

Un pasito pa'lante y dos pa'trás



ARIEL BACAL
Consultor
empresarial

Haceya mucho tiempo, cuando tenía mucho más pelo y bailábamos felices las canciones de Jerry Rivera y Eddie Santiago en las minitecas en Cali, leí de algún columnista que lo único importante que uno debería aprender en matemáticas es la regla de tres. Pues entendiéndola uno puede hacer de una manera sencilla cálculos complejos y llegar a conclusiones válidas con rapidez. Era una época más sencilla, sin internet, algoritmos y reggaetón, en donde teníamos la sensación de entender cómo funcionan las cosas, por lo menos en el mundo de los negocios.

La famosa regla de tres no es más que una forma de comprender la realidad, pero tiene un supuesto enorme. Que el mundo se comporta de manera lineal y que los negocios y la naturaleza se pueden entender como sistemas simples. Me explico con un ejemplo sabrosón. En un sistema lineal y simple todo es proporcional y escalable, es decir: un pasito pa'lante y dos pa'trás, una vuelta de vez en cuando y uno es el rey de la miniteca o, más bien, de la viejoteca. Si uno repite la fórmula varias veces puede estar seguro de que va a ser el rey de la fiesta.

Entender los negocios de esta manera implica suponer que si mi negocio hoy vende \$100 y gana \$10 entonces si me esfuerzo mucho y vendo \$200 puedo ganarme \$20, \$25 o \$30. De eso depende la teoría de las economías de escala en los negocios, y ese es el mantra en que se basa el impulso de las empresas por crecer. Basado en este culto a las economías de escala lineales, leemos cómo empresas compran a sus competidores en una orgía de fusiones y adquisiciones en donde solo ganan los banqueros (como siempre) con sus comisiones. Pero donde el 80% de estas no funcionan ni logran ningún tipo de valor, más allá de inflar los bonos que le pagan al CEO unos meses

antes de echarlo. Y en el mundo de las empresas pequeñas y medianas esto se ve claro cuando un empresario te dice: "Hace cinco años tenía una empresa pequeña, sencillay que algo me dejaba. Hoy mi empresa es mucho más grande y complejy no solo no me dejada, sino que estoy endeudado y con garantías personales otorgadas y lo peor es que todavía no entiendo bien lo que pasó". ¿Cuántos empresarios hoy no se preguntan eso?

El problema es que, a los negocios, como a la naturaleza, no les cabe una explicación lineal simple. Cada vez entendemos mejor que el mundo no es lineal sino convexo o cóncavo (matemáticamente es lo mismo con un signo contrario) y que los sistemas no son simples, sino más bien complejos y de pronto hasta caóticos. Me explico con un ejemplo sencillo, puede ser que tu empresa este vendiendo el doble, pero al hacer esto forzaste a los clientes a comprar más o a la fábrica a producir más y lo que lograste es crecer las ventas, pero aumentando cuentas por cobrar y los inventarios. Al final lo único que creció, además de la venta, fue el endeudamiento financiero pues el flujo de caja operativo quedó destrozado.

EL PROBLEMA ES QUE NO LES CABE UNA EXPLICACIÓN LINEAL SIMPLE

Lo más irónico del asunto es que por esa magia contable que se llama costeo por actividades (en donde generas utilidades solo por pasar materia prima por la planta de producción sin importar si el producto terminado no se vendió), en todo ese proceso se generaron utilidades contables, mejor dicho, utilidades mentirositas.

En las cadenas de tiendas pasa lo mismo. La tienda número 20 de la cadena no se va a comportar igual que la primera, ni las utilidades de la empresa van a ser 20 veces mayores. Lo que va a ocurrir es que esa tienda va a estar peor ubicada que la primera, pues para la primera tienda todo el merca-

do estaba disponible para elegir su ubicación. En cambio, al escoger la ubicación de la tienda 20, el mercado está más saturado pues tiene 19 tiendas mejor ubicadas de la misma marca que ya están abiertas. Y lo que es peor es que cada nueva apertura puede terminar canibalizando la venta de las otras.

Estos son ejemplos clásicos de un sistema cóncavo. En la medida que crecieron las ventas o el número de tiendas el flujo de caja de la empresa creció un poquito al comienzo, pero después comenzó a decrecer. Eso es cóncavo, como cuando una lanza una pelota al frente esta sube, pero después baja.

Por otro lado, los sistemas convexos son los que van creciendo de manera exponencial, como los contagios en el covid o los chismes que se riegan de boca en boca, lo que llaman por estos lados "Radio Bemba" y que ahora les dicen "Fake News". Estos crecen de una forma más acelerada y con desorden en comparación con los de crecimiento lineal, pero al final también se vuelven cóncavos en algún momento, pues no hay más gente para contagiar o para chismosear.

Crecimientos convexos los consiguen modelos de negocios que tienen "feedback loops" o círculos virtuosos, en los cuales, por ejemplo, una persona recomienda tu producto a tres más y esta a otras tres. O, al comprar un producto, entras en un ecosistema de marca que te incentiva u obliga a comprar más de esa marca, ejemplo: Apple. La mayoría de las empresas que conocemos se enfrentan a sistemas cóncavos en sus crecimientos con un agravante. Lo que pensábamos que entendíamos de las diferentes relaciones de las variables cada vez aplica menos. En un mundo hiperconectado y complejo la relaciones entre las variables en un sistema son cada vez más difíciles. ¿O alguien imaginaba la relación entre un ciudadano de Wuhan comiéndose un suculentopangolin y la cantidad de meses que yo tengo que estar encerrado en la casa en Bogotá?

Lea la columna completa en la web

tes, etc. Me doy cuenta de que estoy haciendo hincapié en aspectos negativos, sin considerar tantas manifestaciones positivas como hay también en la actualidad. Algunas empresas cumplen a rajatabla lo establecido y se pueden considerar además casos de éxito. Para otras empresas el cambio está en intentos modestos de cambiar el objeto social del negocio, para emprender tímidos emprendimientos, sin demasiada repercusión en los resultados económicos.

Son pocos, sin embargo, los casos de empresas empeñadas en reinventarse, en aprender,

en convertirse en una empresa mejor. A veces unas preguntas nos pueden ayudar. ¿Qué aprendizaje se obtuvo desde el punto de vista tecnológico durante los últimos meses? ¿Qué rubro del presupuesto se incrementará a partir de ahora? ¿Cuál es el número ideal de personas en mi empresa? ¿Con qué perfiles? ¿Se justifica los salarios que tiene la alta gerencia, en relación con el salario mínimo? ¿Está preparada la organización para el cambio permanente, para una evolución constante? ¿Qué tipo de formación necesita los colaboradores de la empresa? Seguro que a usted se le

ocurren otras preguntas interesantes e importantes.

Saldremos fortalecidos de la pandemia si hay cambios en las personas que conforman las empresas y las familias. Cambios en la forma de ver la realidad que se traduzca en actitudes nuevas y comportamientos distintos, mejores. Cada uno de nosotros debe plantearse si estos meses de pandemia han servido para poner en primer lugar en la familia y en la empresa lo verdaderamente importante, es decir, cada una de las personas que conforman la institución. La persona primero.

Que hable la ciencia

La política energética debe ser el pilar fundamental para la reactivación económica, así como para la sostenibilidad y el abastecimiento durante este tiempo de crisis y la pospandemia. El desarrollo de los Yacimientos No Convencionales es una decisión de país, y es trascendental que como sociedad le demos la oportunidad a los Proyectos Piloto de Investigación Integral (PPII) con todos los protocolos establecidos por el Gobierno de acuerdo con el Decreto 320, y podamos tomar decisiones basadas en la ciencia y la ingeniería, y no en argumentos sin rigor como se pretende por parte de quienes defienden causas populistas.

El país ha dado los pasos necesarios para adelantar las etapas que se han definido acertadamente por la Comisión de Expertos y acatadas por el Gobierno para el desarrollo de los PPII, y las razones infundadas por los detractores de la industria petrolera, quienes pretenden de manera mediática, generar temores injustificados, tienen únicamente el asidero que les da el influenciar a la comunidad y a sus dirigentes aprovechando el desconocimiento.



CARLOS ALBERTO LEAL NIÑO
Presidente
JD Acipet

Los PPII se constituyen como la única manera de reunir la mayor información técnica y científica sobre una eventual exploración y explotación de petróleo y gas, y de esta manera generar la confianza que tanto necesita la ciudadanía, ya que de acuerdo con el Decreto se creará un Centro de Transparencia encargado de recopilar y divulgar información relacionada con su desarrollo, además de monitorear en tiempo real la operación y su eventual impacto sobre el medio ambiente, la sismicidad, los acuíferos, la salud y las comunidades, y por supuesto el resultado en términos de potencial de producción y viabilidad económica del proyecto.

AL FINAL TODO DEBE RECAER EN LA MEJOR DECISIÓN PARA TODOS, LOGRADA DE MANERA COLECTIVA CON DIÁLOGO

Los profesionales de las ciencias de la tierra, incluyendo a geólogos, ingenieros de petróleos y sus especialidades, que se preparan en Colombia desde hace más de 60 años, tenemos la responsabilidad de evaluar y estandarizar las mejores prácticas extractivas que permitan el uso de tecnologías limpias y de mínimo impacto.

El país debe entender que para una sabia decisión sobre estos temas debe despojarse de preconcepciones sobre el interés que nos mueve a defender esta industria, y confiar en que de manera ética la consideramos sostenible, si se realiza su desarrollo de forma responsable y bien hecha. Al final todo debe recaer en la mejor decisión para todos, lograda de manera colectiva a través del diálogo, el entendimiento y la cooperación.

La importancia de esta decisión radica en que se está definiendo el futuro de nuestros descendientes. El país no aguenta el tener que importar hidrocarburos costosos con el impacto altamente negativo sobre la economía. La industria petrolera colombiana ha permitido, a través de sus ingresos a la Nación, elevar la calidad de vida de los habitantes y propender por un país en crecimiento constante.

Desde Acipet hacemos un llamado para apoyarnos en la ciencia y el conocimiento técnico, y de esta manera contar con los insumos necesarios en la toma de una decisión tan importante para el futuro del país y del bien nacional. Confiamos que desde los sectores y las instituciones responsables se tomará una decisión basada en argumentos reales.