en decenas o cientos de decisiones empresariales. En la mayoría de los casos, este tipo de inversión retorna con creces.

En general, las grandes empresas tienen muy claro ese proceso y lo aplican en beneficio propio desde hace muchos años. Se podría decir que corren con ventaja respecto a las pequeñas, que todavía no han reparado en el detalle o han incursionado tímidamente en la cuestión. Tal vez la novedad, aún incipiente, sea la ruptura en el *proceso de adquisición* de ese conocimiento. Hoy existen maneras muy innovadoras para adquirir conocimiento empresario, sin que la cuantía de la inversión sea un obstáculo. Ese costo, que a todas luces es inversión, puede ser "parecido a" cero.

Hace casi dos décadas, Henry Mintzberg alertaba en su libro *Managers not MBAs* (2004) que no es posible formar *managers* en un aula poblada por personas sin experiencia empresarial o comercial previa. Por aquellos años ésta resultaba una idea provocadora, controvertida y desafiante, sobre todo viniendo de alguien que formaba parte del propio sistema al que desafiaba por su pertenencia a la Universidad McGill (una institución educativa de élite, fundada a principios del siglo XIX en Canadá).

Hoy esta apreciación sigue siendo válida, pero no completa. Es necesario agregar, en el caso del conocimiento para la gestión, la noción de *aprendizaje colectivo.* Se aprende *con* otros. La versión de un profesor que "sabe y enseña" frente a un grupo de alumnos que "no saben y aprenden" ha quedado fuera de época.

Tal vez una lección para tener en cuenta es la del personaje Joseph Jacotot que el escritor francés Jacques Rancière presenta como su disruptivo "maestro ignorante" (*El maestro ignorante*, 2016). Rancière escribe: "No hay ignorante que no sepa una infinidad de cosas. Toda enseñanza debe basarse en ese saber". Esta reafirmación es útil para pensar lo siguiente: los empresarios y emprendedores saben infinidad de cosas, y eso *que saben* es en lo que debe basarse la enseñanza.

El método de enseñanza unidireccional, en donde el profesor que sabe enseña al empresario lo que no sabe, deja de lado a esa "infinidad de cosas".

La idea de adquisición de conocimiento podría ser reemplazada por la de producción de conocimiento. Un aula se vuelve un espacio ya no donde se *imparte* saber, sino un lugar donde se *fabrica* saber. Esa fábrica debe incluir necesariamente la experiencia de los empresarios y sus conocimientos. No alcanza con usar el "método del caso": la principal habilidad del profesor debe ser motivar a que los empresarios compartan su saber, no trabajar sobre la experiencia de casos que vengan de "afuera" del aula.

La clave es construir conocimiento a partir de los casos alojados dentro de ella. En ese lugar y bajo esas premisas, tanto profesor como alumnos, tanto la teoría como la

práctica, se ubican en igual nivel. Ninguno tiene certeza de los resultados de esa construcción. No hay una solución previa, y tampoco una solución óptima.

En palabras de Rancière, se trata de "atravesar un bosque cuya salida todos ignoramos."

Si un profesor de Management pretende enseñar un modelo para cuantificar el potencial de crecimiento de una empresa según su estructura financiera, podría partir de una ecuación matemática que define un valor máximo, pero también podría (y debería) partir de las experiencias de los empresarios presentes.

En el segundo caso aparecerán la intuición, la experiencia y el *saber hacer*. Es altamente probable que, trabajando con los aportes de los empresarios a partir de esos tres elementos, el profesor llegue, también, a la ecuación perfecta, pero lo habrá hecho fabricando el conocimiento antes que imponiéndolo.

De hecho, esa ecuación no cayó del cielo, más bien se conformó a partir de cientos de casos reales. De lo que se trata es de *traducir* lo que los empresarios dicen en el aula a un idioma que pueda ser *sistematizado*.

Ese es el verdadero trabajo de quien participa de un

proceso de aprendizaje de conocimientos empresariales. Pero, para que eso sea posible, es necesario enfatizar en la idea de igualdad en el aula. Tanto vale lo que un profesor da como lo que un alumno aporta. Se trata de una relación entre iguales, y no de una relación entre alguien que sabe y varios que no.

De eso se trata formar empresarios: de transmitir la necesidad de complementar su saber con el de otros. Se trata de fomentar la imperiosa necesidad del aprendizaje colectivo. Se trata de escuchar y de decir, de contar y de ser contado. No pasa por escuchar la teoría de alguien superior, sino de conocer la experiencia de muchos empresarios *como él*. Se trata de transmitir la confianza en la capacidad de cada uno para compartir con otros y absorber de otros. "Es posible enseñar lo que se ignora que se sabe", dice Rancière. El desafío no es que el otro aprenda, sino que "quiera" aprender.

Ahora bien, de qué hablamos cuando hablamos de conocimiento. La primera distinción podría formar parte de otra frase de don Pedro Grullo: "Una cosa es un empresario, y otra muy distinta es su empresa." El empresario es una persona humana, la empresa es una persona jurídica.

Es precisamente por eso que, cuando se habla de conocimiento, importa entender que se trata de conocimiento

alojado en la empresa como persona jurídica, como colectivo "pensante", y no la mera incorporación de saberes o destrezas por parte de la persona humana que representa el dueño o el gerente de esa misma empresa.

Es aquí cuando la cosa se complica. Con todas las implicancias que tiene el proceso de aprendizaje, es relativamente fácil entenderlo respecto de una persona. El desafío es aceptar y reconocer que el conocimiento adjudicado a una empresa tiene otro nivel de dificultad.

Tal vez la manera más concreta de transmitir esta idea sea por la negativa: si una persona se forma en una empresa, cuando esa persona deja de trabajar ahí se lleva consigo todo lo que aprendió. La "inversión", de repente, se convirtió en "gasto".

Entonces, ¿cómo se *forma* a una empresa? ¿Cómo se inaugura un sendero virtuoso de conocimiento dentro de ella? Si lo que se busca es alcanzar para la empresa perdurabilidad con rentabilidad, la respuesta es la construcción de un modelo de negocio.

Definir, y redefinir permanentemente un modelo de negocio es sinónimo de instalar y desarrollar la capacidad de una empresa para proponer DIFERENCIALES.

La secuencia de causalidad sería esta:

Conocimiento > Diferenciales > Modelos de Negocio > Perdurabilidad con Rentabilidad

¿Cuál es el *Conocimiento* al que debe acceder una empresa para, a través de la multiplicación de DIFERENCIALES, estructurar y reestructurar *Modelos de Negocio* que le permitan acceder a tan preciada *Perdurabilidad con Rentabilidad*?

Una empresa que se amiga con el *Conocimiento* (y, mucho mejor, si lo hace de manera sistemática) es una empresa —grande, pequeña, no importa— que se vuelve *inteligente*. Para hacerlo, debe entender que hay por lo menos cuatro "Inteligencias" que debe tener bajo análisis y control: ORGANIZACIONAL, REPUTACIONAL, FINANCIERA y DIGITAL.

Entonces, ¿cómo se forma a una empresa? ¿Cómo se inaugura un sendero virtuoso de conocimiento dentro de ella? Si lo que se busca es alcanzar para la empresa perdurabilidad con rentabilidad, la respuesta es la construcción de un modelo de negocio.

Volviendo a esa diferencia inicial que existe entre la propensión a la búsqueda de conocimiento por parte de las grandes empresas y la aversión de las pequeñas a invertir en él, vale citar nuevamente el pensamiento de Rancière, que dice que sólo mediante la tensión del deseo propio o la emergencia de una situación es que se produce el conocimiento.

Las grandes empresas acuden al aprendizaje por la emergencia de una situación, por el hecho de que *hay alguien que impone ese aprendizaje*. En ese caso, eso es lo que se debe hacer. ¿Y en las pequeñas y medianas? *Se debe tensionar el deseo de saber más*. De esa *tensión*, precisamente, trata este libro.

CAPÍTULO 1

NI TRES NI CINCO, CUATRO INTELIGENCIAS

¿Se puede llegar a conocer de manera anticipada *a qué velocidad* puede crecer (o decrecer) una empresa? Sí, se puede. ¿Y para qué me serviría saberlo? Muy concreto, para tomar —también de manera anticipada— las decisiones que harían posible ese crecimiento (y, de paso, evitar las que llevaría a esa empresa a su decrecimiento).

La velocidad de crecimiento de una empresa es DIRECTAMENTE proporcional al tiempo, el esfuerzo y el dinero que cuesta "fabricar" un cliente. Así de simple, así de complejo. Lo afirmo con conocimiento de causa como todoterreno al frente de MATERIABIZ, la Escuela de Negocios que gestiono desde hace 17 años y por la que ya pasaron más de 20 mil empresarios.

Desde el momento en el que una persona tomó contacto por primera vez con la marca (por ejemplo, a través de alguno de los 11 libros que llevo publicados, o por uno de los más de 300 programas de TV en los que tuve participación) se necesitan EXACTAMENTE hasta dos años para lograr que se siente en uno de los programas anuales.

Dos años durante los cuales, de manera persistente pero nunca invasiva, se le harán llegar sucesivas invitaciones para leer un artículo, participar de un *webinar*, asistir a una clase abierta, sumarse a un grupo de empresarios en condiciones semejantes de búsqueda de oportuni-

dades y/o recibir una micro consultoría personalizada. Dos años de tiempo dedicado, de esfuerzo creativo y de dinero invertido.

Si en el plazo de dos años esa persona no ha logrado ser seducida, la relación costo-beneficio indica que el caso debe ser abandonado. Al menos para la ecuación de negocios de MATERIABIZ.

¿Cuánto tiempo-esfuerzo-dinero debe invertir una empresa para conquistar-retener-expandir a sus clientes? La respuesta que es válida para MATERIABIZ no es necesariamente válida para otra empresa. Pero la pregunta es la misma para todas las empresas, se dediquen a lo que se dediquen.

El costo de adquisición de un cliente, medido en tiempo-esfuerzo-dinero, es el indicador clave para saber a qué velocidad puede crecer una empresa. El costo de fidelización —en el corto o el largo plazo— de ese cliente y el costo de volver a ese cliente un comprador de productos o servicios diferentes (e incrementales) a los que lograron la primera venta son extensiones de ese primer cálculo.

Volver a una empresa INTELIGENTE quiere decir, si lo resumo a la mínima expresión, dotarla de las INTELIGENCIAS necesarias para atraer, retener y expandir clientes. Si,

Volver a una empresa INTELIGENTE quiere decir, si lo resumo a la mínima expresión, dotarla de las INTELIGENCIAS necesarias para atraer, retener y expandir clientes. Si, además de esos tres pasos, una empresa es capaz de convertir a ese cliente atraído-retenido-expandido en un "recomendador" de productos o servicios, ésta habrá alcanzado la condición de empresa SUPER-INTELIGENTE.

además de esos tres pasos, una empresa es capaz de convertir a ese cliente atraído-retenido-expandido en un "recomendador" de productos o servicios, ésta habrá alcanzado la condición de empresa SUPER-INTELIGENTE.

Cada empresa debe elaborar su propia ecuación, tomando en cuenta su matriz de costos, sus posibilidades financieras, sus destrezas de marketing y sus estrategias de sobrecumplimiento (el cliente que deja de ser cliente porque se vuelve socio al recomendar nuestro producto o servicio).

Cuatro son las INTELIGENCIAS básicas sobre las que trata este libro:

Inteligencia ORGANIZACIONAL

Inteligencia REPUTACIONAL

Inteligencia FINANCIERA

Inteligencia DIGITAL

La Inteligencia ORGANIZACIONAL es preguntarse el primer día en la vida de una empresa y cada día en adelante cómo pasar de las *ideas* a los *hechos*. Una organización funcionando de manera eficiente es lo que permite que

una idea brillante *verdaderamente lo sea*. Una idea brillante no tiene valor si es ejecutada de manera ineficiente, una idea es brillante en la medida en que *pueda ejecutarse eficientemente*.

Las intenciones sin gestión son sólo eso, intenciones. Pero la gestión sin resultados es sólo gestión. La Inteligencia ORGANIZACIONAL es el puente que va de las intenciones a la gestión.

En la bienintencionada mente del empresario puede haberse encendido la lamparita de una idea genial, pero será a través de la elección adecuada de los colaboradores, de la distribución prolija de las funciones, de la asignación equilibrada de las responsabilidades y de la ejecución armónica de los procesos —en definitiva, a través de la puesta en funcionamiento de una organización INTELIGENTE— que se demostrará la brillantez de esa mente, de esa lamparita.

La Inteligencia ORGANIZACIONAL es la que permite entender que una empresa "genial" *no puede depender de un genio*. Si para implementar esa idea brillante que la hizo nacer depende de la presencia de un Messi en su equipo, un negocio se volverá vulnerable más temprano que tarde. Porque será difícil encontrarlo, y mucho más difícil retenerlo.

Un empresario inteligente debería ser capaz de traducir todos los conocimientos y todas las habilidades del Messi que necesita en un *plan de equipo* y un *manual de procedimiento*, de manera que los talentos (a medida que pidan pista para volar rumbo a sus nuevos destinos) sean intercambiables a través de procesos infalibles.

La Inteligencia REPUTACIONAL remite a lo que, en una visión tradicional (y hoy anticuada), recaía sobre los responsables de Marketing, Publicidad, Relaciones Públicas y Responsabilidad Social Empresaria. Hoy una empresa es menos una marca (bien administrada) que una historia (bien contada).

Las empresas "conversan" (o deberían entender que es crucial encargarse de esto), y lo hacen (o deberían hacerlo) a través de las personas que forman parte de la empresa, de los procesos que esas personas llevan adelante, de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes, de los clientes que refieren a otros clientes, sean actuales o potenciales, la satisfacción o insatisfacción que les generó la experiencia de relacionarse con… esa empresa, esas personas, esos procesos, esos productos, esos servicios, con esos otros clientes.

Ya no es el responsable de una de esas áreas el que da la cara (o la vida) por la empresa. Ya no es la publicidad comprada y pagada la que garantiza la visibilidad de la marca. Ahora es el cliente y la suma de los clientes, la audiencia de la empresa-marca, la que habla bien o mal *por* la empresa. Y lo hace a través de emociones y humores, de pulgares para arriba (o para abajo) y emoticones sonrientes (o asqueados).

La Inteligencia REPUTACIONAL implica que el día a día de una empresa se haya transformado en un repertorio de hechos *relevantes* y *comunicables* y, si todavía no se ha transformado en tal, debe hacerlo de manera URGENTE. Haber sido importante en los últimos 100 o 50 años es eso, *haber sido*. Hoy, la reputación se gana —y se pierde— en 15 minutos. ¿Mañana? Mañana será otro día.

La Inteligencia FINANCIERA es, con frecuencia, un tema de atención prioritaria para las grandes empresas y un asunto lejano (por abstruso u oneroso) para las pequeñas y medianas. En el origen de esa lejanía está la inhabilidad o la indiferencia para *medir*. Lo que no se mide no se gestiona y lo que se mide mal se gestiona peor. El buen manejo del flujo financiero —basado en la medición minuciosa, sistemática y comparada de cada peso que egresa o ingresa— es a la vida de una empresa lo que la buena respiración representa para la salud del cuerpo. Cuestión de… vida o muerte.

Se puede estar al frente de una *organización brillante* porque sabe cómo implementar esa *idea brillante* para la que fue fundada, pero si no cuenta con un tablero adecuado de indicadores financieros que permita monitorear en tiempo real el margen de acierto/desvío respecto a los resultados proyectados, la necesidad presente o futura de fondos y el plazo de retorno de la inversión realizada —por citar sólo tres de las múltiples variables a considerar— la falta de oxígeno comprometerá la salud del negocio.

Las grandes empresas disponen de los recursos intelectuales y materiales para construir y actualizar ese tablero. Las pequeñas deben construirlo y actualizarlo, incluso a pesar de no disponer de esos recursos. No hay alternativa.

La Inteligencia FINANCIERA consiste en dotar a la organización de la capacidad para tomar decisiones de inversión —*en qué* se usa el dinero— y de financiación —*de dónde* se obtiene el dinero— para lograr alcanzar la utilidad y maximizar la rentabilidad (que no son la misma cosa, aunque muchas veces se confundan) con una estructura patrimonial equilibrada.

Una empresa, al fin y al cabo, es una sucesión de decisiones de inversión y de financiación, de reinversión y de refinanciación. Una empresa respira, inhala y exhala, a través de sus finanzas.

La Inteligencia DIGITAL no debe confundirse con la automatización o la virtualización de los procesos que la irrupción de Internet y la telefonía móvil han incorporado a la vida de la empresa, aunque esas tecnologías lo vuelvan posible. La interacción simultánea de multitudes con multitudes permite la detección temprana de deseos e intereses que dentro de un tiempo (breve) podrían convertirse en tendencias. Allí reside la potencia de administrar, DIGITALMENTE, demandas que todavía no han sucedido y satisfacciones que pronto sucederán.

La empresa que sea capaz de pasar del paradigma de la generación de oferta al de la generación de demanda habrá subido un escalón en su nivel de inteligencia. Para ello, pensar que inaugurar la dimensión DIGITAL consiste en aprender el significado en español de ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM (*Customer Relationship Management*) o BPM (*Business Process Management*) es apenas el aperitivo.

La Inteligencia DIGITAL importa, en todo caso, para entender cómo invertir la fórmula clásica del proceso comercial, esa que proponía fabricar primero, vender después, por fin cobrar. ¿Es posible cobrar antes de vender? Sí, las multitudinarias plataformas de *crowdfunding* lo demuestran cada día. ¿Puedo vender antes de fabricar? Sí, la producción *on demand* está cada vez más de moda.

¿Se llegará a fabricar… sin fábrica? Sí. Ya se llegó hace rato.

Inteligencia ORGANIZACIONAL

Inteligencia REPUTACIONAL

Inteligencia FINANCIERA

Inteligencia DIGITAL

Cuatro Inteligencias, verticales y al mismo tiempo transversales, para entender cómo llevar una empresa al siguiente nivel. Cuatro Inteligencias para desarrollar en profundidad y también en velocidad, porque la mejor decisión tomada *a destiempo* es la peor decisión.

CAPÍTULO 2

LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

Una gestión eficiente es aquella que logra *maximizar* resultados. Dicho sin rodeos: mayores ingresos con menores egresos, más utilidad con menos inversión.

Una empresa INTELIGENTE debería volver una práctica sistemática la maximización de resultados, ingresos y/o utilidades. Sin embargo, esa ambición no debería confundirse con la mera codicia. No es inteligente, ni siquiera es POSIBLE, hoy en día, maximizar resultados olvidando el mediano o el largo plazo.

La correcta comprensión de los incentivos económicos, tanto en la dimensión del retorno sobre la inversión por el que bregan los propietarios como de la justa recompensa por la que laboran los asalariados, está en la base del buen funcionamiento de la empresa.

La Inteligencia ORGANIZACIONAL se trata de trabajar en pos de la maximización de la productividad, de la eficiencia y, en definitiva, de la rentabilidad. Pero no *solamente*. Si los incentivos están puestos únicamente en la maximización de resultados para el corto plazo, sin pensar en el impacto de estos a lo largo del tiempo, un gran problema se aparecerá más adelante.

Sólo una organización que llegue a funcionar en niveles aceptables de productividad, eficiencia y rentabilidad,

independientemente de las personas que la componen, puede ser considerada INTELIGENTE.

La contratación y la retención del talento humano (el que aportan las personas) dialoga hoy por hoy con la instalación y la innovación del "talento artificial" (el que aportan las máquinas). Se trata de administrar saberes y destrezas, pero también de gestionar algoritmos y programas.

La gestión del talento humano afronta hoy un reto particular, que —de alguna manera— va a contramano de los postulados convencionales respecto a las condiciones de contratación (y sobre todo de retención) a poner en práctica dentro de la empresa.

Resulta poco recomendable intentar retener talento en épocas como las actuales, en las que la competencia de otras empresas o la posibilidad de desarrollo de la propia empresa tienta de manera seductora e inalcanzable a los mejores cuadros de un equipo en acción.

Que los talentos sean libres, entonces. Que alcancen su felicidad allá donde estén dadas las mejores condiciones de reconocimiento y/o satisfacción. Una organización inteligente o eficiente no depende de las personas cuando aprende a hacer las cosas *por cuenta propia*.

La contratación y la retención del talento humano (el que aportan las personas) dialoga hoy por hoy con la instalación y la innovación del "talento artificial" (el que aportan las máquinas). Se trata de administrar saberes y destrezas, pero también de gestionar algoritmos y programas.

¿Qué cosas tiene que aprender a hacer, de manera productiva-eficiente-rentable una empresa? La respuesta clásica sería: cada uno de los procesos verticales y horizontales que se llevan adelante en su interior/exterior. Sí, de acuerdo, aunque con una salvedad IMPORTANTE: no *todos* los procesos pueden ser perfectamente dominados por una organización. Conviene concentrarse principalmente (estoy tentado a escribir SOLAMENTE) en aquellos que constituyen el *core* (núcleo) de su negocio.

No resulta tan fácil como parece entender a fondo cuál es la diferencia entre, por ejemplo, una actividad "núcleo" o un proceso "neurálgico". Para el 90% de las empresas, VENDER es la actividad "núcleo", y como tal la recomendación sería desarrollar el máximo talento posible en su gestión. Pero VENDER implica, simplificando al máximo la cuestión, por un lado, FABRICAR (lo que se ofrece) y, por el otro, COBRAR (lo que se vendió).

La irrupción de las plataformas y las rutinas digitales útiles para la oferta y la venta masiva de productos y servicios se ha presentado a menudo para muchas empresas como la obligación de desarrollar infraestructuras y capacidades novedosas *in house* u optar por la externalización eficiente vía *outsourcing* de esas herramientas y de esos servicios.

¿Cuál es la respuesta INTELIGENTE a ese dilema empresario? Difícil que la misma recomendación sea válida para dos situaciones, incluso parecidas o cercanas.

Puede ser que la Inteligencia ORGANIZACIONAL óptima implique para una empresa la recomendación de desarrollar con recursos y talentos propio el proceso de venta, pero confiar a unos proveedores asociados el proceso de fabricación y a otros aliados externos el proceso de cobro. Puede ser, también, que para otra empresa la recomendación sea hacer EXACTAMENTE lo contrario.

Las empresas no son otra cosa más que "personas haciendo cosas". Las cosas a cargo de esas personas pueden ser hechas *de manera casi óptima*. Pues bien, esa *manera casi óptima* de hacer bien aquello que importa que esté bien hecho debe ser "capturada" por la empresa. Y esa captura se produce a través de modelos, procesos, métodos, ecuaciones, patentes, o lo que sea.

Esa *manera casi óptima* de hacer correctamente lo que debe estar bien hecho puede tener que ver con los ingredientes secretos de una receta (si se fabrican galletitas) o con los algoritmos más sofisticados (si se ofrece inteligencia artificial). Debe resguardarse por escrito, de forma documental. Constituye el ACTIVO, tangible o intangible, más importante de la empresa.

No se inventa con esfuerzo o se encuentra por casualidad todos los días la fórmula "casi" perfecta de hacer algo bien. Cuando esto sucede, hay que ser capaz de atrapar agua con la mano.

También debe decirse que esas fórmulas, por mágicas o imbatibles que parezcan hoy, deben estar en constante revisión. Se escriben y reescriben de manera constante. No existe *un* proceso a ser aplicado por repetición, sino *ese* proceso de continuo cambio y mejora que, en definitiva, puede ser llamado INTELIGENCIA.

Los "hallazgos" que se escriben bajo la forma de fórmulas o procesos tienen que poder llevarse a la práctica una y otra vez, INDEPENDIENTEMENTE de quien sea la persona o el equipo que lo intenta, o lo vuelve a intentar.

Los "hallazgos" que se escriben bajo la forma de fórmulas o procesos tienen que poder llevarse a la práctica una y otra vez, INDEPENDIENTEMENTE de quien sea la persona o el equipo que lo intenta, o lo vuelve a intentar.

Esa persona o ese equipo puede no haber participado del momento o de la situación que dieron lugar al hallazgo, pero el guión a través del cual se ejecuta el proceso tiene que estar *tan bien* escrito que no debería de haber lugar a dudas o márgenes para el error al momento de hacer las cosas bien.

Una simple ecuación puede ayudar a entenderlo:

Organización Inteligente = Fórmula + Práctica

Escribir un proceso es escribir una fórmula. La fórmula que explica "¿Cómo se vende?" en determinado negocio dice: "Se vende con un llamado que comienza…" o "Se vende con una pregunta que dice…". Para que esa fórmula dé resultados, para que ese proceso tenga una venta como resultado final, no es suficiente con que ese aprendiz de vendedor que tramita su primer día en la empresa saque el papel en donde están escritas las siete preguntas necesarias y las recite en un llamado telefónico. Con eso *no alcanza*. Es necesario que aparezca el otro término de esta ecuación, que es la práctica.

La práctica implica adquirir una determinada *habilidad* dada por la disponibilidad de esa fórmula y la predisposición a "reinventarla" a través de su puesta en acción, de su experiencia.

Entre un proceso escrito y un resultado alcanzado siempre media un tiempo de aprendizaje e implementación. Las personas y las organizaciones aprenden a través de fórmulas y, sobre todo, a través de prácticas.

Volviendo al ejemplo de esta persona en su primer día de trabajo: la primera pregunta a través del teléfono puede salir impostada, la segunda irá un poco mejor, la tercera estará más o menos bien y la cuarta ya será absolutamente natural, como si en realidad a ese vendedor "experimentado" le interesara lo que le está preguntando a quien intenta convertir en un comprador (por cierto, sería importante que ese vendedor se interese *genuinamente* por lo que está preguntado, para obtener la información valiosa que gatillará la venta).

Que una persona que ha desarrollado una tarea con buenos resultados se vaya de una empresa y la deje sin su conocimiento es una pérdida de valor patrimonial, por lo que no debería quedar el vacío de lo que fue su contribución.

El conocimiento o la experiencia que pudo haber aportado deben permanecer disponibles bajo la forma de esas fórmulas que, insisto, deben ser ESCRITAS. Si esa persona *se lleva consigo* ese conocimiento, el patrimonio de la empresa valdrá menos. Y lo valdrá *en términos reales*.

No alcanza con *describir* o *cuantificar* las actividades a llevar a cabo durante el proceso, también se deben incorporar las dimensiones cualitativas y/o emocionales que harán posible llevarlo exitosamente, una vez más, a la práctica. En los detalles "afectivos" residen, muchas veces, los secretos "efectivos" para lograr lo que se busca.

Hay una parte racional que hace que alguien pueda decir en qué consiste su actividad sin matices y sin sentimientos, pero hay otra parte de ese *know-how* que involucra una perspectiva emocional y, en determinadas actividades, es tan o más importante que el proceso desde la perspectiva racional. Esa perspectiva emocional también debe poder transcribirse en un procedimiento.

La Inteligencia ORGANIZACIONAL tiene que ver con la construcción y reconstrucción permanente y sistemática de procesos que absorban del *hacer bien* lo que importa que esté bien hecho, tanto en lo racional como en lo emocional.

Recién una vez que una empresa haya alcanzado a entender y a documentar ambas dimensiones en sus procesos clave, estará en auténticas condiciones de salir a buscar a las personas cuyos perfiles puedan ajustarse a las tareas a realizar. Se habrá vuelto INTELIGENTE, porque no depende de providenciales genios o de volátiles héroes.

Algunas personas realizan su trabajo de una manera "extraordinaria". Esas personas trabajarán en la empresa en la medida en que lo deseen, sabiendo que dejarlas volar llegado el momento será la mejor (aunque dolorosa) decisión.

La responsabilidad del empresario, que es el encargado de velar por la Inteligencia ORGANIZACIONAL, es mantenerse atento al hecho de que, si esas personas se van, su salida no impacte negativamente en el conjunto o en el proyecto.

Lo que importa es la no-dependencia, pero no desde una perspectiva soberbia, sino más bien todo lo contrario: crear no-dependencia hace que la gente sea libre y siga su deseo sin que la empresa tenga que atarse a la participación concreta de alguien en particular para alcanzar sus resultados.

¿Se puede pensar en "la experiencia" de una em presa en términos de capital? ¿Se puede pensar en esa *Práctica* que viene después de la *Fórmula* como un capital? Sí. Definitivamente.

El capital intelectual de una empresa es lo que ésta "sabe", lo que equivale a decir "lo que fue necesario *traer* al negocio porque no estaba presente el primer día".

Lo que importa es la no-dependencia, pero no desde una perspectiva soberbia, sino más bien todo lo contrario: crear no-dependencia hace que la gente sea libre y siga su deseo sin que la empresa tenga que atarse a la participación concreta de alguien en particular para alcanzar sus resultados.

La Inteligencia ORGANIZACIONAL es el producto de esos procesos que se llevan a la práctica a través de una curva de aprendizaje que, finalmente, se materializa en el activo intangible.

Fórmula + Práctica + Curva de Aprendizaje = Capital Intelectual

Nada de lo dicho debe asociarse con la complejidad de las patentes que sólo las empresas con dimensiones corporativas o multinacionales pueden desarrollar y/o registrar.

El capital intelectual de una empresa puede medirse en miles de millones o… en centavos. En cada detalle de un procedimiento bien hecho hay un know-how que puede (y debe) convertirse en capital intelectual.

El recorrido de un motociclista encargado de la entrega a domicilio de los pedidos nocturnos de una pizzería de barrio, en apariencia una operación sencilla, puede ser "investigado" y "analizado" en cada detalle para volverlo un procedimiento "documentado" que contribuya al Capital Intelectual de esa pequeñísima empresa.

Pequeñísima, pero INTELIGENTE, porque estará en condiciones de hacer bien lo que importa que esté bien

hecho tomando en cuenta, por ejemplo, la posibilidad de mejorar los tiempos propios adoptando ciertos recorridos alternativos o prometiendo tiempos más cortos sobre los que la competencia puede ofrecer.

CAPÍTULO 3

LA INTELIGENCIA REPUTACIONAL

Voy a ir de frente. El 100% del esfuerzo de un empresario —medido en tiempo, liderazgo o dinero, no importa— es tiempo, liderazgo o dinero invertidos en la construcción de REPUTACIÓN.

Así como se dice y se repite que "somos lo que comemos", de verdad creo que —en términos de empresa— "somos la reputación que tenemos". O que no tenemos, o que tuvimos y perdimos, o que perdimos y supimos recuperar.

Si el cuerpo humano está compuesto en un 60% de agua, el "cuerpo empresario" se compone en una proporción no menor de REPUTACIÓN.

Un empresario debe estar trabajando en su reputación, por su reputación y para su reputación en simultáneo a estar haciendo cualquier otra tarea. Esto vale en la relación con sus inversores, con sus empleados, con sus proveedores, con sus clientes, con sus acreedores, con sus colegas empresarios, con sus competidores empresarios, o con quien fuere.

Un empresario tiene que ser *multitasking*, no hay manera de que no lo sea, pero el centro de esa diversidad y multiplicidad de tareas reside en el desarrollo sostenido y sistemático de una identidad —económica, financiera, comercial— que sea percibida por los demás de ma-

Un empresario debe estar trabajando *en* su reputación, *por* su reputación y *para* su reputación en simultáneo a estar haciendo cualquier otra tarea. Esto vale en la relación con sus inversores, con sus empleados, con sus proveedores, con sus clientes, con sus acreedores, con sus colegas empresarios, con sus competidores empresarios, o con quien sea.

nera no sólo positiva sino, por, sobre todo, de manera CONFIABLE y RECOMENDABLE. Lo que importa es ser aceptado, pero sobre todo ser ESCUCHADO y, mejor aún, RECOMENDADO.

No es lo mismo decir "Mi producto es líder en su segmento" (valoración positiva) a decir —de manera comprobable— "Mi producto fue elegido entre 5 de diferentes marcas líderes por el 80% del público comprador" (lo que supone una demostración de haber sido "escuchado" por el mercado) o "Mi producto aumentó un 20% sus ventas en el último período apalancado en una estrategia de marketing de referidos" (la demostración de haber sido "recomendado" por clientes satisfechos a nuevos clientes).

¡Atención! En el primer caso ("Mi producto es líder en su segmento"), el narcisismo puede estar jugando en contra de la salud "psicológica" y, muy pronto, financiera de mi negocio. No vale decir "Soy el mejor". Para que la atribución sea válida, alguien *que no soy yo* tiene que decirlo. Y más aún, para que el negocio sea próspero, *alguien tiene que decírselo a alguien más*.

La Inteligencia REPUTACIONAL no remite solamente —aunque muchas veces así se lo entienda— a la salud de una marca, a sus atributos "psicológicos" o simbólicos, a

la cantidad de dinero invertido en coaching ontológico o en pauta publicitaria. Una persona o una empresa se vuelve REPUTACIONALMENTE INTELIGENTE, más allá del manejo emocional o material que haga de su marca, cuando gestiona activos y pasivos, procesos y flujos, superávits o déficits, éxitos o crisis cuando alguien más se ha beneficiado, se beneficia o se beneficiará por los resultados concretos y materiales alcanzados.

Si se define a la reputación como la suma de los resabios de memoria y recordación que resultan de las buenas acciones realizadas en el pasado por una persona o una empresa, debería comenzar a quedar claro que ser REPUTACIONALMENTE INTELIGENTES implica la capacidad de haber ofrecido algo a alguien ¡y haberle cumplido! con resultados *de valor tangible*.

La reputación, entonces, es el resultado de la gestión de marca (personal o empresaria) al mismo tiempo que también es el resultado de *todas las actividades* y *todos los otros comportamientos* de una persona o empresa. En tiempos de redes sociales y multitudes instantáneas, es imposible aislar una variable que influya en la percepción de los demás en mayor medida que las otras. REPUTACIÓN es, también, EXPOSICIÓN 24/7 y a 360 grados.

La reputación vive (o sea que nace, crece y —es duro decirlo— muere) en la mente de otras personas, además de la del dueño y sus colaboradores estrechos en la empresa. La reputación es, SIEMPRE, alcanzada o perdida por comparación con otros: con otros dueños, con otras empresas.

Los grupos de interés (que pueden obtener un beneficio accediendo a lo que hago) o los grupos de afectación (que pueden ser impactados —positiva o negativamente— por lo que hago) generalmente conocen poco (o nada) sobre la verdadera intención o la calidad de gestión de una persona o empresa.

Es la persona o la empresa la que debe hacer el esfuerzo por EXPLICARSE o MOSTRARSE, evitando ser autorreferencial, pero también abandonando la timidez. No basta con ser INTERESANTES para un público (sea interno o externo). Lo que toca es llegar a ser EMINENTES, IRREMPLAZABLES, INIMITABLES…

En la esfera individual, la reputación se construye SOBRECUMPLIENDO (ojo, no es lo mismo sobrecumplir que sobreprometer). En la esfera organizacional, la reputación se construye desarrollando una CULTURA DEL SOBRECUMPLIMIENTO.

La reputación vive (o sea que nace, crece y —es duro decirlo— muere) en la mente de otras personas, además de la del dueño y sus colaboradores estrechos en la empresa. La reputación es, SIEMPRE, alcanzada o perdida por comparación con otros: con otros dueños, con otras empresas.

¿Soy mi propia empresa? Tengo que estar pensando 24 horas en REPUTACIÓN. ¿Tengo una pequeña o mediana empresa? Todo el mundo dentro de esa empresa tiene que estar pensando EN MODO REPUTACIÓN.

Como dueño o gerente a la cabeza de una organización, puedo —y debo— estar muy preocupado por la reputación, pero si las personas que trabajan en esa organización no comparten *ideas claras* y *buenas prácticas reputacionales*, esa preocupación no sirve *de nada*.

La construcción de reputación es un trabajo colectivo que se construye de manera dificultosa, y que además puede perderse muy fácilmente. Todo lo que costó crear la totalidad de la reputación puede perderse con un único error. Error que quizás ni siquiera tenía tal dimensión: un sólo comentario o apreciación de alguien externo acerca de nuestra empresa puede condicionar el comportamiento de clientes actuales y/o de potenciales clientes.

Un cliente satisfecho o un usuario frecuente no pueden considerarse tales a perpetuidad, han tenido un "costo reputacional de adquisición" y tienen —todos los días, minuto a minuto— un "costo reputacional de retención".

Por eso se dice, con acierto, que la REPUTACIÓN es tanto un resultado objetivo como un proceso continuo.

Es confianza, sí, pero mantenida y ratificada en el tiempo.

Esa confianza se construye a través de ACCIONES (de desempeño, de comportamiento), de RELACIONES (con todas las partes involucradas en el desempeño empresario) y de IMPACTOS (en términos de satisfacción, calidad o rendimiento).

Acciones, relaciones e impactos REPUTACIONALES deben planificarse, ejecutarse, evaluarse, corregirse y, en definitiva, alcanzarse a través de indicadores similares a los que permiten la gestión de inventarios o la presentación de balances: objetivos, plazos, resultados, desvíos, utilidades, incentivos, castigos…

Es la reputación la que nos permitirá generar utilidad hoy y alcanzar perdurabilidad mañana. Asumiendo que, dentro de cierta cantidad de años, toda persona o empresa va a estar haciendo algo distinto a lo que hoy representa su fuente de ingresos, todo lo que se pueda hacer para mejorar la manera en que es percibida implica un costo-inversión que rendirá a corto, mediano y largo plazo.

Se sabe que resulta más caro conseguir un cliente nuevo de lo que cuesta conquistar nuevamente a un cliente que ya compró. La estrategia REPUTACIONALMENTE INTELIGENTE es priorizar a… ambos.

Acciones, relaciones e impactos REPUTACIONALES deben planificarse, ejecutarse, evaluarse, corregirse y, en definitiva, alcanzarse a través de indicadores similares a los que permiten la gestión de inventarios o la presentación de balances: objetivos, plazos, resultados, desvíos, utilidades, incentivos, castigos…

Alguna vez, ese cliente *que ya se tiene* fue un cliente *que no se tuvo*. Hoy ya está con nosotros, pero, en algún momento de la historia con nuestra empresa, esa persona no era cliente y *la convertimos* en tal.

Es muy importante analizar y entender cuál es el procedimiento *virtuoso* que logra convertir a una persona en cliente. Para que ello suceda, una empresa debería comenzar por calcular la tasa histórica de nacimiento y mortalidad de sus clientes y hacerlo incorporando un análisis holístico, integral, de la cuestión.

A qué ritmo se ganan clientes y a qué ritmo se pierden debe analizarse tomando en cuenta variables obvias como la oferta sostenida de productos, la fijación de precios competitivos de esos productos y el cumplimiento de los estándares de calidad en su fabricación o entrega. Todo eso es cierto, pero incompleto. Se debe estar en condiciones de analizar y medir *en cuánto* influyó la reputación (pasada, positiva, saludable) para que ese ritmo de ganancia o de pérdida de clientes se haya verificado.

La tasa de adquisición o de abandono de clientes es una unidad de medida que toda empresa debería conocer de sí misma. Esa empresa debería estar en condiciones, al mismo tiempo, de desagregar los distintos factores (oferta, precios, calidad, reputación) que hacen aumentar o

disminuir esa tasa, y su incidencia específica (cuándo o cómo la hacen aumentar/disminuir) o relativa (en cuánto la hace aumentar/disminuir).

Suele pensarse que, dada su naturaleza intangible o gestión compleja, a la reputación resulta difícil traducir a a números o transferirla a precios. ¡Esta es una verdad a medias!

La *buena* reputación es el más tangible de los activos intangibles. Su incremento aumenta el valor percibido de una empresa o de su marca, por lo que también construye oportunidades financieras y levanta barreras competitivas.

Una reputación "sólida" puede asociarse DIRECTAMENTE a la idea de que los productos o servicios que ofrece la empresa son de mayor calidad, por lo que puede pensarse en pedir por ellos precios más altos, o bien lograr contratos más largos.

REPUTACIÓN es, en definitiva, otra palabra para decir "dinero".

CAPÍTULO 4

LA INTELIGENCIA FINANCIERA

Una empresa puede ser definida como una sucesión de decisiones de **inversión** (de dónde se obtiene y a qué se dedica el dinero inicial), **financiación** (cómo se reinvierte el dinero generado o se obtiene dinero extra en caso de necesidad), **equilibrio** (de qué manera se administran los activos y pasivos) y **crecimiento** (qué posibilidades de incremento patrimonial tiene el negocio para sus dueños).

La Inteligencia FINANCIERA implica que esas múltiples *micro decisiones* sean, en lo posible, armónicas. Esto quiere decir, por ejemplo, que el plazo en el que esa decisión de inversión empiece a generar monetización nunca sea mayor al plazo en que ese fondo de financiación se transforme en *exigible*.

Así como una inversión genera un retorno (o debería hacerlo), toda financiación genera *siempre* una obligación. El retorno tiene que ser coherente —en términos de plazos— con la exigibilidad de esa financiación. Así es como una empresa vive en "equilibrio financiero".

O pasa a hacerlo, caso contrario, bajo turbulencia o estrés. Muchas empresas quiebran a raíz de este desequilibrio, tomando deudas que vencen en un tiempo *anterior* al plazo que necesitan para generar la monetización de la inversión en máquinas o personas que realizaron con esa deuda.

La necesidad, presente o futura, de capital de trabajo (de inversión o de reinversión en máquinas o personas, para seguir el ejemplo anterior) suele ser un factor librado al azar en la gestión de las pequeñas y medianas empresas.

Sus hacedores tienen vaga noción de dónde está en el momento actual el dinero que invirtieron al comienzo del proceso o cuánto tiempo promedio transcurre para el cobro de una factura por ventas. En ambos casos, están gestionando a ciegas —sin INTELIGENCIA— la empresa en cuestión. Hay un alto grado de peligro de quiebra, y lo peor es que se trata de un riesgo *autoinfligido*.

El objetivo fundamental de una empresa es maximizar beneficios. Clarísimo. Esa maximización no puede confundirse con el mero abultamiento de la facturación a riesgo de generar serios desequilibrios.

Todo empresario desea para su negocio mayores ventas. Es razonable creer que la capacidad de satisfacer la demanda de un número mayor de clientes es signo de salud empresarial. Sin embargo, a medida que aumenta el número de clientes, debería crecer —también— el beneficio que se obtiene por atenderlos. Esto no siempre sucede así.

El objetivo fundamental de una empresa es maximizar beneficios. Clarísimo. Esa maximización no puede confundirse con el mero abultamiento de la facturación a riesgo de generar serios desequilibrios.

Por eso, más allá de la felicidad a priori que puede provocar un crecimiento en las ventas, la manera INTELIGENTE de entender dónde se está parado en términos financieros conlleva la implementación de sensores y la interpretación de sus resultados.

La rentabilidad podría definirse como la relación que existe en el beneficio obtenido por una empresa respecto a los recursos invertidos. Dicho esto, cabe aclarar que la pregunta "¿Es rentable esta empresa?" no tiene una respuesta inequívoca y estática. Antes que con un sí o con un no, la respuesta debería expresarse calculando *un valor* (lo es *al tanto por ciento*, por ejemplo) y *un depende* (lo es —o no lo es— comparando ese valor contra otro valor, u otros valores).

Cargarse al hombro la Inteligencia FINANCIERA de una empresa quiere decir estar en condiciones de recolectar y organizar DATOS, lo mismo que de calcular y comparar INDICADORES para dar una respuesta precisa y también dinámica (que cambiará a lo largo del tiempo) a esa pregunta.

¿Cómo se mide, de manera precisa, la rentabilidad de una empresa? No es materia de este libro hacer un tratado al respecto, simplemente consignar dos ecuaciones financieras simples y útiles que son aplicables a grandes,

medianas y pequeñas empresas por igual.

Tanto el ROA (*Return On Assets*, o Retorno sobre Activos) como el ROE (*Return On Equity*, o Retorno sobre Patrimonio) son dos de los indicadores utilizados con mayor frecuencia para medir la rentabilidad de una empresa.

El ROA mide la capacidad de los activos de una empresa para generar beneficios por sí mismos. Permite, entre otras cosas, establecer comparaciones con otras empresas del mismo sector (independientemente del tamaño de esas empresas).

Para calcular el ROA se deben dividir los beneficios de explotación (antes de gastos financieros) obtenidos en un periodo de tiempo (en un año) por los activos funcionales (operativos) involucrados en ese mismo período, para finalmente multiplicar el resultado por 100.

El ROE mide la rentabilidad de la empresa tomando en cuenta los fondos propios (la contribución inicial de capital, por caso). Es el indicador que miran con mayor frecuencia los inversores, ya que establece el porcentaje de beneficio neto (última línea del Estado de Resultados) por cada peso invertido por los propietarios.

Para calcular el ROE se debe dividir el beneficio neto

del período analizado por los fondos propios aportados, para luego multiplicar el resultado por 100 (quedan expresados los pesos que se ganaron por cada 100 pesos invertidos).

El resultado dirá, también, algo sobre la rentabilidad que ese mismo monto de dinero *podría haber obtenido* si se hubiera dedicado a una inversión de menor riesgo (por ejemplo, un plazo fijo bancario) o de mayor riesgo (por ejemplo, un fondo especulativo).

De la comparación entre ROA y ROE surge el signo de apalancamiento financiero, esto es: si el endeudamiento potencia o castiga el retorno de la inversión de los propietarios. Hecho ese cálculo, se podrá decir INTELIGENTEMENTE que si el ROA es menor que el costo de los préstamos conviene autofinanciarse (reinvertir utilidades) mientras que si el ROA es superior a dicha tasa conviene apalancarse (tomar prestado dinero externo).

De manera muy simplificada, se puede decir que la rentabilidad es el resultado de la comparación entre el margen de ganancia que se obtiene cuando se vende un producto con la velocidad a la que sucedió esa venta, siempre tomando en cuenta el dinero que se ha invertido en el negocio (y que podría haberse invertido en otro negocio con mayor velocidad de retorno y, en consecuencia, con mayor rentabilidad).

Un tablero de control con una serie de *Indicadores Clave de Performance* (como el ROA y el ROE) es el punto de partida para tratar de entender cuándo todavía es útil y oportuno *hacer*, cuál es la situación de equilibrio (o desequilibrio) financiero de la empresa o cuál es el momento adecuado de reinversión/apalancamiento para maximizar la rentabilidad.

Atención que los indicadores no son la realidad financiera de una empresa, sino *los instrumentos* a través de los cuales se puede obtener la información que permita configurar o interpretar la realidad financiera de esa empresa.

Para que eso suceda es necesario saber leerlos, interpretarlos y —por fin— querer aprovecharlos. Saber, poder, querer. Todas éstas son acciones humanas que implican un alto grado de subjetividad y, en consecuencia, pueden merecer consideraciones distintas tratándose de personas diferentes.

Hay subjetividad, por ejemplo, en la aversión o propensión al riesgo, o a la maximización de utilidades en el corto plazo o largo plazo. No todas las personas (y muchos menos, todas las organizaciones) se rigen por los mismos parámetros. Por lo tanto, quien interpreta debe hacerlo bajo ciertos parámetros *de cada persona* o de *cada organización*.

De manera muy simplificada, se puede decir que la rentabilidad es el resultado de la comparación entre el margen de ganancia que se obtiene cuando se vende un producto con la velocidad a la que sucedió esa venta, siempre tomando en cuenta el dinero que se ha invertido en el negocio (y que podría haberse invertido en otro negocio con mayor velocidad de retorno y, en consecuencia, con mayor rentabilidad).

En general, cuando se pregunta a un grupo de empresarios si su negocio está creciendo o no, esas personas hablan del volumen de las ventas, o del número de nuevos empleados, o de la cantidad de locales alquilados. Todo se basa en la idea de que, si venden/emplean/alquilan más, las cosas van mejor. Sí, pero…

Ventas, empleados, locales son buenas señales, pero también señales incompletas. Se debe revisar el crecimiento con *visión sostenible* y *perspectiva perdurable*. ¿Qué genera el éxito actual? ¿Cuánto puede durar? He aquí dos buenas preguntas, dos preguntas INTELIGENTES, para comenzar a hacerlo.

El crecimiento sostenible tiene que ver con la capacidad de generar recursos con potencial de reinversión. No se trata sólo de vender mucho, sino de poder generar, además, flujos de caja positivos. El tiempo medio de cobro de una venta es un factor vital para la salud financiera del negocio, porque puede frenar o acelerar la necesidad de nuevo capital de trabajo con las consecuencias virtuosas o gravosas de tener que ir a pedirlo al banco.

¿De qué se tiene que encargar, entonces, un empresario INTELIGENTE? De fabricar diferenciales FINANCIEROS y también *de los otros*. ¿Cómo puede hacerlo? Incorporando conocimiento y desarrollando *destreza*.

Producir diferenciales otorga a la empresa una ventaja competitiva evidente, pero sólo por un tiempo. Pronto la competencia se avivará y hará algo parecido o, por qué no, mejor.

El gran desafío de la construcción de esta Inteligencia es contar con la *velocidad* para aprovechar la ventana de tiempo de que se dispone en ese *momento determinado* de nuestro negocio. Pero una vez que se cuenta con una ventaja competitiva, ya se debe comenzar a trabajar en la que será… la *siguiente* ventaja competitiva.

Producir diferenciales otorga a nuestra empresa la velocidad de la ventaja competitiva que sacamos por un determinado rango de tiempo, hasta que la competencia se aviva y hace lo mismo que nosotros hacemos.

CAPÍTULO 5

LA INTELIGENCIA DIGITAL

Más difícil que acertar cuál será el caballo que ganará una carrera es predecir a qué caballos —y en qué proporciones— apostarán los jugadores presentes en el hipódromo.

La primera versión de este desafío lo lanzó uno de los economistas más influyentes del siglo XX: John Maynard Keynes. En su caso, Keynes se valió del ejemplo de un concurso de belleza en el que los lectores de una revista son invitados a elegir a las seis candidatas más bellas a través de las fotografías impresas en sus páginas. La particularidad de este concurso es que, una vez hecho el recuento general, ganará el lector que más predicciones sobre el voto de todos los participantes haya acertado.

Keynes se proponía utilizar el ejemplo para explicar cómo ganar dinero comprando y vendiendo acciones en la bolsa. Según su interpretación, quien quiera ganar no debe dejarse guiar exclusivamente por sus creencias o gustos personales. Siguiendo el ejemplo del concurso, no sólo pensará en la belleza a la que dedicaría su voto sino también en qué tipo de belleza *gustará más* a la mayoría de los otros lectores de la revista.

La habilidad de predecir el comportamiento de los demás (sean apostadores en el caso del hipódromo, lectores en el de la revista o compradores que pudieran elegir mi

producto o servicio), otorga a quien la desarrolla una evidente ventaja competitiva.

Cada vez más, la sociedad en la que vivimos estará integrada por organizaciones con capacidades y saberes *mayores* a las de los individuos que la conforman. Es posible que una, dos o tres personas sigan sin poder anticipar el comportamiento a futuro (próximo o remoto) de cientos o miles de consumidores. Tan cierto como que los procesadores de grandes volúmenes de datos y las máquinas capaces de incorporar aprendizaje artificial empiezan a poder hacerlo con notable precisión.

Lo Digital es percibido por una amplia mayoría de mujeres y hombres de negocios como una variable insoslayable para el desarrollo de sus empresas, pero al mismo tiempo se trata de una dimensión desconocida y poco asequible. Quizás nunca lleguemos a entender en toda su extensión y profundidad cuáles son las leyes que gobiernan esta dimensión. Propongo no congelarnos frente a esa evidencia.

Nuestra ignorancia sobre *Lo Digital* merece respeto, ya lo dijo Rancière al principio del libro. Ahora, en mi condición de "empresario ignorante", agrego: merece respeto, siempre y cuando ese respeto no nos impida entender *lo que sí* importa entender: *para qué* lo puedo usar.

No deberíamos necesariamente entender *cómo* funcionan los dispositivos y/o las soluciones digitales, sino qué es lo que *pueden* hacer para que el modelo o el método que tengo para hacer (buenos) negocios funcione mejor.

Volviendo a la predicción de los resultados de la carrera en el hipódromo o del concurso en la revista, se trata de anticipar o predecir *lo que va a ocurrir* teniendo en cuenta las expectativas, los gustos, las necesidades, los talentos, las restricciones, los deseos y los hábitos de colaboradores, proveedores y consumidores (como así también de accionistas o fondeadores), entre muchos otros niveles de predicción posibles.

¿Por dónde empezar? Por dejar de creer en *Lo Complejo* como algo COMPLICADO. Invito a pensar *Lo Complejo* (el mundo digital es complejo) de manera *sencilla*. Nada de profecías que impliquen peregrinar hasta Silicon Valley, ni palabras iluminadas del gurú que todo lo adivina a miles de dólares la hora.

Aun a riesgo de ser considerado extremadamente simplista, afirmo que la manera de pensar "en modo digital" empieza por un truco obvio y bastante accesible, tanto desde el punto económico como desde la posibilidad intelectual para cualquiera de nosotros, "empresarios ignorantes". El truco obvio de Pedro Grullo es desarmar todo

No deberíamos necesariamente entender cómo funcionan los dispositivos y/o las soluciones digitales, sino qué es lo que pueden hacer para que el modelo o el método que tengo para hacer (buenos) negocios funcione mejor.

GRAN PROBLEMA en sus PEQUEÑAS PARTES.

En cada asunto actual o futuro en el que un empresario deba tomar una decisión por la vida de su negocio, éste puede —¡y debe!— apoyarse en lo que ya pasó (para lo cual es necesario contar con información histórica genuina y a la mano), y en lo que interlocutores r-e-a-l-m-e-n-t-e válidos le dicen que podría pasar. Estos interlocutores r-e-a-l-m-e-n-t-e válidos pueden ser, por ejemplo, otros empresarios en situaciones homologables a la propia. Los casos de éxito de las grandes corporaciones o las universidades lejanas rara vez son útiles para estos fines.

La tarea de presupuestar ventas mejora cuando se analizan los pasos a dar tomando en cuenta *récords históricos* (propios y ajenos) y encuestando *resultados proyectados* (propios y ajenos). Definir precios mejora cuando se analizan *márgenes de contribución históricos* (propios y ajenos), y ni que hablar cuando se está en condiciones de consultar la evolución de, entre otras variables, *centros de costos* y *plazos de financiamiento* (propios y ajenos).

Así como aprender a sumar, restar, multiplicar y dividir vuelven más "inteligente" al alumno de nivel inicial (al menos en términos matemáticos formales), hay operaciones de cálculo predictivo basadas en la determinación de indicadores clave para la gestión y la recolección de

grandes cantidades de datos (propios y ajenos, pero siempre pertinentes) que sirvan para "adivinar" escenarios o resultados a futuro (tal vez, "modelar" o "proyectar" sean palabras más ajustadas).

Mientras más certeros sean los indicadores clave elegidos, mientras más grandes sean las cantidades de datos recolectadas y mientras más veloces sea el procesamiento de esas modelizaciones o proyecciones, mayor será el grado de predicción. He aquí la promesa real de *Lo Digital*.

Lo que en el pasado era posible sólo a través de sofisticados y costosos estudios de *benchmarking* (comparación directa o indirecta de los procesos propios respecto a la competencia o al mercado), hoy puede analizarse casi en tiempo real y a costo relativamente bajo por la disponibilidad *online* de buena parte de la información necesaria para hacerlo y el relativamente bajo costo (más bajo que nunca en la historia de la humanidad) que ha alcanzado la automatización y/o la virtualización de procesos estadísticos.

Una empresa puede hacerse de soluciones que le permitan recolectar datos, convertirlos en información y transformarlos en conocimiento. Este último paso es la aplicación práctica y concreta de lo sabido. Pero, así como existe una sobreabundancia que dificulta discernir entre

datos útiles e inútiles, también existe una sobreoferta de soluciones, aplicaciones y plataformas digitales.

La Inteligencia DIGITAL debe permitir a una organización seleccionar los instrumentos y soluciones que le posibiliten generar datos de auténtico valor, tanto históricos como proyectados, que impacten positivamente en las decisiones de la organización y su contexto.

Ponerse al frente de la transformación digital de una empresa no es otra cosa más que asumir el desafío de impregnar a la organización de la urgencia de incorporar soluciones digitales que potencien las métricas de las Inteligencias ORGANIZACIONAL, FINANCIERA y REPUTACIONAL.

El estudio *Las claves para escalar el valor digital* (Boston Consulting Group, marzo 2022) descubrió a partir de entrevistas con los líderes de 2000 empresas globales que el valor que las empresas obtienen (o dejan de obtener) de sus soluciones digitales está DIRECTAMENTE relacionado con la habilidad de esas empresas para escalar esas soluciones a gran velocidad.

La variable *tiempo* juega nuevamente un rol fundamental. La inteligencia empresarial no está vinculada al tamaño, sino que se encuentra intrínsecamente asociada a la velocidad.

Una empresa puede hacerse de soluciones que le permitan recolectar datos, convertirlos en información y transformarlos en conocimiento. Este último paso es la aplicación práctica y concreta de lo sabido. Pero, así como existe una sobreabundancia que dificulta discernir entre datos útiles e inútiles, también existe una sobreoferta de soluciones, aplicaciones y plataformas digitales.

¿Construir diferenciales? Sí, pero… **rápido**. ¿Desarrollar ofertas? Sí, pero… **rápido**. ¿Ingresar en nuevos mercados? Sí, pero… **rápido**. ¿Escalar soluciones digitales? Sí, sí y sí, pero… **rápido**.

En todos los casos, la velocidad —entendida como la capacidad de realizar acciones en el mínimo tiempo y con el máximo de eficacia posible— trae *una ventaja competitiva*.

Así como (más temprano que tarde) los negocios más rentables que el promedio serán copiados, las soluciones digitales más eficientes también serán alcanzadas por otros jugadores en el mercado. O sea, seré desplazado por mi competencia actual o por la que *en algún momento* será mi competencia. Aunque sus responsables todavía estén en la escuela aprendiendo a sumar, restar, multiplicar y dividir.

La conclusión sale sola: "Tengo que apurarme."

Velocidad, queda claro. Pero, atención. Dado que el factor clave de éxito es el tiempo de implementación a nivel de TODA la organización (sea pequeña, mediana o grande), la comprensión-instrumentación-optimización de *Lo Digital* no puede recaer sólo sobre las espaldas de un dueño, accionista o gerente.

La expansión de *Lo Digital* debe convertirse en un objetivo concreto, en un proceso progresivo y en un resultado tangible para TODA la organización. En todas sus funciones, en todos sus niveles, en todas sus geografías.

Conectar datos, transformarlos en información y utilizarlos para la toma de decisiones —procedimiento que está en el origen y explica la razón de ser de *Lo Digital*— debe ser una capacidad transversal a TODA la organización.

La transformación no puede ser interpretada como una verdad vertical o una operación aislada. El liderazgo digital requiere de una mentalidad evolutiva y de una gestión inclusiva. Para que los infosistemas tecnológicos de verdad funcionen, es imprescindible alentar una fuerza de trabajo interdisciplinaria, diversa y horizontal al interior de las organizaciones.

El conocimiento en acción que supone la cadena datos-informaciones-decisiones no sólo debe atravesar a toda la organización, sino que, además, debe ir adaptándose y readaptándose todo el tiempo.

La iteración —entendida como la capacidad para repetir un proceso tantas veces como sea necesario para llegar al mejor resultado, incorporando cada uno de los aprendizajes realizados y evitando los errores cometidos— es una característica central de *Lo Digital*.

Dispositivos, sistemas y plataformas digitales son accesibles de manera "casi" gratuita, aunque, para ser riguroso, debería decir que su costo marginal de adquisición, implementación y administración es lo que tiende a diluirse en nuestros productos o servicios hasta alcanzar valores cercanos a cero. Por un presupuesto relativamente bajo, puedo incorporar herramientas, procesos y redes que me ayuden a controlar (y aumentar) la productividad de mi empresa, me informen sobre cómo hacer un uso más eficiente de mi tiempo y me expliquen (o me ayuden a entender, para ser más preciso) dónde tengo rentabilidad "ociosa".

El conocimiento en acción que supone la cadena datos-informaciones-decisiones no sólo debe atravesar a toda la organización, sino que, además, debe ir adaptándose y readaptándose todo el tiempo.

¿Cuál es el verdadero desafío de las empresas, sean grandes o chicas? ¿El precio de contar con esas soluciones? Sí, pero NO. El verdadero desafío desde el punto de vista INTELIGENTE es instaurar una **cultura** de Lo Digital.

Lo que necesitamos es que la organización *absorba la necesidad* de conciliarse con herramientas y rutinas que le permitan ser más inteligente. Ese desafío implica, al comienzo o al final del día, un presupuesto. De acuerdo. Pero en vano dispondremos de mucho (o poco) dinero si no lo acompañamos de preguntas-decisiones clave: *¿quién* lo va a hacer? *¿cómo* lo va a hacer? *¿para qué* lo va a hacer? ¿cómo se evaluará *el avance*? ¿de qué manera se corregirán los (inevitables) *desvíos*?

Está claro, entonces, que el crecimiento digital de un proyecto o de una empresa —al menos como lo propongo— no puede quedarse en buenas intenciones, aunque se disponga de una fortuna para intentar volverlas realidad. Pero tampoco debe confundirse con la mera implementación de una tecnología de punta. Para muestra, como dice el dicho, basta un botón: nada menos que la estrepitosa caída en el valor empresa de Netflix.

La empresa que, en pocos años, pensaba que había arrasado para siempre con el negocio de las películas y series de las cadenas gracias a inversiones millonarias

en el desarrollo de una plataforma tecnológica "única", enfrenta hoy la dura realidad de la "comoditización" (palabra que figura hasta en los diccionarios escolares como "hacer que un bien o un servicio sea intercambiable por aquel de otra compañía").

Netflix, la herramienta "única", no sólo pudo ser replicada, sino que incluso terminó siendo *mejorada* por la competencia (con bastante menos inversión, también hay que decirlo). Sus audiencias, antes cautivas, ya comenzaron a migrar en busca de nuevos proveedores.

¿Moraleja? El catálogo de películas y series (producidas por otros) que esa herramienta de *streaming* había logrado que se convirtiera en una opción "irresistible" y "multitudinaria" era el verdadero tesoro oculto. En cuestión de segundos, Netflix volvió a ser lo que siempre fue —una mera empresa de tecnología— y no lo que presumía ser: una factoría de entretenimiento (como Disney, Pixar o Marvel).

Aunque *La Tecnología* hace parte, y muy importante, de *Lo Digital*… NO SON LO MISMO.

Prohibido enamorarse ciegamente de dispositivos, sistemas y plataformas, por muy cautivantes y 10-punto-0 que sean.

Netflix, la herramienta "única", no sólo pudo ser replicada, sino que incluso terminó siendo mejorada por la competencia (con bastante menos inversión, también hay que decirlo). Sus audiencias, antes cautivas, ya comenzaron a migrar en busca de nuevos horizontes.

CONCLUSIÓN

Perdurar no es un privilegio de grandes empresas, sino la consecuencia directa de volverse ágiles —de ejercitar reflejos, movimientos, ambiciones— que puedan desarrollar pequeñas, medianas y, por supuesto, grandes empresas.

Una empresa INTELIGENTE es la suma de esfuerzos y méritos que hacen posible una organización que ejecute su propio y específico saber, administre sus finanzas bajo las premisas de equilibrio y rentabilidad, construya reputación cada instante de su vida y potencie todo lo anterior por medio de soluciones digitales.

No siempre es fácil conseguir DIFERENCIALES, pero algo es claro: es imposible encontrarlos sin buscarlos. Es clave adquirir la idea de la continuidad: construir diferenciales, reinventar modelos de negocio y proyectar perdurabilidad debe constituirse en *hábitos*.

Los empresarios promedio se obsesionan por inflar las ventas de hoy a como dé lugar. Mientras, los empresarios inteligentes construyen la reputación que garantizará las ventas de hoy, pero sobre todo de mañana y de pasado mañana. Reputación es salud, económica y financiera. Y salud es perdurabilidad.

Los empresarios promedio se obsesionan por la reten-

ción del capital humano híper-productivo. Mientras, los empresarios inteligentes diseñan sistemas y procesos para que el capital humano alcance siempre un nivel alto de productividad y calidad. Los procesos y sistemas constituyen el corazón de una organización inteligente. Las empresas inteligentes liberan al talento para que el mismo tome el rumbo deseado sin que esa "pérdida" suponga un deterioro de su salud económico/financiera.

A lo largo de estas páginas, he hablado de datos, información, mediciones, rankings, indicadores y métricas, y ya sabemos que muy pocas cosas se pueden construir sin todos ellos. Pero todo número puede y debe ser interpretado, y ese acto requiere de *reflexión*.

La inteligencia requiere velocidad, y la velocidad necesita de sistemas y procesos, pero la inteligencia rechaza los automatismos. Es importante la velocidad, tanto como la reflexión. Hacer y, al mismo tiempo, *analizar lo que se está haciendo*.

Si bien es cierto que el saber no ocupa lugar, también es cierto que consume tiempo. El saber es una actividad. El saber exige apropiación, no sólo consumo. Una organización que sabe es aquella que invierte tiempo y recursos en la apropiación de ese saber.

Las empresas inteligentes son organizaciones que saben más de lo que saben las personas que las integran.

Son empresas que incorporaron esos saberes individuales y colectivos invirtiendo recursos, principalmente en reducir de manera significativa la complejidad autogenerada, discriminando entre lo útil y lo inútil, repitiendo lo que sirve y erradicando lo que no sirve.

Prescindir es un verbo que a menudo adquiere una connotación negativa. Todo lo contrario, prescindir supone alcanzar o iniciar el camino hacia la no dependencia o, en el mejor de los casos, hacia la independencia.

Prescindir de las dependencias es la premisa en la que se debe apalancar la INTELIGENCIA. Prescindir de ofertas exitosas antes de que dejen de serlo, prescindir de talentos antes de que ellos mismos quieran dejar de serlo, prescindir de modelos de negocio antes de que se vuelvan simplemente negocios estandarizados, prescindir de la potencia creadora del fundador antes de que su vitalidad comience a declinar.

El conocimiento auténtico, el que transforma, no tiene propietarios, tiene participantes y se construye colectivamente. Ese conocimiento es la base para una sociedad más equitativa.

MATERIABIZ
Escuela de Negocios

Malabia 1067, Villa Crespo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

MATERIABIZ.COM
Información y ventas:
información@materiabiz.com
911 53154240

@materiabiz

Este libro se terminó de imprimir en Junio de 2022,
en la Ciudad de Buenos Aires.