

TU AUDITORÍA DE NEGOCIOS

DAMIÁN GIL



Tu auditoría de negocios

¿Te atreves a calificarte a ti mismo?



Palabras legales necesarias

El contenido de este documento es propiedad de Empresa En Crecimiento y Empresa En Crecimiento se reserva el derecho de promoción, distribución y venta de este documento. Eres libre de compartir, imprimir o distribuir este documento **sin cambios**.

Este documento lo puedes obtener ingresando al sitio EmpresaEnCrecimiento.com.

Ayuda a los demás a descubrir por sí mismos un mejor camino. Gracias por respetar estos derechos y reservas ya que esto permite que continuemos creando gran contenido para ti.

Comencemos...

Muchas veces ocurre al momento de hacer una asesoría orientada al crecimiento de tu negocio, que no siempre eres consciente de todos los recursos con los que tu negocio cuenta.

Cuando se hace un análisis de negocio, el análisis ocurre en dos entornos, el cuantitativo y el cualitativo.

Existen diferencias entre ambos de las que debes ser muy consciente.

El análisis **cuantitativo** nos da una imagen clara de qué está haciendo tu negocio y más aún, podemos evaluar si lo está haciendo bien o mal.

Esta evaluación de “bien o mal” es en gran medida objetiva, pero también tiene su parte subjetiva, que abordaremos un poco más adelante.

El análisis **cualitativo** nos da una imagen detrás de los números que nos muestra los porqués, los cómo y el potencial que tu organización puede alcanzar.

Desde el punto de vista de un inversionista, el análisis cualitativo es la suma de lo que tu negocio tiene que ofrecer con lo que él mismo puede sumar, expandiendo los porqués, los cómo y el potencial. Sin embargo, esta no es una regla universal. También los hay los inversionistas llamados *raiders* o invasores que pueden tener ideas muy diferentes, pues buscan dividir y liquidar recursos.

Como líder de tu organización, resulta vital que en tu visión consideres la perspectiva de inversionista para que la empresa tenga su mejor éxito posible, y que esta perspectiva complementa tu visión como líder y posiblemente, como administrador. A continuación verás cómo hacerlo.

Volviendo al análisis cuantitativo, te decía que la evaluación de si la empresa está funcionando “bien o mal” es subjetiva. Analicemos esta idea.

Cada inversionista tiene un perfil. Por ejemplo, el *raider* o invasor del que te hablaba antes, tiene un perfil muy activo, pues normalmente busca controlar la

empresa, y su fundamento para tomar decisiones se basará en el costo de oportunidad visto de la forma más objetiva posible, con el fin de maximizar los rendimientos que la inversión le de, a corto o largo plazo, como él mismo vea más adecuado de acuerdo a su estrategia. Esto último lo puede hacer ver como “menos humano”, porque los números normalmente formarán su estrategia.

Incluso, digamos si la empresa genera un 20% de rendimiento, para el *raider* puede ser poco impresionante, cuando él ve la posibilidad de subirla a 35% si modifica la estructura, deshaciéndose a su vez de ciertas áreas, productos y clientes, enfocándose solo en las oportunidades más rentables.

Puedes estar pensando, ¿pero que esto no es lo más normal que cualquier emprendedor busca?

Y la respuesta sorprendentemente es un no, pero no se puede generalizar.

Cuando ejecuto simples auditorías de recursos de la empresa, es común que el emprendedor tenga amigos y familiares adentro, incluso gente de “confianza” (a veces lo son, otras realmente no) que probablemente no estén dando el mejor rendimiento personal.

Es posible que el sentido de administración del dueño sea débil, dando demasiado poder a los empleados, quienes más veces que no, llegan a practicar el famoso “robo hormiga”. Es posible que ni siquiera evalúe adecuadamente la deuda para adquirir activos que ayuden a producir más rápido, sumando potencial de ganancias al negocio al poder servir a más clientes. O incluso su propia visión puede estar prejuiciada o limitada de alguna manera, lo que le hace algo pasivo al momento de fortalecer las habilidades de todos los involucrados (incluso él mismo) y obtener más recursos para el negocio.

En las series de televisión centradas en un negocio, como *Empire*, *Billions* o incluso una más estilo telenovela, *Velvet*, solemos ver al líder que mezcla una actitud de *raider* como “el malo”. Es ese sujeto que busca la eficiencia máxima y cualquier impedimento que amenace su estrategia, lo quita del camino con frialdad, así sean empleados apreciados que llevan años en la organización.

Quizás adoptar una actitud 100% *raider* sea contraproducente, ya que los *raiders* más puros rara vez tienen apego a la empresa. Para ellos, solo es una máquina capitalista que sirve para hacerse más ricos y poderosos. Pero

posiblemente, bajando un poco la intensidad, a un 90%, 80% o 70%, puedas armonizar tu apego a tu negocio con una cabeza fría que entiende que es un negocio, y que como tal, debe de rendir cuentas.

Es aquí donde entra la subjetividad de la que hablábamos antes.

Por un lado, es obvio que un negocio debe ser rentable, y en este sentido somos objetivos, si me cuesta \$2 generar \$1, es una mala inversión, necesitamos que \$1 produzcan \$2. El tema subjetivo no queda entonces tanto en comparar dos números, sino en todo lo que hay detrás de esos números, ya que las ganancias no se hacen solas. Veremos más de esto una vez conozcas la métricas más importantes del análisis cuantitativo.

Auditoría cuantitativa

Es en el análisis cuantitativo donde regir tu liderazgo que a su vez considera una dimensión de inversionista. Aquí existen algunos números que resultan vitales de vigilar. Estos son:

- Retorno de inversión
- Tasa interna de retorno
- Margen de utilidad
- Tendencias del margen a través del tiempo
- Retorno de activos y de capital
- Flujo libre de efectivo
- Valor de vida de los clientes (en su totalidad o segmentados)

Pueden existir algunas otras, que quedan ya más sujetas a un análisis más profundo, y que pueden ser incluso métricas hechas a la medida de la organización. Las métricas de la lista de arriba son algunas de las más esenciales, que sirven a la gran mayoría de negocios.

A continuación de presentaré brevemente el significado estratégico de cada una, las fórmulas en sí las puedes encontrar fácilmente en la web, talleres financieros y en libros que pueden analizarlas a un nivel de detalle que queda fuera de lo que este reporte pretende.

Retorno de inversión

El retorno de inversión fácilmente puede ser considerado el más popular.

Para entender mejor la inversión, tenemos que ver la empresa y sus actividades como proyectos. Una campaña publicitaria puede ser vista como proyecto que requiere ciertos recursos para funcionar y produce otros que cumplan tu expectativa de lo que el proyecto debe lograr.

Estas expectativas, en su dimensión cuantitativa, es el retorno de inversión. De nuevo, que al meter \$1 al proyecto, este produzca \$2.

Por ejemplo, si en un nuevo esfuerzo publicitario se invierten \$1,400 USD al cabo de un mes, y restando todos los costos variables del producto y esta misma inversión, tengo una ganancia neta de \$2,000, entonces tengo un retorno de inversión de 1.43 (la simple división de 2,000 entre 1,400), que se traduce en un 43% de retorno o bien, que si bien no ganas \$2 por cada \$1, si ganas \$1.43 por cada \$1, lo cual no está nada mal.

Tasa interna de retorno

Esta es una métrica un poco más difícil de calcular, que no se logra a través de una simple división, sino de una ecuación.

Se basa de hecho, en otra ecuación, la de **valor presente neto** que es muy parecida a la de interés compuesto. Esta última es considerada “la fórmula de la riqueza”. Así que veamos primero a grandes rasgos qué es el VPN.

En esa fórmula (la de valor pres

ente neto), tú esperas que la inversión rinda frutos a través del tiempo considerando una tasa de descuento, que típicamente refleja la tasa de interés que los bancos dan, aunque podría ser otra tasa, como el porcentaje que podrías ganar con el mismo monto de inversión a través de la mejor estrategia de inversión que puedas obtener.

Dado a que la fórmula se mete con el tiempo y por ende, con el futuro, la fórmula se enfoca en convertir ese dinero futuro en dinero “presente”, así que como mínimo, la tasa de descuento debe ser la inflación, que normalmente ondea entre 2 y 4%, y esto en principio sería como esperar no ganar nada en términos de dinero, ya que la inflación es el costo mismo del dinero.

Volviendo a la TIR, al invertir, primero quedas en negativos. Siguiendo el ejemplo anterior, si se invierten \$1,400 en publicidad, pues primero estamos en negativo (-\$1,400) pues para hacer dinero primero hay que gastar dinero. Es al cabo de un mes que suponemos que ganaremos los \$2,000.

Pero entre esos 30 días, iremos ganando dinero, quizás apenas ganamos \$100 al cabo de la primera semana, \$300 al día siguiente, de modo que empezamos con -\$1,400, la cifra se queda igual por siete días, y luego ganamos \$100, entonces andamos en -\$1,300, luego ganamos \$300, entonces andamos en -\$1,000 y así llegará un día en con estas sumas (o restas, de acuerdo a como lo veas) que lleguemos a cero: \$0. Digamos que es el día 15, justamente a la mitad del mes. Pues esta sería la tasa interna de retorno. Esta tasa nos ayuda a ver el tiempo en que estaremos en ceros, sin ganar ni perder.

Ahora bien, es imposible saber el futuro con certeza. Decir que ganaré \$2,000 al cabo de un mes no es ninguna garantía, pero digamos que es mi mejor proyección.

Entonces si comparamos que espero ganar \$2,000 en 30 días y la tasa interna de retorno me dice que con los resultados actuales quedo en ceros, sin ganar ni perder, en 15 días, entonces siento más confianza de que pueda alcanzar la meta en esos 30 días.

Así, conforme vas obteniendo resultados, los añades a la fórmula de TIR e irás viendo si hay suficiente gasolina para llegar a tu destino o si te quedarás con el tanque vacío antes.

Entre menor sea tu TIR de la tasa de descuento que vimos con el VPN (excepto cuando tu tasa de descuento es igual a la inflación, porque técnicamente ahí ya apuntas a estar en ceros) , pues mejor, porque hay más confianza de que alcances tu meta.

Puedes profundizar más en este tema y la mayoría de los siguientes si buscas cursos o libros de “finanzas corporativas”.

Margen de utilidad

El margen de utilidad es probablemente la métrica más importante de tu negocio.

Nos dice, en términos de porcentaje, cuánto gana tu negocio.

En comercio, existe una fórmula muy simple que se llama 50-50-50. Significa que el fabricante vende a un margen bruto del 50% (a este margen se le restará aún algunos costos variables), el distribuidor le saca otro 50% y el detallista le saca un 50.

Por ejemplo, si el fabricante le cuesta \$10 producir un cochecito, entonces lo venderá en \$15 al distribuidor. El distribuidor luego lo venderá a \$22.50 (pues se suma 7.50, la mitad de 15) y el detallista lo venderá al público en \$33.75.

Esta no es una “ley de oro”, es sólo una estimación, ya que el tema de los precios es un tema más complejo porque es subjetivo, no hay fórmulas “universales” para determinar precios en sí.

Pero si el detallista ve que al vender en \$33.75 el cochecito puede ganar dinero, digamos un 15%, ya descontando costos de promoción, pues ahí tienes el margen.

Los **costos de promoción** son los costos que se incurren por producto. Para el fabricante será posiblemente el contar con vendedores, para el distribuidor será el transporte, y para el detallista el almacenaje y posiblemente, las comisiones que de a sus vendedores o sus publicidades.

Tendencias del margen de utilidad a través del tiempo ¡No te asustes!

Este análisis a través del tiempo es mucho más sencillo que lo que vimos arriba con la tasa interna de retorno.

Recordando las matemáticas de secundaria, es solo mapear en una gráfica tu margen de utilidad (margen Y) a través del tiempo (margen X) e ir haciendo una línea entre punto y punto, para ver si sube, si baja o se mantiene estable.

Si no queremos graficar, podríamos sacar un promedio o una simple suma diferencial.

Por ejemplo, si el margen al mes 1 es de 15%, al mes 2 es de 18% y al mes 3 es de 10%, primero obtengo la diferencia de todos ellos respecto al mes anterior.

Iré de atrás a adelante, restando mes 3 al mes 2, y el mes 2 al mes 1.

Tengo entonces $10\% - 18\% = -8\%$ y 18% menos $15\% = 3\%$.

La suma diferencial sería entonces $-8\% + 3\%$, lo que da -5% , y dice que mi margen tiene una tendencia negativa que me está dejando en -5% al final del mes 3.

El promedio sería ese -5% entre dos (porque solo tengo dos periodos), o un -2.5% , que podríamos interpretar que en promedio mi margen va bajando -2.5% al mes, lo cual también muestra la tendencia negativa.

Aunque hablar de márgenes ya resulta relativo respecto a tu categoría de negocios, lo sensato es apuntar a una tendencia positiva de un 10% anual, lo que sería tener al menos un promedio mensual de $+0.83\%$ como mínimo.

En un negocio que tenga mucho potencial de crecimiento esta base puede ser un chiste, y podrá lograr un crecimiento mucho más impresionante. Es aquí donde ya vemos, de forma similar que pasa con la TIR, que hay aspectos subjetivos al momento de evaluar los cálculos.

Retorno de activos y de capital

En realidad estas son dos métricas, pero la forma de calcularlas es casi igual.

En la estas divides tu ganancia neta (que es la ganancia que resta costos variables, deudas, amortizaciones, depreciaciones e impuestos) entre activos o deuda en promedio o al final de un periodo (algo parecido a como vimos en el ejemplo de tendencias de márgenes donde la suma reflejaba el margen al final del periodo o podíamos evaluar con un promedio).

Ambos números, entre más arriba de 1 estén, mejor, pues significa que el capital y los activos (por separado) influyen positivamente a las ganancias.

Si tu negocio tiene demasiada deuda, se verá castigado al momento de dividir la ganancia neta entre el capital acumulado o promedio, mostrando que las obligaciones de la deuda, hacen al negocio más riesgoso para conseguir más inversionistas o préstamos, pero a su vez puede verse compensado a través de activos muy redituables, si es que los tiene.

Como los anteriores, hay un toque subjetivo en el análisis.

Flujo libre de efectivo

El flujo de efectivo libre toma la ganancia neta que vimos el punto anterior y le quita las obligaciones que no se paguen con efectivo, como la depreciación.

Honestamente esta puede ser una métrica un poco latosa de calcular ya que es un tema de análisis contable, y hay que estar familiarizado con sus conceptos.

Sin embargo, su principio es muy simple. Nos dice cuánto dinero tenemos para seguir trabajando en el día a día.

Para las empresas emergentes, o *startups*, esta métrica es la más importante, ya que ellos realmente todavía no se preocupan por la rentabilidad (ya que están “emergiendo”), sino en operar. Esta métrica nos dice justamente eso, que la empresa produce lo suficiente para operar un día más.

Valor de vida de los clientes total o segmentado

Esta es una métrica peculiar.

En principio es sólo una estimación que nos dice cuánta ganancia un cliente deja a la organización a través del tiempo.

Pero es peculiar porque hay formas muy simples de calcularlas y otras mucho más sofisticadas, incluso metiéndose con el valor presente neto que vimos antes con la tasa interna de retorno.

Por ejemplo, una cafetería puede llevar un simple control estadístico y calcular cuántas veces un cliente en promedio va a la cafetería al cabo de un año, y cuánto gasta en promedio por visita, así como el total de ganancia que deja al final de uno, dos o tres años.

Típicamente se recomienda que el valor de vida de los clientes no supere los tres años, ya que es muy difícil realmente pronosticar un futuro lejano más allá de los tres años, donde muchas cosas podrían cambiar, incluso temas fuera de tu control, como la preferencia de los clientes o la misma economía.

De modo de que incluso si tienes clientes que tienen 10 años contigo, los cuentas hasta por 3 años para que el cálculo tenga mayor certidumbre. De nuevo, este cálculo es sólo una estimación y en lo general es bueno ser conservador con ella.

Una de las peculiaridades de esta métrica que contradice lo que acabo de decir que es no todos los negocios tienen los mismos ciclos de ventas y por lo tanto hay que considerar sus circunstancias.

Por ejemplo, a una agencia de autos le puede pasar que un cliente en promedio compra un auto cada tres años, significando que solo 3 compras ocurren en un lapso de 9 años.

Los mismos riesgos ocurren, como en cualquier otro negocio, de que cambien los entornos con el tiempo. Quizás por esto también vimos mucho rechazo de la industria en fomentar el auto eléctrico la década pasada, ya que quita certidumbre a su cálculo de valor de vida de los clientes hacia autos de gasolina.

Sin embargo, en circunstancias como esas, es que vemos que se usan más fórmulas complejas que incluyen el valor presente neto para el cálculo de valor de vida, que de nuevo, es una fórmula que convierte el valor tentativo del dinero futuro a su valor de hoy, dando más precisión al cálculo, ya que en 6 y 9 años es probable que el valor del dinero sea muy diferente al actual.

Otro caso peculiar es con las empresas nuevas. No tienes los suficientes registros para estimar el valor de vida. Posiblemente puedas estimarlo a partir de un negocio similar ya establecido. Pero ya que tanto no tienes información o los números que estimas no son realmente tuyos, habrá que ser extra conservadores.

Ahora bien, ¿para qué sirve esta métrica?

Es una métrica que básicamente sienta las bases para que tú puedas dominar un mercado.

Digamos que hay dos negocios que compiten entre sí y que ven en la publicidad una fuente muy importante de clientes.

Uno hace su presupuesto de publicidad en base a lo que puede costear hoy, respecto a sus ganancias actuales. Digamos que con esto ve que puede costear hasta \$20 USD para adquirir un cliente.

El otro hace su presupuesto en base al valor de vida de sus clientes, a 3 años. Digamos que con el valor de vida ve que puede pagar hasta \$50 USD para adquirir a un cliente sabiendo que al cabo de esos 3 años todavía ganará dinero.

Así que de inmediato puedes ver que el negocio 2 tiene mucho más dinero para invertir por cliente que el negocio uno, ¡más del doble!

Y asumiendo que ambos hacen publicidad que genera resultados, el juego lo terminará ganando quien pueda invertir más.

Yendo aún más lejos, podemos dividir el valor de vida en segmentos. Los segmentos son ideas un tanto abstractas que pueden representar, entre otras, la fuente de donde consigues parte de tus clientes, o los productos o marcas que compran, o los mismos intereses de una audiencia (por ejemplo, separando estudiantes de ejecutivos).

Con los segmentos, se pueden optimizar aún más las inversiones basadas en el valor de vida.

Auditoría cualitativa

Para muchos la auditoría cualitativa resulta más importante que la cuantitativa, porque los recursos difíciles de calcular, como el esfuerzo que pones en tu negocio, tu actitud y tu dedicación, pueden decir mucho más que lo que solo los números pueden.

Por ejemplo, si un negocio muestra altos indicios de rentabilidad en la auditoría cuantitativa, pero ve que tiene un líder terrible, entonces podrá emocionarse, porque si un negocio con un mal liderazgo puede dar excelentes resultados, ¿cómo podría cambiar su potencial si pone a un líder más adecuado?

Casi suena a dinero fácil para él o ella.

Un negocio cuenta por lo general con cinco recursos:

1. Financieros: Como su estabilidad financiera, sus activos y su capacidad para endeudarse
2. Físicos: Como terrenos, bienes raíces y equipamiento disponible para ser usado, sea rentado o propio.
3. Humanos: La gente que trabaja para la organización, sea en calidad temporal o permanente.
4. Reputación: La percepción hacia la organización, y por ello la cantidad de buena voluntad o antipatía que se tiene hacia ella.
5. Conocimiento: La información que existe dentro de la organización y la forma en que se usa para apoyar su trabajo.

A partir de estos recursos, sumado a la experiencia del auditor, se pueden hacer un sinnúmero de preguntas estratégicas que servirán para evaluar la capacidad cualitativa de la organización.

Por ejemplo, en recursos financieros se puede ver que la publicidad es una fuente importante de ingresos, por lo que las siguientes preguntas pueden surgir:

- ¿Cuántas formas de ventas utiliza la empresa? *Probablemente estar demasiado enfocados en publicidad puede representar un riesgo.*
- ¿Cuántos métodos de ventas se han probado en la publicidad en los últimos 12 meses? *Quizás se pueda mejorar todavía más el rendimiento de la publicidad, probando otros canales, otros mensajes y otras audiencias.*
- ¿Cuál es la tasa de pérdida de clientes en los últimos 12 meses y qué medidas se toman para evitarlo? *Normalmente un pequeño porcentaje se pierde irremediabilmente, pero otro mucho más grande se pierde por mal servicio.*

En estas tres preguntas partimos de que la publicidad es un factor importante de las finanzas, pero ponemos a prueba otros recursos como el de conocimiento y humano. Otra docena de preguntas pueden surgir rápidamente considerando más elementos de estas dos y las demás y con estas preguntas, aún mejorar más la comprensión del potencial que existe y más aún, el plan para crecer.

Gracias a las preguntas que podamos elaborar a partir del entendimiento cuantitativo del negocio, es que podemos entender realmente el fondo. De nuevo, hablo de los porqués, los cómo y el potencial.

La auditoría ayuda a encontrar entonces nuevas actividades (los qué) que un negocio puede desarrollar o adquirir, para mejorar dramáticamente sus resultados.

Además de estos recursos, existen cinco formas en que se puede generar riqueza o valor, como sea que queramos entender estos conceptos.

Estas son la:

1. Presente
2. Futura
3. Cascada
4. Activos
5. Emocional

Pondré un ejemplo basado en ventas en base a un segmento que sea fácil de reconocer por cualquiera: máquinas de ejercicio casero.

El valor presente: reconoces la importancia que el moverte cómodamente con una máquina hace para tu imagen y tu salud, y es algo que deseas.

El valor futuro: sabes que si te comprometes, puedes lograr los resultados que se muestran, de un cuerpo estilizado.

El valor cascada: con estos beneficios serás más atractivo, mejorarás tu postura al caminar o sentarte, mejorarás tu actitud, tu rendimiento sexual, mejorarás y tu rendimiento diario.

El valor en activo: fortalecer la salud permite retrasar enfermedades genéticas, serás más efectivo en tus labores diarias, tendrás más energía para gastar en el día, permitiéndote lograr más, ayuda a purificar tu mente y aliviar el estrés, que si no se cuida, el estrés puede carcomerse tu vitalidad como un auto empieza a rendir peor cuando no se le da mantenimiento.

El valor emocional: quizás para ti hacer ejercicio no es un hábito, pero con la máquina es fácil comenzar y hacer ejercicios más pesados conforme subas de

nivel, no necesitas instructores, serás cuidadoso de tus articulaciones y solo necesitas invertir unos minutos al día. Verás que este gran hábito se adquiere en un dos por tres y no te arrepentirás de eliminar algún otro hábito no aporta ninguno de estos beneficios.

Así vemos como un mensaje de ventas se puede mejorar dramáticamente usando estos cinco elementos.

Veamos otro ejemplo en base a la contratación de un empleado.

El valor presente: Harás actividades que van de acuerdo a tus habilidades e intereses, a un sueldo competitivo.

El valor futuro: Si te comprometes, podrás adquirir nuevas habilidades y descubrir tu potencial, con la posibilidad de obtener mejores beneficios.

El valor cascada: Esta empresa cuenta con una reputación de servicio y eficiencia, significando que de tu trabajo dependen otros, incluyendo la satisfacción de nuestros clientes, y las oportunidades que puedas ir reconociendo y aprovechando en el camino sumarán a tu valor futuro y de activos.

El valor de activos: El conocimiento, experiencia, relaciones y caminos que ayudes a desarrollar en la empresa, tanto para ti mismo como para otros, pueden convertirte en un líder y así ser visto como un gran recurso por los “de arriba”.

El valor emocional: Harás trabajo honesto, tendrás acceso a oportunidades y en esencia sólo estás limitado por tu ambición, compromiso y tu ética de trabajo. Si tienes una ética de trabajo que te conviertan en un activo no hueco, sino uno bastante sólido, podrás ganarte la confianza para que la empresa respalde el camino que quieras emprender con nosotros, incluso alcanzando una gerencia o creando algún nuevo programa que beneficie a ambos.

Esta es la estrella de oro de cinco picos, porque te ayuda a comprender el porqué, los cómo y el potencial en todas las dimensiones que cada recurso, humano o no, tiene para mejorar. Te harán de inmediato un mejor vendedor, líder, negociante, amigo, y estratega.

Ahora entendamos qué significa cada uno:

Presente: Es “la fruta que cuelga en lo bajo del árbol”, aquello que se desea de inmediato. Los resultados que suman beneficios inmediatos, tanto para ti como líder, para tus clientes, tus empleados, proveedores, etcétera. Aquí vemos el flujo de efectivo, pues es lo que te permite seguir operando.

Futuro: Es el potencial que se alcanzará cuando se es consecuente, disciplinado o determinado. Es menos deseable porque no es tangible, es futuro, pero a la vez es el más importante, porque brinda confianza y certidumbre de que lo que haces hoy te llevará por el camino a ese futuro, lo vimos en parte con el valor de vida, por ejemplo.

Cascada: Es el valor o riqueza secundarios que se adquieren a partir de la oportunidad principal, y típicamente son infravalorados, cuando si se les pone la suficiente atención, pueden convertirse en genuinas fuentes de riqueza. Por ejemplo, si detectamos que hay activos infrautilizados, quizás podamos encontrarles un uso secundario, como rentarlos a otros.

Activo: La oportunidad debe generar algo estable como un árbol que da sus frutos continuamente, de modo que hace al esfuerzo algo prevalente. Por ejemplo, si eres un gran vendedor, haciendo un guión de ventas que ayude a otros vendedores menos eficaces, podrás en principio mejorar los resultados de un momento a otro, de manera estable.

Emocional: Al final de cuentas somos humanos, no máquinas, y buscamos satisfacción en lo que hacemos. Si pecamos, queremos luego sentirnos virtuosos. No estoy siendo religioso, solo es una metáfora que muestra a simple vista que nuestro comportamiento no es mecánico. Respondemos lealtad con lealtad, a veces respondemos amor con indiferencia, y es ahí donde vemos la capacidad de transformarnos.

Cuando recién comenzaba, pensaba, como Brian Tracy, un experto de las ventas, que todos los problemas de una empresa nacen de malas ventas. Incluso si la cosa funciona mal, con buenas ventas es fácil tapar el sol con un dedo.

Ahora pienso diferente. Estoy seguro de que la causa de todos los problemas en una organización nacen de un mal liderazgo.

Esta palabrita, tan común de escuchar, y con un significado tan difuso entre unos y otros (existen libros con más de cien definiciones de la palabra), lo podemos ver más claramente cuando hablamos de su lado negativo.

¿Quién es un mal líder?

Es alguien que no se preocupa por su negocio, no cuida su presente, su futuro, sus activos, ignora su cascada y sus emociones hacia él son más bien egoístas donde él gana y los demás o pierden, o ganan menos de lo que deberían por simple ética.

Es alguien que no cuida a sus empleados, clientes, seguidores, proveedores, inversionistas y demás personas que han mostrado un interés hacia él (personalmente o a través de su organización) en la misma dimensión que no cuida a su negocio.

Para yo explicar la esencia de un líder, tengo que empezar con una historia.

Una vez leí una historia que trataba de la diferencia entre vivir y sobrevivir.

La historia, ambientada en los comienzos del siglo 20, cuando los niños se vestían como pequeños adultos, donde el valor de un dólar era como tener cien hoy y donde irónicamente si se leen los escritos de la época, encontramos esencialmente las mismas frustraciones hacia la economía, comercio y competencia que vemos hoy.

La historia es muy sencilla.

A mi me gusta mucho observar el entorno, una vez vi algo que no deja de ser increíble, algo tan sencillo pero a la vez tan profundo, como que estaba un hombre sentado en la silla del boleador, con su traje recién confeccionado, su pañuelo pulcramente doblado en el bolsillo del saco, leyendo el periódico mientras el boleador hacía su trabajo capazmente. Se acerca un niño que mira lo que hace el boleador con curiosidad. Era claramente un niño desaventajado, con ropa claramente desgastada y descolorida, sus manos algo sucias, de sus uñas mejor ni hablamos, y su cabello algo alborotado. Claramente se ve cómo ambos viven en mundos muy diferentes. El niño sigue observando y ve la satisfacción y comodidad en la cara del ejecutivo, y emulando un poco esta actitud, se acomoda en la silla de

junto y mueve sus pies, mostrando sus zapatos bastante sucios y desgastados. ¡Claramente no habían sido nunca boleados! Entonces el hombre nota al pequeño y de una seña llama a otro boleador, llamando a que limpie sus zapatos. El boleador asiente, se sienta en el banquillo y prepara sus instrumentos. El niño mira sorprendido, y tan pronto siente como el boleador comienza su labor en sus pies, surge del niño una sonrisa gigantesca, imposible de esconder. Se relaja en el asiento y mira a los alrededores con esta sonrisa. Una sonrisa que dice, “¡mira mundo, estoy viviendo!” ¡Era una sonrisa que nadie más notaba, solo yo! Este evento tan fortuito no tenía ningún significado para nadie que no fuera el niño, y bueno, un poco para mi. Porque yo lo vi. Observé. Vi ese momento en que el niño dejó de sobrevivir y tuvo un momento donde se sintió realmente vivo. Unos minutos después, el ejecutivo se levanta, pagando lo correspondiente a dos trabajos, guiña el ojo al niño y se va. El niño se levanta un par de minutos después, una vez su boleador termina la labor, y camina con mucho más orgullo, sintiendo que sus zapatos están mejor que nuevos. Lo he notado, el niño se ha ido de la silla con más que unos zapatos limpios, se fue además con un gran sentimiento de vida.

Ser líder es ser como ese niño en ese momento. Liderar es estar vivo porque disfrutas tu lugar, observas, te vuelves optimista y disfrutas el camino porque tiene un significado. Genera en ti sentimientos únicos relativos a tu posición, y de pronto empieza a exigir algo de ti que no exige a nadie más, al menos no en la misma medida.

Es ahí donde empieza el reto. Vivir y no sobrevivir da un sentimiento único, pero preservar ese sentimiento es otra historia. Como líder, tienes que estar a la altura de lo que la naturaleza capitalista espera de ti. Espera que aprendas, espera que ejecutes sabiamente, espera que te levantes cuando te caigas, que seas capaz de reconocer tus errores y llenar los vacíos que te han llevado a cometerlos.

Y este es el comienzo de una verdadera auditoría, porque si tú como líder no estás en una posición así, y más bien adoptas un sentimiento de supervivencia, pues los efectos pronto se empezarán a notar, y los resultados del negocio serán de alguien que solo sobrevive.

Es hasta que reconoces el sentimiento de vida que redefines tus actitudes, posturas y acciones a unas más adecuadas, más enaltecidas que aportan más a ese sentimiento de la vida y no supervivencia de un líder.

Cuando descubres estos nuevos ideales y vives a su altura, el potencial de tu negocio de pronto se dispara y no ve límites.

Probablemente ya tuviste un atisbo de este sentimiento cuando te mostré las cinco formas de generar valor o riqueza y con los ejemplos, viste el enorme potencial que tienen para estos casos y muchos otros.

Este es solo el comienzo, si ahora vienes con tus propias soluciones, fruto de hacerte mejores preguntas, de escuchar mejores consejos y de mejorar tanto tu enfoque, como el de los que dependen de ti, y el de los recursos, a los enfoques necesarios para producir a su máximo potencial, es cuando no solo te auditas, sino que el trabajo te presenta claramente el camino adelante.

Veamos otras preguntas:

- ¿Los bienes raíces y los recursos físicos que tiene el negocio dan espacio a la innovación?
- ¿La empresa puede obtener financiamientos para desarrollar nuevos productos o para desarrollar las habilidades del equipo de trabajo, que pueda ser cubierta por los resultados actuales?
- ¿El equipo de trabajo está motivado en dar resultados excepcionales, o más bien están desmotivados y son complacientes?
- ¿Se usa adecuadamente la información que genera el negocio para tomar mejores decisiones?
- ¿La reputación del negocio le facilita la aceptación para entrar a nuevos mercados o más bien sirve de barrera?
- ¿El negocio fomenta una postura de liderazgo al vender con altos estándares de ética, desarrollándose más en el mercado y abriendo puertas para sí misma?
- ¿El negocio es consciente de lo que el entorno le ofrece y lo aprovecha? Por ejemplo, con COVID se vio un fuerte incremento de compras por Internet, que tu negocio pudo o no aprovechar.

Las preguntas que puedes hacer de tu negocio son infinitas, y son estas preguntas las que elevarán tu mente a la de un líder (que vive) y no la de un mero administrador (que sobrevive el negocio).

Si quieres encontrar más oportunidades, te sugiero revisar los [libros](#) y el [curso de Udemy](#) que aborda 10 formas de ventas estratégicas que puedes sumar a tu negocio para expandir su potencial.

Y para propósito de este reporte, ya solo queda una pregunta más.

Ahora que sabes todo esto, ¿qué harás?