

ANATOMÍA FINANCIERA

Prefacio

Por qué escribí este libro

*Un buen caso no transmite conceptos:
te hace vivirlos.*

ESTE PROYECTO ME PERSIGUE DESDE HACE MUCHOS AÑOS. DESDE hace bastante tiempo soy profesor universitario, y en algún momento de mi maestría cursada parcialmente en INCAE — el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, patrocinado por Harvard para América Latina— me sumergí por primera vez, como estudiante, en la metodología de casos. Fue una experiencia que cambió mi manera de entender la enseñanza. Un buen caso no transmite conceptos: te hace vivirlos. Te pone adentro de una decisión difícil, con información incompleta y tiempo limitado, y te obliga a pensar. Eso no lo logra ninguna clase magistral ni ningún libro de texto, por bien escrito que esté.

Desde entonces me persigue un propósito: derramar conocimiento para que otras generaciones lo tomen como insumo y lo potencien. La Universidad Católica del Uruguay me dio la oportunidad de ejercer como profesor, y desde el primer día no tuve dudas sobre el método: casos. Con ese objetivo volví a INCAE a certificarme en escritura y enseñanza en metodología de caso. En grado creé la asignatura *Clínica Financiera*. En posgrado, hasta la fecha, toda mi asignatura de decisiones de financiamiento está basada en esa metodología. Y en mi actividad paralela como CFO Forense aprendí algo que confirmó lo que ya intuía en el aula: si el diagnóstico a un cliente arranca con un caso introductorio, antes o después del diagnóstico propio, el cliente lo entiende mejor. A nadie le agrada analizar su propio cuerpo. Todos prefieren hablar del cuerpo de otro.



A eso hay que agregarle mi fanatismo por el Dr. House. Más allá de que me identifico con el personaje en más de una cosa, fui fanático de la serie desde el primer episodio. Y aprendí de ella algo que no esperaba aprender: la técnica de diagnóstico diferencial que utiliza la medicina interna es perfectamente aplicable a las empresas. Una empresa no es tan distinta de un cuerpo humano. Tiene órganos, tiene sistema circulatorio, tiene

metabolismo, tiene síntomas que mienten y causas profundas que no se ven a simple vista. El diagnóstico diferencial de House —descartar lo que no es hasta encontrar lo que sí es— es exactamente lo que hace un buen CFO forense frente a los estados financieros de una empresa en crisis. A partir de esa comprensión desarrollé la teoría que denomino la *rosa de los vientos de las finanzas*, que es el corazón conceptual de este libro.

Y por último, Eliyahu Goldratt. Leí toda su colección. El libro más conocido, *La Meta*, es un *best seller* mundial que recomiendo, que logró algo que muy pocos autores de negocios han conseguido: introducir conceptos técnicos complejos —costos, logística, teoría de las restricciones— a través de una novela. Una historia con personajes, conflicto y resolución. Goldratt demostró que el formato narrativo no es incompatible con el rigor conceptual. Al contrario: lo potencia. Ese libro me mostró que era posible escribir el que yo tenía en mente.



Este libro es la convergencia de esas tres influencias. La metodología de casos como estructura pedagógica. La voz clínica de House como método diagnóstico. El formato narrativo de Goldratt como vehículo. El resultado es lo que tienen en las manos: un libro que enseña finanzas a través de historias reales, con una brújula propia —la rosa de los vientos de las finanzas— y un narrador que entra a cada empresa como un médico entra a una sala de urgencias: sin prejuicios, con los ojos en el flujo de caja, y con el bisturí listo para cuando haga falta.

No escribí este libro para financieros. Los financieros ya saben hacer cuentas. Lo escribí para el empresario que lleva cuarenta años construyendo una empresa y que los sábados a la mañana mira los balances con la incómoda sensación de que algo no cierra. Para el gerente que toma decisiones que afectan el flujo de caja sin saber exactamente cómo. Para el estudiante que quiere entender las finanzas de verdad, no las finanzas del aula. Y para cualquiera que alguna vez haya escuchado que la empresa estaba

bien y haya sentido, en algún rincón, que no era del todo cierto.

Pablo Freyer

MONTEVIDEO, 2026