

Índice

Prólogo de Ricardo Fisas Mulleras	13
Cómo leer este libro	15
Introducción	17
1. El nacimiento de una idea	19
2.	27
2.1. El tren solo pasa una vez... subámonos	27
2.2. Creamos un equipo	29
2.3. Este tren va demasiado rápido, mejor no subir	35
3.	37
3.1. Primero afinemos el plan de negocio	37
3.2. La vía rápida, el capital de riesgo	43
3.3. El círculo cercano, familia y amigos	45
3.4. Arantza: la experiencia en el sector	49
3.5. Luis: un hombre de confianza	55
3.6. Sanjay: máxima motivación y dinamismo	61
4.	67
4.1. Contrastar nuestras previsiones con iniciativas similares	67
4.2. La previsión de ventas, hablemos con el cliente	69
4.3. No perdamos más tiempo con el plan de negocio	71
4.4. Estrategia de ventas	73
4.5. Estrategia de calidad y segmentación	81
4.6. El éxito empieza por disponer de un producto competitivo listo para vender	87
4.7. Entorno, ubicación e imagen: claves para nuestro desarrollo	91
4.8. Incorporar un cliente en el proceso de producción	95

5.	99
5.1.	Los primeros pasos	99
5.2.	Adoptamos medidas de contingencia	105
5.3.	No adoptamos medidas de contingencia	109
5.4.	El pez gordo	111
5.5.	Formación e incentivos para el canal de ventas	115
5.6.	Subimos precios	119
5.7.	Búsqueda de ventas rápidas y desarrollo del canal Internet	121
5.8.	Mantenernos en nuestra estrategia y no precipitarnos	127
5.9.	Contratar un comercial de la competencia	131
5.10.	Una colaboración intensa llena de sorpresas	137
6.	145
6.1.	Desestimamos la oferta	145
6.2.	Aceptamos la oferta	149
6.3.	Delegar	155
6.4.	Delegación supervisada	157
6.5.	Estrategia de producto: investigación y desarrollo	161
6.6.	Despedirlo antes de que la situación empeore	167
6.7.	Intentar dialogar de nuevo con él y darle una nueva oportunidad	171
6.8.	No le aumentamos el sueldo	175
6.9.	Aumentarle el sueldo y retenerlo	179
6.10.	Entrada de Sanjay en el capital y deslocalización de la producción	181
6.11.	Vincular a un grupo industrial para apalancarnos en su estructura	187
7.	189
7.1.	Acudir al foro de emprendedores	189
7.2.	No acudir al foro de emprendedores	195
7.3.	Ayudas públicas	197
7.4.	Contratamos al bróker	199
7.5.	Prescindimos del bróker	205
7.6.	Variable + incentivos	207
7.7.	Fijo	215
7.8.	Variable	217
7.9.	Confianza en la juventud	221
7.10.	Contratamos a un ejecutivo local, hacemos supervisión directa	225
7.11.	Enviar a un comercial de confianza al país de destino	229
7.12.	Dejar que el enemigo se aventure primero	233

8.	239
8.1. Aceptamos la oferta del capital riesgo	239
8.2. Rechazamos la oferta del capital riesgo	241
8.3. Nos endeudamos	243
8.4. No nos endeudamos	245
8.5. No aceptamos la oferta, confiamos en obtener nuevas ofertas	249
8.6. Aceptamos la oferta, hay que cerrarlo antes de vacaciones	253
8.7. Avanzamos en el proceso con la intención de vender	257
8.8. Abandonamos el proceso, ya habrá otras oportunidades	261
8.9. Anunciar los problemas	267
8.10. Esconder la crisis	269
8.11. Apoyar a José y paralizar por el momento la venta en línea	271
8.12. Reorientar el producto y centrar nuestros esfuerzos en la venta a través de Internet	273
8.13. Aprovechar la inercia y el entorno favorable para crecer	277
8.14. Ralentizar el crecimiento, consolidar y racionalizar	281
9.	285
9.1. Aceptamos la oferta de AVR Capital Partners	285
9.2. Aceptamos la oferta de Multi Logia Inc.	289
9.3. Tenemos que prescindir de José como sea	291
9.4. La amistad por encima de todo	295
9.5. <i>Intra-entrepreneurship</i> . Una idea con resultados inciertos	297
Conclusiones	299
Hoja de seguimiento de la lectura	301

Prólogo

Vivimos en un entorno global de cambio constante y cada vez más acelerado que está brindando oportunidades a emprendedores que, a cualquier edad, deciden poner a prueba su capacidad para iniciar una aventura empresarial.

La principal barrera para estas iniciativas suele ser la tradición, «siempre se ha hecho así», o también la falta de ingenio para detectar problemas y necesidades, y acertar en sus soluciones. Este libro es un claro ejemplo, no solo de cómo saber detectar inquietudes, sino también de cómo dar respuestas a aquellos que desean emprender y no saben la forma de hacerlo.

Tiene en las manos un claro ejemplo de iniciativa e innovación, tanto por concepto como por contenido.

Es una obra de iniciativa innovadora, que proporciona al lector la posibilidad de vivir y de meterse en la piel del emprendedor. Una lectura activa, mezcla de novela y casos prácticos. Una lectura deliciosa y una auténtica lección de saber enseñar a emprender por uno mismo.

Esta es una obra dirigida a personas con iniciativa y coraje. Es lo que necesita nuestra sociedad en estos momentos. En sí, es una obra que quiere romper mitos como la lectura lineal y pasiva, y quiere aproximarse a la vivencia propia de la toma de decisiones constante en la vida personal y profesional. Es una obra distinta y valiente.

Denota una base sólida, fruto de la experiencia de sus autores, pues no se puede escribir sobre creación de empresas si antes no se ha intentado lanzar varias, con independencia de su éxito final.

En ella, una vez más se demuestra que no es necesario tener conocimientos específicos, sino rodearse de otras personas que sí lo tengan y trabajen unidas, haciendo equipo y con una orientación muy clara a la obtención de resultados. Muy en línea con mi lema «hágase». Si se ve claro y está decidido, póngase en marcha y hágase. En definitiva, no piense tanto, no pierda el tiempo, olvídense del miedo y láncese de lleno porque nunca es tarde.

Ricardo Fisas Mulleras

Presidente y fundador de Natura Bissé Int S.A.



Cómo leer este libro*

No leas este libro de manera lineal y seguida de principio a fin. Este libro contiene muchas historias que podrás vivir en la piel del protagonista. De vez en cuando, a medida que avances en la lectura y al final de cada capítulo, deberás tomar una decisión. Son decisiones en los distintos ámbitos de la gestión empresarial que derivan en multitud de aventuras al mando de tu compañía.

Existen muchas maneras de coronar con éxito tu destino, tanto en el ámbito personal como profesional. Aquí eres responsable porque eliges. Cuando escojas, sigue las instrucciones y continúa leyendo en la página indicada. De esta manera, tú controlas la historia y asumes las consecuencias de tus decisiones.

Cuando llegues al final de tu viaje, empieza de nuevo, porque todo el mundo merece una segunda oportunidad. Puedes volver a leer y vivir nuevas experiencias, explorar nuevas vías y disfrutar de resultados insólitos. Te deseamos mucha suerte.

* Para poder recorrer todos los caminos posibles de este libro y comprobar adónde dirige cada una de las decisiones que vayas tomando, puedes consultar la hoja de seguimiento en la página 301. Sabrás que has llegado a cada uno de los 35 finales propuestos cuando no tengas que elegir por dónde continuar la historia. En ese caso, puedes volver atrás mediante la hoja de seguimiento.

Introducción

¿Preparado para tomar decisiones?

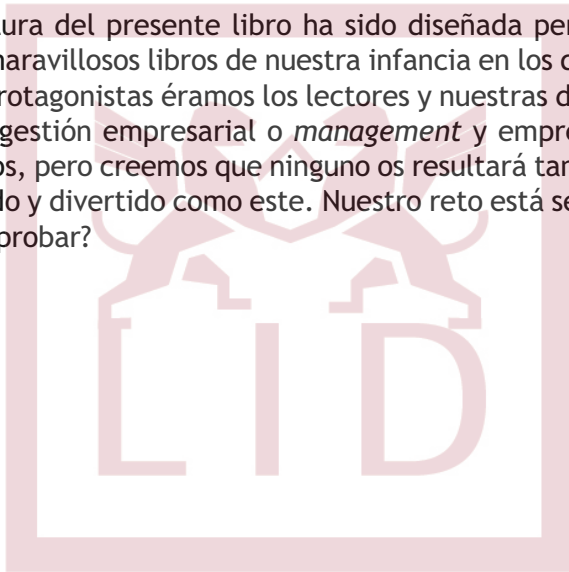
Este libro no pretende ofrecerte una lectura tradicional. Sea porque lo has adquirido, o sea porque te lo ha prestado un conocido, seguramente ya eres consciente de ello. Los libros habituales te plantearán una lectura lineal y pasiva. En esta historia necesitamos que te involucres, que tomes decisiones críticas, que lideres tu destino. Vas a asumir un papel activo, vas a estar al mando del navío. ¿Estás preparado? ¿Seguro? ¡Pues agarra fuerte el timón y traza tu rumbo para adentrarte en alta mar!

Una de nuestras ilusiones es poder vivir otras vidas: un libro te permite transportarte a otra vida y este en particular te permitirá tomar las decisiones y asumir las consecuencias que definirán tu propio destino en una aventura personal y empresarial. Atrévete a ser un líder, toma decisiones estratégicas reales que te pueden conducir directamente hacia el éxito o hacia un profundo fracaso. El libro te hace partícipe del desarrollo que van a tomar los acontecimientos de tu empresa. Tú, querido lector, eres el protagonista de la historia y por eso debes decidir tu camino en cada momento. Aprende de tus propios errores, pon a prueba tu intuición, pon en práctica tu conocimiento. Diferentes estilos de dirección y de toma de decisiones pueden ser acertados, no hay un único camino hacia el éxito.

Nuestro objetivo ha sido plantearte decisiones y disyuntivas que puedes encontrar en la vida real, aunque ten por seguro que nada puede superar a la realidad, por mucho que lo intentemos no podremos transmitir con exactitud todo lo que vive un emprendedor. Hemos fusionado varias metodologías docentes empleadas por escuelas de negocio aportando un grado de innovación crítico

basado en experiencias reales de primera mano. Estamos seguros de que los conceptos esenciales del emprendimiento o *entrepreneurship* te quedarán claros, esperamos que sea nuestra pequeña contribución para estimular la creación de tu propia empresa o para ayudarte en su lanzamiento y gestión. Una idea muy clara sí queremos darte antes de empezar nuestra historia: ¡el fracaso es una oportunidad! Jamás ates tu éxito personal al éxito de la empresa, un fracaso puede hacer renacer tus ambiciones con mayor fuerza y te ayudará a no cometer errores pasados.

La estructura del presente libro ha sido diseñada pensando en aquellos maravillosos libros de nuestra infancia en los que los auténticos protagonistas éramos los lectores y nuestras decisiones. Libros de gestión empresarial o *management* y emprendedores hay muchos, pero creemos que ninguno os resultará tan práctico, entretenido y divertido como este. Nuestro reto está servido: ¿te atreves a probar?



1. El nacimiento de una idea

Aunque en invierno oscurecía antes, caminar por el paseo de Gracia de Barcelona siempre era un placer. Avanzaba con agilidad entre la multitud y el denso tráfico, bajo las luces de las aglomeradas terrazas y entre los escaparates de las boutiques de moda. La brisa fresca en mi cara me despertaba y me hacía sentir libre de nuevo. La jornada de trabajo había sido agotadora, la última reunión parecía no acabar nunca. No obstante, no era de las que miraba constantemente el reloj, por fortuna me gustaba mi trabajo.

Aprovechaba mis largos paseos de camino a casa para recordar cómo las casualidades del destino me hicieron llegar a esta ciudad. De hecho, nací en San Francisco hace 31 años y solo una pasión irrefrenable de mi padre me hizo cruzar el Atlántico con solo 12 años. Mis padres tenían un pequeño negocio familiar de importación de vinos y, por ello, viajaban con frecuencia a Europa. En su afán por descubrir pequeñas joyas vinícolas, acudían a España para realizar catas de caldos de pequeñas bodegas locales de alto potencial y absolutamente desconocidas en Estados Unidos. En un encuentro en Barcelona, conocieron a un inversor interesado en detectar oportunidades de negocio en el próspero sector vinícola del Mediterráneo. Tras varios encuentros, consolidaron una estrecha relación que culminó con la creación de una nueva compañía con sede en la ciudad de Barcelona.

A mi corta edad, mi primer año en Barcelona fue traumático. Nuevos idiomas, nuevas amistades, costumbres, comidas, horarios. A posteriori, he apreciado que fue un choque cultural muy enriquecedor, ya que descubrí una nueva forma de vida. Aquella experiencia me mostró que uno debe construir su propio destino, tomar sus propias decisiones y ser fiel a sus valores. Convivir con mis padres en un entorno de empresarios, me había enseñado a

desenvolverme en ámbitos de incertidumbre en los que uno debe saber tomar decisiones en momentos críticos y asumir la responsabilidad de los resultados.

Desde siempre, mi familia me había dado mucha independencia y libertad para escoger mi camino. Así pues, para decepción de mis padres, que siempre aspiraron a que yo fuera economista, estudié ingeniería electrónica en la Universidad Politécnica de Cataluña. Tras varios años de experiencia en un departamento de tecnología de una multinacional, decidí cursar un postgrado en gestión empresarial en Londres durante dos años. Más allá de que había encontrado el curso ideal, viajar siempre había sido una de mis pasiones y Londres siempre había tenido un encanto que la hacía especial. Ya desde mi partida, y con tan solo un billete de ida, yo sabía que tarde o temprano volvería a Barcelona.

Londres ocuparía un lugar especial en mi corazón, ya que allí viví intensas experiencias y dejé buenos amigos, además de que también conocí a Miguel, mi pareja actual. Miguel estudió medicina y estaba trabajando como responsable de la unidad de cardiología en el Hospital de Barcelona.

Me considero una persona bien preparada, algo tímida, pero carismática, con cierta capacidad de liderazgo y muy sociable. Desde mi vuelta a Barcelona había estado trabajando en una compañía fabricante de material óptico para aplicaciones profesionales. En ese momento, había dado un giro importante en mi carrera y, gracias a los estudios desarrollados en Londres, me había enfocado profesionalmente en el ámbito del marketing, lo que me permitía tener un contacto directo con nuestros clientes. Era una faceta del trabajo que siempre me había apasionado y en la que me desenvolvía bien. Mi posición en la empresa parecía consolidarse día a día y, de acuerdo con el director general de la empresa donde trabajaba, era una persona estratégica para el futuro de la organización.

Yo estaba satisfecha y creía que había tenido suerte por llegar a mi posición actual. De todas maneras, últimamente ciertas inquietudes no me dejaban dormir tranquila. Sabía que la vida cómoda que tenía ahora me iba a generar una fuente de ingresos

segura y estable, pero también sabía, con total certeza, que era una etapa temporal, que mi porvenir no iba a consistir en trabajar siempre por cuenta ajena, sino que el verdadero reto era crear mi propio negocio. Mi filosofía era la de intentar contribuir con un pequeño granito de arena a cambiar el mundo, viviendo de forma más intensa para crecer en la dimensión profesional y, sobre todo, en la dimensión humana. Deseaba invertir mi tiempo y mi potencial en mi propia organización, un fiel reflejo de mis valores, de mis sentimientos. Quería definir mi propio destino generando riqueza para la comunidad y el entorno que tanto me habían dado. Un sueño que no sabía si se haría realidad algún día.

Mis ensoñaciones se vieron interrumpidas por la reiterante vibración de mi móvil en el bolso. Me detuve para abrir el mensaje con curiosidad, quizás Miguel quería decirme algo, ya que normalmente llegaba a casa por la noche más tarde que yo. Para mi sorpresa, el mensaje era de José. Hacía tanto tiempo que no sabía nada de él que me hizo ilusión. El mensaje, siguiendo su estilo tradicional, era muy directo y preciso: «¡Kim! Tenemos que hablar, tengo algo muy interesante que contarte».

Al día siguiente, ya en la oficina, aproveché un tiempo muerto entre reuniones para llamar a José y averiguar de qué se trataba. Hasta el momento me había sido imposible contactar con él. Me había tenido intrigada durante toda la noche. ¿En qué diablos estaría metido esta vez?

—¡Hola José! —dije esperando que reconociera mi voz, ya que siempre le llamaba desde la oficina, sin identificar la llamada.

—Hola Kim, ¿cuándo quedamos? —susurró José, como si de algo confidencial se tratara.

—¿Cenamos esta noche? Avánzame de qué se trata. Sabes que no soporto estos misterios.

—Perfecto, ¿sitio de siempre, a la hora de siempre? —seguía susurrando.

—Está bien, allí nos vemos, hasta luego.

José era un buen amigo del colegio, de hecho es la primera cara que me viene a la memoria cuando recuerdo mi llegada a Barcelona. Mi incapacidad para comunicarme en castellano y su timidez y parquedad de palabras, nos hicieron compañeros inseparables. Con una sola mirada bastaba para decirlo todo. Acostumbrado a pasar desapercibido gracias a su despreocupado estilo, siempre había sido muy tímido, una persona franca, aunque introvertida. Se trataba de un tipo peculiar hasta que lo conocías en profundidad. Provenía de una familia muy humilde, su padre era carpintero y su madre portera. Dados sus escasos recursos económicos, José desde los 16 años se vio obligado a compaginar los estudios con el trabajo en horarios extremos, desde camarero en un McDonalds hasta vigilante nocturno en un aparcamiento.

Su extraordinaria capacidad analítica le llevó a obtener una beca para estudiar ingeniería industrial, graduado *cum laude*. Su característica más destacable era su hiperactividad, siempre trabajando en varios proyectos a la vez, dormía seis horas al día y no cogía vacaciones. Su carrera profesional se orientó desde muy joven hacia las tecnologías de la información, cuando fue captado por una consultora multinacional que enseguida supo apreciar su talento. Tras una carrera fulgurante en la compañía, en ese momento lideraba un departamento especializado en la integración de nuevas tecnologías.

Aquella noche durante la cena, José me confesó una inquietud en la que había estado trabajando durante más de seis meses. Era su estilo, no decir nada y trabajar en la sombra. En efecto, se trataba de lo que yo había imaginado: una idea de negocio. La idea se basaba en desarrollar y comercializar un programa informático de gestión para hoteles. José tenía varios amigos cercanos que estaban trabajando en ese sector y había contrastado que una solución más avanzada ofrecería mayores prestaciones y optimizaría la gestión. Había estado trabajando mayoritariamente en una arquitectura tecnológica modular, para ofrecer máxima flexibilidad y poder adaptarse a las necesidades particulares de cada cliente.

Mientras yo avanzaba en mi segundo plato, él me miraba fijamente y me explicaba las virtudes de aquella solución tecnológica.

—La arquitectura es modular y compatible en su totalidad, lo cual permitirá al cliente implantar el programa progresivamente y adaptarse a sus actividades. Un auténtico equilibrio entre estandarización y personalización, pero con un coste muy competitivo. Además, funcionará plenamente a través de Internet, por lo que permitirá una conexión remota desde cualquier centro de trabajo, con toda la información centralizada e integrada. Además añadiré un sistema de análisis que permitirá obtener estadísticas sobre el rendimiento, la ocupación o la efectividad de sus campañas —me comentaba José ilusionado mientras su plato se quedaba frío y sin parar de escribir en una servilleta de papel algunos esquemas que solo él entendía.

—Espera, espera. Vas muy deprisa. No dudo de que tecnológicamente el programa que tú diseñes estará por encima de la media del mercado. Me preocupa el mercado, nuestro cliente. ¿Qué coste de cambio tiene el cliente? ¿Hasta qué punto los competidores actuales tienen fidelizados a sus clientes? ¿Todos los clientes utilizan ya un programa? Porque esto implicaría que hemos de robar clientes a nuestros competidores... —asumía el papel de abogado del diablo de manera constructiva, para contrarrestar el aura de optimismo que cegaba a José y, sobre todo, su orientación al producto y no al mercado.

—Ese es el punto crítico, habrá que hacer una planificación para ver cómo podemos arrancar el negocio e intentar visualizar su potencial. ¡De esos temas sabes tú más que yo! A mí déjame el lado tecnológico, ya me conoces... —dijo justo antes de que un camarero le ofreciera la carta de postres.

Los pensamientos se agolpaban en mi mente. A mí no solo me preocupaba el plan de negocio, que yo podía desarrollar y que consumiría tiempo y recursos. También me preocupaba el conocimiento del mercado. Ni José ni yo teníamos experiencia en el sector, por lo que había cierta incertidumbre debido a nuestra ignorancia que aumentaba el riesgo de la iniciativa. Aquello podía resultar el cambio que tanto ansiaba en mi vida profesional.

—Déjame pensarlo con calma José, demasiadas emociones para una sola noche. Nos vemos la semana que viene. ¿De acuerdo?

Después de la cena, y de comentarlo con Miguel, concluí que, a priori, era una idea muy atractiva, aunque debía ser analizada con detenimiento. Había varios factores que me atraían mucho en todo lo que hablamos: en primer lugar, no se trataba de una simple idea, nacía de una oportunidad que respondía a una necesidad del mercado. En segundo lugar, era interesante su alto potencial al tratarse de un mercado consolidado y de gran volumen en España, con posibilidades de ser un referente internacional. Miguel también se mostraba optimista y me comentó que me apoyaría en la decisión que yo tomara... ¿Quizás había llegado el momento de plantearme un cambio en mi carrera profesional? ¿Podría ser esta la oportunidad que había estado soñando?

Tuvimos varias reuniones con José para madurar la idea y estructurar el plan de negocio. José había recopilado una gran cantidad de información que nos fue de gran utilidad, aunque tuvimos que ordenarla y contrastarla. Yo cogí varios días de vacaciones para avanzar más rápido en la concreción del negocio. En mi caso ya había desarrollado uno con anterioridad en Londres, lo cual ayudó mucho a conseguir el primer hito: tener un plan de negocio contrastado en dos meses, incluida toda la planificación financiera a cinco años. Evidentemente, podríamos invertir muchos más meses en el desarrollo de un plan de negocio y nunca lo terminaríamos ya que siempre podría incorporar mejoras y actualizaciones.

Pasó otro mes en el que estuve con José madurando la idea y, sobre todo, tomando decisiones sobre la plataforma tecnológica. También nos reunimos con todos los conocidos cercanos al sector turístico para evaluar las posibilidades comerciales reales del producto. Incluso practicamos el *mystery shopping*, es decir, nos hicimos pasar por un cliente para obtener información de los competidores directos, conocer su oferta y su reacción. Había un riesgo asociado, como en cualquier iniciativa de nueva creación, pero también había un alto potencial. Mi compromiso con José, la rápida evolución del sector que pasaba por un ciclo alcista y mi inquietud personal me llevaban a tomar decisiones capitales.

El tiempo había pasado rápidamente y ahora había llegado la hora de la verdad. Si decidía seguir adelante, una marcha atrás sería complicada. Algunos aspectos me hacían dudar de cuál era la mejor decisión en estos momentos.

Por una parte, nuestro plan de negocio mostraba unos números muy atractivos y una sostenibilidad asequible gracias a un punto muerto temprano. El plan de negocio, que proyectaba un crecimiento óptimo de acuerdo con nuestro plan comercial, también mostraba una necesidad financiera. Para poder recibir todos una pequeña retribución desde el primer día, adquirir los primeros activos y disponer de una oficina provisional, haría falta disponer de un soporte financiero mínimo por parte de un inversor que apostara por el proyecto, tal y como nosotros estábamos dispuestos a hacer. El mercado se estaba dinamizando y parecía que el entorno ofrecía ciertas oportunidades para poder encontrar el músculo financiero que nos ayudara a lanzar la iniciativa.

Por otro lado, aunque José era un perfil muy adecuado y trabajábamos de manera eficaz y complementaria, era obvio que hacía falta introducir en el equipo a alguien de otras disciplinas y con experiencia en el sector. Estaba convencida de que solos no llegaríamos a ninguna parte. Si algo había aprendido de mi experiencia es que el trabajo en equipo bien gestionado es infinitamente superior. Una tercera persona debería formar parte del equipo antes de arrancar la iniciativa, aunque nos supusiera renunciar a cierta participación en la empresa. Formar un equipo con talento y bien capacitado sería un factor clave para llegar al éxito. Habría tiempo más adelante para pensar en otras decisiones, pero con esta estructura organizativa y con un capital mínimo de inicio aportado por los tres socios parecía suficiente para arrancar en una primera etapa. Sin embargo, ¡encontrar el socio adecuado no sería tarea fácil y podría demorar el arranque del negocio durante meses! En esta fase tan prematura, quizás no fuese lo esencial...

Después de esos tres meses, mi marido se había vuelto un poco más escéptico en los planteamientos, ya que consideraba a José como un soñador, un auténtico visionario. Eso le asustaba, ahora era muy distinto, ya no solo apostábamos dinero, sino también

nuestra carrera profesional y, colateralmente, nuestro nivel de vida. Después de evaluar los riesgos y los beneficios, mi marido me apoyaba cualquiera que fuese mi decisión, aunque su posición era muy clara:

—En estos momentos tienes una atractiva carrera profesional por delante a la que no puedes renunciar. Dudo que el negocio pueda retribuirte a los niveles actuales y como tú te mereces. ¡Tu coste de oportunidad es demasiado alto! Tú decides.

1.1. El tren solo pasa una vez... subámonos

Ahora o nunca: esta era la oportunidad que había estado esperando. El tiempo vuela y aún era joven. Arrancaría el proyecto con José buscando un capital mínimo que permitiera el despegue.

Pasa a la página 27.

1.2. Creamos un equipo

Decidiría intentar convencer a José de la necesidad de encontrar una tercera persona que complementara al equipo. El equipo era la clave del éxito del proyecto, incluso por delante del capital.

Pasa a la página 29.

1.3. Este tren va demasiado rápido, mejor no subir

José siempre había sido muy precipitado y, muchas veces, inconsciente. Él requería una velocidad que yo no podría asumir, por lo que no dejaría mi trabajo. Al final, se trataba de una primera idea y tampoco estaba claro que fuera realmente una oportunidad de negocio.

Pasa a la página 35.

2.1. El tren solo pasa una vez... subámonos

En fases iniciales y sin garantías, era casi imposible endeudarnos para conseguir los fondos que nos permitieran financiar el proyecto y no ceder así participación a un inversor externo. Habíamos comprendido algo difícil de percibir por muchos emprendedores: era mejor ceder una parte del capital si así aumentábamos el valor global del proyecto. En definitiva, era mejor disponer de un porcentaje menor de una empresa que disponer el todo de nada.

Para encontrar ese primer capital que nos pedía el proyecto era imprescindible pensar en términos de rentabilidad, había que ponerse en la piel del inversor si queríamos conquistarlo. Enseguida nos dimos cuenta de que ese cambio de chip era necesario para acercar posturas en la futura negociación y conquista del socio potencial. Pero ¿por dónde debíamos empezar? No sabíamos si nuestro plan de negocio estaba lo suficientemente trabajado, ¿sería suficiente? ¿Y si acudíamos a un inversor institucional tipo capital riesgo? ¿O era mejor primero acudir a nuestro círculo más cercano para intentar reunir un capital inicial que nos permitiese arrancar?

Era razonable pensar que antes de intentar acudir a algún inversor debíamos intentar profundizar en nuestro plan de negocio para darle más detalle y, sobre todo, contrastarlo con el mercado. Un inversor serio nos iba a exigir un documento más exhaustivo. Aun sin dejar nuestros actuales trabajos, decidimos invertir todo el tiempo disponible para madurar el plan de negocio de manera que no solo fuese más sólido, sino también más atractivo y orientado a la venta del proyecto. En cualquier caso, debíamos buscar un equilibrio ya que tampoco era cuestión de invertir excesivo tiempo. La rápida evolución del mercado nos

exigía un lanzamiento del producto inminente si no queríamos perder la oportunidad y ver cómo otros nos adelantaban.

Necesitábamos, tal vez, abrirnos a otras opciones. Aunque habíamos estudiado que el capital riesgo europeo no estaba tan evolucionado como el estadounidense, se trataba, claramente, de la opción más eficaz para impulsar el proyecto a escala europea. Una inyección de capital proporcionaría el combustible necesario para finalizar y hacer la prueba del producto en el mercado, para luego invertir en el ámbito comercial y obtener un crecimiento explosivo. Posicionarse lo antes posible aportaba cierta ventaja competitiva clave para el éxito de la iniciativa.

Un familiar de José, Louis Guimet, había realizado varias inversiones informales en pequeños nuevos proyectos empresariales. José me confesó que, a pesar de ser un familiar, era lejano y tenía reputación de ser exigente por lo que no debíamos pensar que nos lo pondría fácil. Aunque esa no era la vía más profesional para la búsqueda de un inversor, parecía una alternativa interesante para encontrar el consejo y quizás la financiación necesaria.

2.1.1. Primero afinemos el plan de negocio

Decidimos trabajar más nuestro plan de negocio.

Pasa a la página 37.

2.1.2. La vía rápida, el capital riesgo

Acudimos a buscar capital riesgo.

Pasa a la página 43.

2.1.3. El círculo cercano, familia y amigos

Nos decantamos por Louis Guimet.

Pasa a la página 45.

2.2. Creamos un equipo

Había quedado con José en el bar de siempre, una terraza tranquila, en la rambla Cataluña, en el centro de la ciudad, junto a la calle Aragón. Llegué diez minutos antes, una de mis costumbres, así que me acomodé en la silla metálica mientras observaba la diversidad de peatones cosmopolitas y repasaba en mi mente los puntos clave que quería transmitirle.

José llegó a la hora, siempre destacaba por llegar puntual a todas nuestras citas. No le gustaba perder ni un minuto en nada y criticaba tanto a los que llegábamos pronto como a los que llegaban tarde. Ambos estábamos nerviosos, hablamos del tiempo y de cosas sin importancia hasta que él dio un giro rotundo a nuestra conversación:

—Kim, no me tengas más así. ¿Te has decidido? No puedo esperar más, necesito saber si puedo contar contigo o no.

Sonreí forzosamente y le dije:

—Sí, me he decidido. Mi respuesta es sí, pero...

—¿Hay alguna cosa que no te gusta? Tienes que estar totalmente convencida.

—Lo estoy, pero creo que nuestra primera decisión debería ser buscar otra persona para formar equipo. Llevo días dándole vueltas y creo que es lo mejor para el éxito del proyecto. Sabes que confío plenamente en nuestras posibilidades, pero quizás una tercera persona nos complementaría y ayudaría en el desarrollo del negocio.

José me miró con cara de pocos amigos y me dijo:

—¿Realmente estás convencida de necesitar a alguien más? No es una idea que me guste demasiado, ya me conoces, soy un lobo solitario.

—¡Por supuesto! Tener un equipo es fundamental para diversificar nuestros conocimientos, en muchos aspectos es una debilidad que tenemos que intentar contrarrestar. Te conozco y sé que te gusta ir por libre, pero también sé que con un buen equipo de trabajo eres el primero en sentirte cómodo y trabajar codo con codo. Solo es cuestión de encontrar una persona que se complemente bien con los dos.

—No estoy muy convencido, tú y yo nos conocemos desde hace muchos años, pero meter a un extraño en el proyecto es otra cosa. Además no será fácil encontrar a alguien con ganas de arriesgar por un proyecto de este tipo.

—¡Deja de pensar en ti y en nosotros! Lo importante es la empresa, nos ayudará a lanzar el negocio y nos aportará puntos de vista diferentes a nuestra planificación. Lo he pensado mucho y creo que es el mejor camino antes de centrarnos en otros aspectos.

A pesar de sus reticencias, logré convencerlo. Mis razonamientos terminaron por hacer su efecto y reconoció que podía ser importante para seguir adelante con nuestro embrión de negocio. Así pues dio inicio nuestro «día cero», según la nomenclatura de nuestro exhaustivo plan. Ambos decidimos abandonar nuestras empresas y dedicar nuestro tiempo, a partir de ese día, a nuestro nuevo reto personal y profesional. La sorpresa fue mayúscula en nuestro entorno de familia y amigos, pero todo el mundo nos mostró su apoyo y entusiasmo en lo que queríamos llevar a término.

Aunque, a priori, nos pareció un tema donde nos moveríamos con soltura, ninguno de los dos tenía ningún tipo de experiencia anterior en recursos humanos y selección de personal. La realidad posterior nos enseñó que, a partir de ese momento, deberíamos estar dispuestos a realizar gestiones que no habíamos

afrontado con anterioridad, a hacerlo de forma convencida y confiada y, además, de manera profesional. Había que avanzar con pasos firmes y seguros, no había margen para error.

La primera tarea fue intentar definir un perfil que se ajustase a nuestras necesidades tanto en lo relativo a conocimientos, como en cuanto a la personalidad.

No podíamos permitirnos hacer frente a grandes gastos en estos momentos así que decidimos iniciar un proceso de selección por vías muy económicas: por medio de un anuncio en las bolsas de trabajo de varias escuelas de negocios, en redes sociales, portales gratuitos en Internet y, sobre todo, mediante la red del equipo: contactos, conocidos, gente con referencias y de confianza.

El proceso fue más largo de lo que imaginábamos, requirió destinar más de dos meses. La selección de una persona para colaborar en nuestro proyecto fue muy compleja. Recibimos infinidad de candidaturas que no se ajustaban al perfil que habíamos definido, tuvimos que descartar a muchas personas valiosas por sus altas pretensiones económicas y aversión al riesgo. Finalmente, decidimos convocar a los candidatos finalistas para evaluar en directo sus cualidades y conocer personalmente a cada uno de ellos.

Después de darle muchas vueltas coincidimos en que el mejor sitio para citarnos era el conocido bar Zúrich, situado en la céntrica plaza Cataluña. Nuestras oficinas eran el lugar adecuado para ahuyentar a cualquier incauto que estuviese dispuesto a iniciar su andadura en el proyecto, básicamente porque aún no disponíamos de ninguna oficina y el apartamento de José se había convertido por el momento en nuestra base de operaciones.

El primer entrevistado fue Juan. Aún hoy podemos recordar con gracia algún fragmento de aquella primera entrevista. Su currículo era excelente y cuando se presentó ante nosotros nos causó buena impresión, pero durante la entrevista las situaciones cómicas se sucedían:

—¿Cuáles son tus aficiones, Juan?

—Bueno, mmm... la verdad es que tengo pocas, lo normal.

—¿Qué te gustaría hacer dentro de cinco años?

—Bien, mmm... es difícil de prever, supongo que lo típico que hace todo el mundo.

—Háblanos un poco de ti como persona.

—Bueno, mmm... soy bastante normal, como todo el mundo.

Su espíritu emprendedor era prácticamente nulo y sus pocas ambiciones no encajaban con el perfil de persona que necesitábamos para arrancar con fuerza y dinamismo nuestro proyecto.

Nos dimos cuenta de que la tarea no era fácil; encontrar una persona adecuada al proyecto y que nuestra posición se ajustase a sus necesidades era una tarea muy compleja. Gente poco preparada, gente demasiado preparada, gente simpática, gente antipática, algunos demasiado elegantes y presumidos, otros con el peor aspecto posible después de una larga noche de diversión. Había personas de todas las formas y colores y encontrar la aguja en el pajar iba a resultar complicado. Era difícil no dejarse llevar por esa primera impresión.

Nuestros interlocutores desconfiaban de la viabilidad del proyecto, por lo que parte de nuestro trabajo fue transmitir nuestro entusiasmo en el mismo y conseguir captar su interés. Esto no era tarea fácil, vendíamos una idea, con una alta inseguridad, en plena fase de desarrollo y, por consiguiente, la respuesta de los candidatos fue diversa. Asimismo, tampoco queríamos dar excesivos detalles sobre nuestra idea y concepto de negocio hasta no dar con la persona adecuada.

Conseguimos identificar tres candidatos que, aunque de distintos perfiles, a los dos nos gustaban. Habíamos llegado a un consenso.

Quizás los perfiles no se ajustaban perfectamente a nuestra definición inicial, pero los tres candidatos parecían poder apor-

tarnos grandes ventajas y todos ellos mostraban una gran predisposición para formar parte del proyecto en las condiciones que les habíamos ofrecido. Quizás nuestra elección marcaría el éxito o el fracaso de la empresa, aunque estaba claro que solo podía quedar uno.

Un currículum que venía de una prestigiosa escuela de negocios me entusiasmó. Se trataba de Arantza, una estudiante de un máster en Administración de Empresas para directivos que buscaba una posición en el sector del turismo, donde ella había desarrollado toda su carrera profesional. Sin experiencia en el ámbito de las nuevas empresas, tenía un perfil internacional, experiencia en varios países, en diferentes posiciones y en varios ámbitos del sector. Tenía un carácter muy ambicioso y eso podría crear conflictos internos si no cumplíamos sus expectativas. Era una persona joven y con carácter, dispuesta a asumir riesgos. Estaba muy preparada y era el perfil ideal, aunque quizás podía ser que a la larga se desmotivase. En ese momento, su puesto de trabajo peligrosaba. Aunque ella no lo había admitido abiertamente, desde que decidió realizar el máster sus relaciones laborales se habían deteriorado de manera considerable y veía cómo muchas de las promesas que le habían realizado empezaban a desvanecerse y, según José, quizás su inmediato superior se sentía amenazado y le hacía la vida imposible. Consideramos que ese era uno de los factores clave que motivaba sus deseos de cambiar de proyecto.

Vía mi red de contactos personal, yo conocí a Luis. Se trataba de un ingeniero que había ejercido de director comercial para una empresa de programas informáticos de seguridad en el área del sur de España. Personalmente, opinaba que era la mejor opción, ya que era una persona que dejaría su trabajo a cambio de una aventura empresarial atractiva como la nuestra y que complementaba al equipo con el talante comercial que nos faltaba. Luis tenía un enorme deseo de regresar a Barcelona, ciudad donde residía toda su familia y algunos conocidos. José también lo había conocido en una ocasión y también le causó una buena impresión. Estaba convencido de que se adaptaría al equipo a la perfección. Era una apuesta sobre seguro con poco margen de error.

Un ingeniero parecía no aportar nada diferencial puesto que José dominaba a la perfección el producto y se iba a encargar de la parte técnica. A pesar de ello, Sanjay, un joven de origen hindú que llevaba viviendo en Barcelona cinco años, tenía un currículum que destacaba claramente sobre los demás al haber trabajado en una unidad de negocio de Sunset Software Development en España.

Sanjay había participado en proyectos en varios países, era una persona muy inteligente y astuta. Estaba muy motivado por colaborar con nosotros y así nos lo había transmitido desde el primer momento. En ese momento no tenía trabajo ya que Sunset Software Development había deslocalizado su unidad de negocio a Rumanía. Aunque, según él, había recibido una tentadora oferta de continuidad en la nueva localización, había decidido quedarse en Barcelona y buscar otro trabajo en la ciudad. Era la opción más arriesgada, su situación actual no parecía del todo clara. A pesar de ello, el factor multicultural, su motivación y su extraordinario dinamismo junto a su carácter comercial jugaban a su favor.

2.2.1. Arantza: la experiencia en el sector

Arantza ofrecía las mejores garantías.

Pasa a la página 49.

2.2.2. Luis: un hombre de confianza

Luis parecía la mejor de nuestras alternativas.

Pasa a la página 55.

2.2.3. Sanjay: máxima motivación y dinamismo

Sanjay era un valor de futuro.

Pasa a la página 61.

2.3. Este tren va demasiado rápido, mejor no subir

Arrancar una iniciativa empresarial es una aventura que comporta una vivencia única de gran intensidad y dureza, aunque no todo el mundo está preparado para un reto así. Quizás tu perfil es más conservador y no emprendedor, te sientes más cómodo viviendo en el mundo que te ha sido dado y prefieres no intentar cambiarlo.

Básicamente, aunque no se puede generalizar en todos los casos, un emprendedor dispone de un carácter y unas aptitudes idóneas para impulsar y liderar un proyecto empresarial, como por ejemplo: iniciativa, liderazgo, capacidad de asumir riesgo y confianza en sí mismo. Además, pueden existir factores externos que propician el desarrollo de tu propia iniciativa empresarial como la insatisfacción laboral, la necesidad de realización personal o la falta de oportunidades en el mercado laboral en etapas de crisis económico-financieras.

Llegado a este punto, estimado lector, si no eres capaz de asumir retos bajo el colchón de la aventura imaginaria que te brinda este libro, tal vez te has equivocado de lectura.

No te sientas mejor ni peor. Una retirada a tiempo puede ser una gran victoria y esta es la primera lección que cualquier emprendedor debe conocer. Ser consciente de las limitaciones de uno mismo es importante. Si no estabas seguro, las dificultades te hubiesen vencido.

Ser prudente puede ser una cualidad muy importante para un emprendedor y, con toda probabilidad, a lo largo de tu vida se te presentarán nuevas oportunidades que te harán dudar o tal vez lanzarte definitivamente.

Llegados a este callejón sin salida solo te quedan dos opciones:

1. Volver a la introducción

Si quieres seguir jugando, todavía estás a tiempo, las decisiones y los errores que cometerías como emprendedor son también de gran valor para tu carrera profesional. Aún encontrarás muchas situaciones que te pueden resultar muy útiles en tu vida profesional y que te plantearán nuevos dilemas y decisiones empresariales complejas. Situaciones basadas en casos reales de empresa difíciles de resolver, polémicos o con resultados imprevisibles.

2. Ser generoso

Siempre te quedará una alternativa: ¡regálasele a un amigo emprendedor! Te lo agradecerá.

