

Sal de tu zona de confort y convierte
tu idea en un proyecto real

MIGUEL ÁNGEL MOLINERO

EMPRENDER E INNOVAR EN EL MUNDO RURAL

**UNA GUÍA PARA
CULTIVAR TUS IDEAS
Y COSECHAR FUTURO**

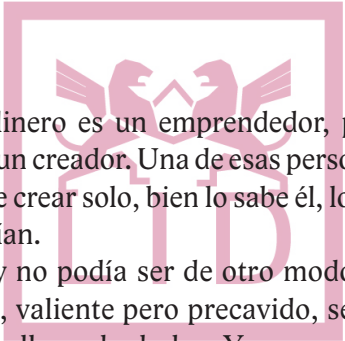


Índice

Agradecimientos	9
Prólogo de Íñigo Sáenz de Miera	11
Prefacio	13
1. Motivación emprendedora	19
1. Espíritu de explorador	23
2. Escuela de emprendedores	24
3. El poder creativo	25
4. El compromiso social	26
5. Narcosis por un salario fijo	27
6. Conclusión	27
2. La idea de negocio. Rurápolis, una noble empresa...	31
3. Construyendo el equipo. El explorador, el intendente y el zapador	39
1. Explorador	41
2. Intendente	41
3. Zapador	42
4. El modelo de negocio y el entorno	45
5. ¿Por qué no funciona mi modelo de negocio?	55
1. Gestación	57
2. Niñez	59

3. Juventud	60
4. Madurez.....	60
5. Senectud	61
6. Los primeros pasos. Maniota.....	63
1. Abrumados por los trámites administrativos.....	64
2. ¿Podría ser útil el esquema de trabajo de los sandboxes para otros sectores?.....	65
7. Desarrollo de equipos y liderazgo.....	69
8. De negocio a empresa	75
9. Financiación.....	83
1. Fuentes de financiación de proyectos de emprendimiento.....	83
2. La captación de inversión	84
3. ¿Puedo encontrar un socio financiero para mi proyecto?.....	89
10. Mercado global e internacionalización.....	95
1. ¿Tengo un modelo de negocio adecuado para la internacionalización?.....	98
2. ¿Cuál debería ser el itinerario de internacionalización?.....	98
3. ¿Cómo manejar las diferencias culturales y administrativas?.....	99
11. Sostenibilidad en los negocios.....	101
1. ¿Es una moda la sostenibilidad en la empresa?.....	101
2. Modelo SEEE	103
Conclusión.....	107
Notas	109
Sobre el autor	113

Prólogo



Miguel Ángel Molinero es un emprendedor, por supuesto, pero más allá de eso, es un creador. Una de esas personas que, con otros, porque no se puede crear solo, bien lo sabe él, logra que existan cosas donde no existían.

Este libro es, y no podía ser de otro modo, como él: apasionado pero realista, valiente pero precavido, seguro de sí mismo, y al mismo tiempo lleno de dudas. Y, seguro que no le importa que lo diga, muy de pueblo. Porque es sencillo, como debe ser, y porque en buena parte gira en torno al emprendimiento en el mundo rural, ese espacio tantas veces olvidado y sin embargo tan esencial para el futuro de nuestro país. Y que, como decía otro gran emprendedor rural, no está tan lejos como creemos: los que estamos lejos somos nosotros.

Una de esas personas con las que Miguel Ángel creó fue Antonio Sáenz de Miera, otro creador empedernido e incansable que se pasó la vida abriendo nuevos caminos e inventando nuevas relaciones entre personas, instituciones, empresas y territorios (por algo tituló *El Oficio de Unir* a uno de sus últimos libros). Por razones que el lector podrá adivinar fácilmente, me hace especial ilusión verle aparecer en estas páginas.

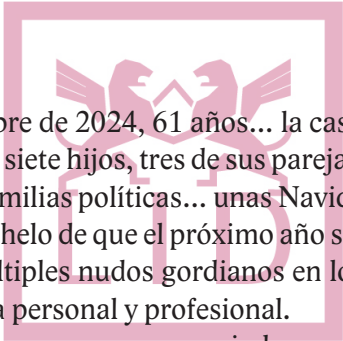
Desde la Fundación Botín hemos tenido la fortuna de acompañar —qué verbo más importante— a muchos emprendedores rurales en programas como Nansaemprende en el Valle del Nansa, o Ruralemprende en Valderredible y la Serranía de Ronda, iniciativas en las que Miguel Ángel ha desempeñado un papel fundamental. En estas iniciativas hemos conocido a personas maravillosas y hemos visto cómo ideas, aparentemente, pequeñas se transformaban en proyectos que generan empleo, fijan población y, sobre todo, devuelven ilusión a comunidades que parecían condenadas a la resignación.

El emprendimiento no es nunca un camino fácil. Pero libros como este demuestran que sí es un camino posible, y que merece la pena recorrerlo. La experiencia, el rigor y la pasión que Miguel Ángel transmite en estas páginas son un estímulo para quienes sueñan con poner en marcha sus propios proyectos.

«Si hacer fuera tan fácil como saber hacer, todas las capillas serían iglesias y todas las chabolas serían palacios», escribe Shakespeare en *El Mercader de Venecia*. Pues bien, este texto va no de saber hacer, sino de hacer, y estoy convencido de que ayudará a muchos a dar el primer paso, siempre el más difícil. Y, sobre todo, contribuirá a ensanchar la mirada sobre el valor social, económico y humano de los emprendedores, muy en particular de los emprendedores rurales, que hoy más que nunca necesitan reconocimiento y apoyo.

Íñigo Sáenz de Miera
Director General de la Fundación Botín

Prefacio



Hoy, 31 de diciembre de 2024, 61 años... la casa se ha vuelto a llenar con seis de mis siete hijos, tres de sus parejas, un gato y las visitas puntuales de familias políticas... unas Navidades intensas, algo de nostalgia y el anhelo de que el próximo año se vayan resolviendo algunos de los múltiples nudos gordianos en los que se encuentra la trama de mi vida personal y profesional.

Los estereotipos comunes asociados a una vida plena no creo que sean válidos en el caso de los emprendedores y empresarios. Si te consideras emprendedor o te planteas desarrollar un proyecto empresarial, espero que las líneas que siguen te puedan servir para reflexionar sobre lo que implica esta tarea, cuáles son algunos de los problemas a los que te enfrentarás y cómo superarlos.

Creo que todo emprendedor debería contemplar la opción de hacer escalar su negocio hasta convertirlo en una empresa de cierta dimensión. Por esta razón, incluyo en esta pequeña guía asuntos relativos a los procesos de financiación del crecimiento, la internacionalización o la sostenibilidad en el mundo empresarial.

Confío en que las experiencias y enseñanzas que trato de transmitir en el texto que sigue sirvan para impulsar vocaciones

empresariales adormecidas, llevando al lector a actuar, pero siempre desde la prudencia y la responsabilidad, ya que la tarea no es nada fácil.

Redefiniendo el éxito

Escribir un artículo o un libro, no deja de ser un ejercicio de cierta presunción. Escribes un texto con el fin de dar a conocer algo que te parece valioso. Puede que te sientas erudito, bien documentado en el tema del que trate tu escrito o, al menos, pretendes influir con tu obra en los demás, en su forma de entender la realidad.

Sin falsa modestia, en mi caso, me siento un eterno aprendiz. Cada recodo de la experiencia vivida me hace reconocer y disfrutar del aprendizaje de cada nueva responsabilidad o iniciativa en la que participo. No me siento en ningún caso un erudito en la materia tratada en este documento, sino más bien un observador curioso que trata de aprender de sus propios errores.

En estas líneas pretendo transmitir algunas de las experiencias vividas en los últimos diecisiete años tratando de ayudar a que otros afronten su vida personal y profesional con una mirada nueva y, si ese es su deseo, realicen proyectos de emprendimiento de mayor o menor dimensión.

Desarrollar un negocio es más que realizar un trabajo, afecta a muchas facetas de la vida, no solo a la puramente profesional. En cierto sentido, te puedes llegar a sentir creador. Sobre todo, en los primeros momentos de la acción creativa te enfrentas al abismo del papel en blanco. ¿Por dónde empezar? Esa sensación, a unos les bloquea, a otros les apasiona.

Estas líneas pretenden recoger algunas de las enseñanzas acumuladas tras acompañar a unos cuatrocientos emprendedores y empresarios. En algunos casos tratamos de poner en marcha negocios nuevos, en otros, redefinimos negocios en funcionamiento, acometimos planes de implantación en otros países o tratamos de resolver el eterno conflicto entre familia y negocio.

Esta labor me ha permitido aprender de muchos sectores de actividad, me ha permitido adquirir o perfeccionar conocimientos técnicos, pero, lo que me parece más enriquecedor, me ha permitido

compartir ilusiones, visiones y temores con personas maravillosas en diversos lugares de España y fuera de nuestras fronteras.

Seis ediciones del programa Nansaemprende en el Valle del Nansa, en Cantabria; una edición del programa Impulsa, en Montilla; dos ediciones del programa Acelera, en Córdoba; y las iniciativas de Ruralemprende, en Serranía de Ronda y Valderredible; me han permitido compartir ilusiones y anhelos con muchos emprendedores durante un total de unas cuatrocientas horas de formación y otras tantas de asesoramiento. Como mentor de la aceleradora del programa Andalucía Open Future «El Patio» he ayudado a emprendedores tecnológicos.

Paralelamente, en este periodo de tiempo, también he asistido técnicamente a más de cincuenta empresas ya en funcionamiento en planes de reestructuración, innovación o implantación exterior. A todos ellos, emprendedores, directivos y propietarios, agradezco la confianza depositada en mí abriendo sus compañías o compartiendo sus planes. Ha sido una experiencia sumamente enriquecedora de la que conservo excelentes amigos.

Casi todos ellos buscaban alcanzar éxito en sus iniciativas. La particular interpretación del término *éxito* de cada ser humano me hace reconocer que los modelos y estándares preconcebidos asociados al término son solo burdas aproximaciones.

Como suelo contar cuando hablo de mi experiencia a emprendedores, durante años dirigí empresas solventes, con jefes que me trataban bien, bien retribuido, con disponibilidad de tiempo para conciliar con la vida familiar y el ocio..., pero estaba triste, me sentía profundamente frustrado. En uno de estos momentos decidí emprender, arriesgarme, vivir en la incertidumbre, trabajar con mucha intensidad... y comencé a levantarme con alegría e ilusión... volví a vivir la actividad profesional con pasión.

Una vez cubiertas las necesidades basales de la pirámide de Maslow, los ingredientes que a cada cual le permiten afirmar que tiene una vida plena, que se puede considerar ha tenido éxito, pueden ser variados, pero en pocas ocasiones responden a los que habitualmente nos transmite como más relevantes el entorno social (dinero, seguridad, certidumbre, comodidad...).

Entristece ver a tantas personas frustradas de por vida persiguiendo un sueño que nunca llega a completarse y se han perdido la maravilla del itinerario vital.

Este documento pretende ser también un homenaje a todos aquellos con los que me he relacionado profesionalmente y como docente. Hombres y mujeres que arriesgan su patrimonio y ponen en juego incluso su salud dando respuesta a un motor interno que los lleva a vivir y actuar como locomotoras de la sociedad, no conformándose con actuar como piezas de un engranaje sino tratando de ser protagonistas de su vida.

Me cuesta mucho admitir y creo que es una visión profundamente injusta, que se pretenda criminalizar al empresario como, desafortunadamente, hacen determinados líderes de opinión en nuestro país.

Las personas que se arriesgan y desarrollan un negocio son el verdadero motor económico de la sociedad. Las políticas públicas redistributivas estarán más o menos justificadas, mejor o peor gestionadas, pero, en cualquier caso, no dejan de ser mecanismos de reparto del valor añadido que generan las empresas¹ gracias a la propia actividad empresarial.

Siempre me pregunto por qué hay territorios en los que los ciudadanos tienen más iniciativa emprendedora. Parece como si la geografía o el clima influyesen en la propensión a emprender. Sí, creo que hay un claro componente cultural. La iniciativa emprendedora de unos estimula la de sus conciudadanos. El Valle de Liébana es uno de estos territorios en los que parece que el emprendimiento florece de forma natural, quizá sea la protectora reliquia de Santo Toribio.

En el texto que sigue, junto con experiencias y recuerdos de las numerosas jornadas de trabajo con emprendedores y los momentos compartidos en los momentos de descanso, en las cenas o tomando un orujo, trataré de extraer y presentar algunas enseñanzas y reflexiones basadas en la experiencia. Rescataré también alguno de los artículos del blog *Innovación para mortales*, en los que he pretendido tratar en los últimos diez años algunos de los temas que más me preocupan de la gestión empresarial y que he comprobado que pueden suponer el éxito o fracaso de un negocio: el liderazgo, la financiación, la innovación...

Trato de trufar el texto con ciertos toques de humor. La vida y los negocios son más llevaderos con humor, además está demostrada la relación de este con la longevidad, así con la lectura de este texto, pretendo contribuir al bienestar y salud de mis lectores.

Por último, tras algunas sugerencias, he tratado de dar coherencia interna al texto siguiendo una secuencia lógica frecuentemente seguida por muchos emprendedores y empresarios:

Cuadro P.1 Itinerario de creación y desarrollo empresarial



- Motivación para emprender.
- La idea de negocio.
- El equipo promotor.
- El modelo de negocio y el entorno.

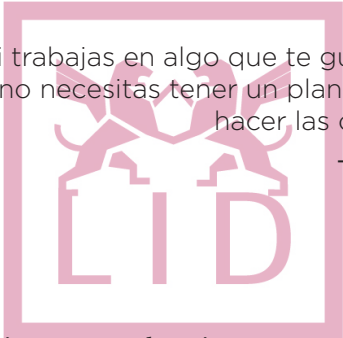
- Los primeros pasos.
- Desarrollo de equipos y liderazgo.
- De negocio a empresa.
- Captación de financiación, compra y venta de empresas.
- Mercado global e internacionalización.
- Sostenibilidad en los negocios.

Gracias, querido lector, por invertir algo de tiempo en conocer mi visión sobre el emprendimiento. Espero que las reflexiones y situaciones descritas le sirvan para analizar su propio itinerario y tomar mejores decisiones.



1

Motivación emprendedora



«Si trabajas en algo que te gusta y te apasiona, no necesitas tener un plan maestro de cómo hacer las cosas: sucederán».

— Mark Zuckerberg

Cada vez que comienzo uno de mis programas de formación de emprendedores, me gusta observar cómo afrontan la experiencia los participantes. Algunos han vivido experiencias de emprendimiento previas y saben a qué se enfrentan, otros vienen con algunos pájaros en la cabeza sobre la vida del emprendedor, pero la mayoría son conscientes de que se embarcan en una aventura de cuatro o cinco meses de trabajo intenso para tratar de aterrizar una idea de negocio o para redefinir y evaluar una iniciativa de diversificación en sus negocios en funcionamiento.

En 2010, tomé contacto con la Fundación Botín, reputada entidad con múltiples programas de interés general impulsada por la familia Botín. Entre sus iniciativas, el programa Patrimonio y Territorio, hábilmente dirigido por José María Ballester¹, desarrollaba en aquel momento un valiosísimo trabajo de desarrollo

territorial en el Valle del Nansa, que contaba con la participación de un nutrido grupo de especialistas que trabajaban en el diseño y ejecución de un plan de acción para el desarrollo de una de las zonas más desfavorecidas de Cantabria.

Mi papel se concretó en ayudar en el procedimiento de ejecución del propio plan y en los mecanismos de control de este, pero, a poco que conocí las acciones propuestas y recordando mi trabajo en los pueblos de Granada, eché en falta alguna acción que impulsara el emprendimiento local.

Tras realizar una primera propuesta a la dirección de la Fundación que contó con cierto rechazo de algunas instituciones cántabras, finalmente, tanto la dirección del programa como la dirección de la fundación depositaron en mí y en mi empresa la suficiente confianza como para emprender un itinerario, quizá un poco incierto, de apoyo a emprendedores que, tras seis ediciones en el Valle del Nansa y réplicas en otros territorios de España, ha dado notables frutos en términos de empresas, empleos y alternativas profesionales².

Muchas ilusiones protagonizadas por hombres y mujeres inquietos de nuestras zonas rurales pasaron por aquellas primeras ediciones del programa de apoyo a emprendedores rurales. Mi misión en los primeros pasos que damos juntos es ayudarles a afrontar el reto de emprender con realismo e ilusión. Afrontamos jornadas duras y apasionantes y han de ser conscientes que su vida, al menos en el ámbito profesional, puede cambiar.

Siempre recordaré cómo resoplaba Isabel las primeras veces que se enfrentaba a un balance, o las risas cuando aprendemos a identificar cuellos de botella montando un avión de papel... Sin duda, el proceso de aterrizar una ilusión, una idea para vislumbrar si puede ser una forma de vida, es un proceso apasionante, así lo he vivido yo y creo que la mayoría de nuestros emprendedores. Nos hemos dejado la piel en el camino, viajes, sesiones intensas y extensas de trabajo, pero sin género de dudas, una aventura enriquecedora en lo humano y en lo profesional.

También es preciso valorar la visión y compromiso de la Fundación Botín con el territorio y del que en aquellos años era su presidente, D. Emilio Botín.

Un gran amigo, exdirectivo del Banco Santander, me recordó el episodio vivido por un colega del banco en uno de los encuentros de la dirección del banco en el Valle del Nansa en el que participó D. Emilio y durante el cual, interrumpió la visita institucional para visitar una pequeña agencia y charlar con el titular de esta. Se informó de lo que estaba haciendo la fundación en el Valle y supo de primera mano, en boca de los residentes, sobre el impacto de Nansaemprende. Visitó a la ganadora de una de las ediciones que le regaló unos panes artesanales y, ya de regreso, paró la comitiva oficial para compartir aquellos excelentes panes con los responsables de la oficina de representación del banco.



Sesión de trabajo en Nansaemprende.

El desarrollo siempre es fruto del trabajo y sensibilidad de personas que cuidan los detalles y saben poner foco en las personas.

Cuando damos estos primeros pasos en los programas de apoyo a emprendedores y veo sus caras, me pregunto: ¿son conscientes de lo que implica emprender?

Hace algún tiempo compartí un vídeo que me envió un amigo y que ilustraba la descarnada realidad del emprendedor: presión de

los clientes, presión de los competidores, presión de los proveedores, incompreensión de la sociedad ante el éxito o el fracaso...

1844 visualizaciones, 51 recomendaciones y 8 comentarios en 4 días, me hicieron verificar que lo que en él se describía era cierto. El itinerario del emprendedor está plagado de riesgos e incertidumbres, aunque raramente somos verdaderamente conscientes de ello cuando pensamos montar un negocio.

Tanto si el negocio va bien como si el negocio va mal, el emprendedor suele ser criticado. Algunas de las expresiones más frecuentes son: «Se ha embarcado en más de lo que podía... ¡Es un irresponsable!», o... «¡A saber qué habrá tenido que hacer para que le vaya tan bien!».

Cuando reflexionas sobre las situaciones que solemos vivir todos los emprendedores del mundo, piensas que nadie en su sano juicio puede querer una vida así, sin embargo, algunos inconscientes la hemos adoptado de forma voluntaria.

No me refiero a la puesta en marcha de un negocio porque no tienes trabajo y no hay otra salida profesional, o cuando un inversor trata de aplicar recursos ociosos para obtener mayor rentabilidad que la que le puede dar el banco o los fondos de inversión, me refiero a aquellas personas que, partiendo de una situación profesional estable, toman la decisión de dejar todo y emprender un negocio, a veces, sin una idea muy clara de lo que hacer y, en general, con pocos recursos. Algo así tuvo que experimentar Cristóbal Colón antes de partir para su aventura. ¿Qué atractivo puede tener la acción de emprender en sí para hacernos superar las barreras económicas o emocionales?

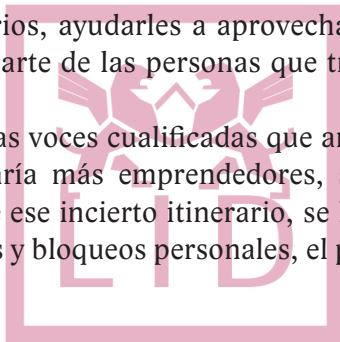
Una evidencia empírica. Llevo trabajando 34 años³. En los primeros 17 años trabajé en 7 organizaciones distintas de 5 sectores de actividad con un itinerario de creciente responsabilidad, retribución y reconocimiento. Todas las organizaciones por las que pasé las dejé por decisión propia. En los últimos 17 años he trabajado para una organización (mi empresa). Todos los días quiero salir corriendo... pero, hasta ahora, nunca lo he hecho a pesar de haberme hecho interesantes ofertas de trabajos por cuenta ajena.

¿A qué responde este extraño patrón de comportamiento? ¿Qué puede cambiar en el individuo para tomar en un determinado

momento la decisión de emprender partiendo de tener un puesto de trabajo fijo y bien retribuido? ¿Se pueden reproducir las condiciones de un trabajo de emprendedor en un trabajo por cuenta ajena? ¿Qué deberían hacer las organizaciones para retener profesionales que tienen esta especie de virus inoculado para que se sientan igual de satisfechos trabajando para otros que trabajando para ellos mismos? ¿Merece la pena tener fichados a emprendedores en una organización?

Estas son algunas de las cuestiones que muchas veces me pregunto y con las que cuestiono a los participantes en las sesiones de los programas de formación de emprendedores en los que participo y a los empresarios que asesoro. El propósito es ayudarles a reflexionar sobre su perfil motivacional y las implicaciones de emprender antes de iniciar la aventura o, para el caso de empresarios, ayudarles a aprovechar la iniciativa emprendedora por parte de las personas que trabajan por cuenta ajena para ellos.

Son muchas las voces cualificadas que arguyen que nuestra sociedad necesitaría más emprendedores, sin embargo, para que alguien inicie ese incierto itinerario, se han de superar notables dificultades y bloqueos personales, el primero, el miedo a lo desconocido.



1. Espíritu de explorador

Recuerdo perfectamente aquella extraña sensación en el estómago cuando barruntaba en mi cabeza si poner en marcha algo por mi cuenta mientras tenía garantizado un sueldo todos los meses en un trabajo relativamente cómodo y, por tanto, dejaría de tener asegurado nada. ¿Hay mecanismos para afrontar estos miedos?

La experiencia me ha demostrado que tan pronto das el primer paso para salir de la famosa zona de confort, comienza un proceso de aprendizaje que estimula nuevas salidas. Te dices a ti mismo, ¡no fue tan grave!, ¡nada malo me pasó! A medida que se hacen más frecuentes estas salidas, tienes menos miedo de volver a salir.

Creo que hay situaciones personales que favorecen esta propensión a explorar fuera de aquellos territorios personales y profesionales que conoces. Viajar fuera, realizar algún programa de formación, tener interés en conocer otras personas y culturas, pienso, estimula esta actitud del explorador. Creo que el programa Erasmus, además de ayudar a parte de la población a desarrollar ciertas habilidades lingüísticas, ha estimulado en muchos jóvenes este deseo de exploración fuera de la zona de confort.

Sin embargo, partiendo de la experiencia propia y de muchos de mis alumnos, en ocasiones hay que poner ciertas limitaciones y salvaguardas al espíritu aventurero. Preservar el patrimonio personal y familiar, cuidar las relaciones personales y especialmente las relaciones con la familia más cercana, no obsesionarse con el negocio y perder la capacidad de aprendizaje de los errores reconocidos, son algunas de las salvaguardas que han de tenerse en cuenta para embridar nuestro espíritu de explorador.

Fernando Trías de Bes, en *El libro negro del emprendedor*⁴, aporta valiosas reflexiones sobre el proceso de emprender y las implicaciones que este tiene.

2. Escuela de emprendedores

Ser formador de emprendedores y asesor empresarial, me ha permitido conocer cientos de personas con la intención de poner en marcha su propio negocio o reconducir uno ya existente. Pienso que estos programas pueden formar a los participantes en las técnicas útiles para poner en marcha y gestionar un negocio, pero en raras ocasiones son útiles para capacitar a los participantes en la gestión de los aspectos personales relacionados con el proceso de emprender. La correcta gestión de las emociones propias, los mecanismos para afrontar las crisis personales, cómo gestionar las relaciones con socios, trabajadores, clientes... son algunas de las habilidades que han de estar presentes en el día a día del emprendedor y, desafortunadamente, no son cosas que se puedan aprender en manuales.

A emprender se aprende emprendiendo, valen de poco los consejos y los manuales.

Consecuencia obvia de esta reflexión es que raramente pueden formar adecuadamente en el proceso de emprender personas que nunca hayan emprendido, que nunca se haya jugado los cuartos en poner en marcha un negocio, que hayan percibido las mariposas en el estómago sin saber si podrían pagar los seguros sociales, a sus trabajadores...



Serendipia. Hallazgo valioso que se produce de manera accidental o casual.

En pocas ocasiones me he encontrado con emprendedores que tengan claras e inequívocas respuestas a la pregunta; ¿cuáles son tus objetivos? Yo diría que la tarea de emprender tiene algo de búsqueda permanente de objetivos que alcanzar. Tengo buenos amigos, empresarios reputados que, tras más de treinta años gestionando sus negocios, siguen viviendo esa realidad existencial bien descrita en la frase «descubre que la meta es el camino». En este itinerario de permanente búsqueda que parece viven los emprendedores es necesaria una cierta capacidad de descubrimiento de esos hallazgos valiosos (serendipia) a veces en forma de nuevo producto o servicio, hueco comercial, aliado estratégico, etc.

Para ello es preciso tener los ojos y la mente bien abiertos, y tener la humildad de renunciar a ideas preconcebidas y aceptar nuevas visiones e ideas.

3. El poder creativo

Cuando reflexiono sobre lo que más les gusta a los emprendedores vocacionales, creo que es sentir la capacidad de crear, de construir

algo distinto gracias al esfuerzo y la pericia, y la capacidad de decidir de forma relativamente autónoma asumiendo riesgos. Estas son dos de las preferencias más frecuentes.

Esto creo que tiene que ver con la tensión creativa en la que buscan vivir permanentemente los emprendedores vocacionales. Son muchos los emprendedores convertidos en empresarios que estimulan esta tensión en sus organizaciones. Uno de ellos una vez me dijo: «cuando no tenemos crisis, tenemos que provocarla», asumiendo el supuesto significado chino del término crisis⁵.

Lo importante en estos entornos es que la crisis forzada no se quede en eso, una crisis, sino que de pie a un proceso de mejora.

He conocido a excelentes emprendedores y empresarios. Un común denominador de todos ellos es experimentar permanentemente un cierto inconformismo, un deseo profundo de cambiar las cosas, de evolucionar.

Esta característica personal, sin duda, puede ser un relevante motor de emprendimiento e innovación, pero en ocasiones puede llevar a la parálisis. Decía un buen amigo: «Lo mejor es enemigo de lo bueno».

4. El compromiso social

La generosidad suele ser un ingrediente útil en los procesos de emprendimiento. Vivir frecuentemente situaciones en las que tienes la sensación de darlo todo recibiendo muy poco a cambio y mantenerte ahí, pagar salarios, a veces a colaboradores que no se los ganan, pagar impuestos sin tener claro que su destino sea el más adecuado, etc. implica una actitud de compromiso con los demás, en cierto sentido, *amor*⁶ hacia los otros.

No podemos forzar tener una actitud de amor hacia los demás, no es algo que nos podamos empeñar en alcanzar por nuestra parte. Creo que esa actitud es fruto de la gratitud. Ante esa sensación de que disfrutamos de grandes oportunidades, muchas de ellas no buscadas, en la mayor parte de las personas surge la gratitud, que suele ser la semilla de la generosidad. La inmensa mayoría de seres humanos tenemos razones para estar agradecidos, el problema

es que muchas veces no tenemos capacidad de verlo y muy pocas veces lo hacemos explícito.

Según me informaron recientemente, al parecer, hay evidencias científicas de la relación entre manifestación de la gratitud y estado físico. Es de bien nacidos ser agradecidos, reza el refrán español. Comenzar nuestra jornada con una reflexión profunda sobre las razones para estar agradecidos y hacerlas explícitas, podría ser una excelente gasolina emocional en la jornada de todo emprendedor.

5. Narcosis por un salario fijo

Creo que nadie se libra de este mal que aqueja a muchos profesionales y organizaciones. Cuando recibes regularmente tu salario a fin de mes, como decía un directivo que conocí, «llueva o ventee», los riesgos de adormecer la tensión creativa son altos. La reciprocidad que supone el salario en relación con el valor que se aporta a una organización, en muchos casos no se percibe. El salario se asume como un derecho de unos y una obligación para otros, independientemente de que lo que hago genere valor o lo destruya (que algunos profesionales tienen la dudosa habilidad de destruir valor).

No cuestiono la legitimidad de la obtención de un determinado salario por un trabajo realizado, sino que creo que sería más justo y útil para todos, relacionar el salario con el valor generado, ya que con demasiada frecuencia se hacen trabajos que no aportan valor y en el peor de los casos lo destruyen.

El emprendedor no suele verse aquejado por esta narcosis, más bien, suele instalarse en la terca realidad de que, si no vende con margen y cobra, no puede llevar el sustento a su casa.

6. Conclusión

El mundo del emprendimiento no es un mundo ideal, pero creo que en todas las organizaciones deberíamos de aprender e incorporar

algo de este para generar entornos de alto rendimiento, similares a los que se dan en proyectos de emprendimiento exitosos.



La tarea del emprendedor tiene mucho que ver con la capacidad de descubrir. Por tanto, tener una actitud abierta al aprendizaje permanente, al descubrimiento, al desarrollo de nuevas vías de avance... son de mucha utilidad.

No creo que los emprendedores seamos héroes. No se puede considerar admirable para un guepardo alcanzar la velocidad de 80 kilómetros por hora, va en su naturaleza, igual que para el emprendedor, emprender está en su naturaleza.

Para evaluar tu potencial emprendedor y descubrir si ese es tu camino en este momento, te sugiero que realices la siguiente prueba:

Contesta con sinceridad si tu posición es afirmativa, negativa o neutra en relación con las siguientes frases:

- Me incomodan, e incluso me bloquean, las situaciones de incertidumbre.
- Me gusta trabajar en entornos en los que todos los pasos a dar están muy claros.
- Tengo dificultades para idear iniciativas y actividades distintas de las habituales.
- No deseo vivir situaciones de riesgo profesional.
- No tengo gran inquietud por generar alternativas a las habituales ante las necesidades y preferencias de las personas que me rodean.

- Me cuesta trabajo mantenerme constante en una línea de trabajo.
- Cuando tengo un fallo o me equivoco, suelo venirme abajo y me cuesta trabajo superarlo.
- Prefiero recibir indicaciones y ajustarme a lo que otros me dicen en el entorno profesional.
- Cuando pienso en mi futuro, suelo preocuparme y en muy pocas ocasiones lo percibo como una fuente de oportunidades.
- No suele haber actividades que me generen especial entusiasmo y retengan mi atención a largo plazo.

Si más de cinco de las afirmaciones precedentes responden con total rotundidad a tu forma de ser, es probable que, en el momento actual, el itinerario del emprendimiento no sea el que mejor se ajuste a tu personalidad.

No obstante, como emprender implica salir de la zona de confort hacia un territorio de aprendizaje, si lo deseas puedes continuar la lectura de los siguientes capítulos. Quizá, al finalizar esta obra y volver a repensar tu actitud ante las afirmaciones previas, esta haya cambiado.

Si es así, estaré encantado de conocer tu historia y saber qué te ha podido hacer cambiar de opinión.