

André Vanyi–Robin y Audrey Damas

Prólogo de Alfons Cornella

He fracasado, ¿y qué?

Reflexiones de un emprendedor de éxito

Libros de Cabecera

He fracasado, ¿y qué?

André Vanyi–Robin y Audrey Damas

He fracasado, ¿y qué? es un texto directo sobre la pasión de emprender y cómo encajar aquello que no ha salido como estaba planeado. Se trata de asimilar que no hay éxito sin prueba y error. En este sentido, el fracaso es algo bastante humano y, a menudo, trata de esconderse por miedo.

A partir de una entrevista con Audrey Damas, el emprendedor André Vanyi–Robin cuenta cómo se arruinó dos veces y cómo siempre ha renacido de sus cenizas, cual Ave Fénix. Su humanismo le ha empujado a compartir sus vicisitudes y pensamientos en forma de reflexiones, junto a los aprendizajes que ha sacado de ello.

¿Cómo son los emprendedores?, ¿cómo se gestiona el fracaso?, ¿cómo se autogestiona el emprendedor?, ¿cómo se desarrolla un proyecto? y ¿qué podemos aprender? Son preguntas que André contesta a lo largo del libro y que se amplían con informaciones sobre el mundo de la empresa, contrastadas en algunos casos por emprendedores y profesionales: búsqueda de financiación, emprender con socios, patrimonio personal, concurso de acreedores, venta de la empresa, apoyo del entorno, etc.

El libro finaliza con la visión del fracaso de distintos emprendedores experimentados.

«Este es un libro honesto, firme y riguroso, que cuenta que tras el invierno llega la primavera. Y que fracasar es una suerte, si sabes aprender de ello y lo aprovechas como trampolín para el siguiente despegue (...). Explora este libro y decide si quieres seguir tu destino, aprendiendo cuando otros te dirán que fracasas, o prefieres acabar tus días convencido de que tendrías que haberte atrevido más».

Alfons Cornella, fundador de Infonomía

IBIC: KJH
ISBN: 978-84-941406-4-8



Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

He fracasado, ¿y qué?

Reflexiones de un emprendedor
de éxito

André Vanyi-Robin
y Audrey Damas,
coautora

Prólogo de Alfons Cornella

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid - New York

1ª edición: diciembre 2013

© 2013 André Laszlo Vanyi-Robin y Audrey Damas

© 2013 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, ático
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix
Editora: Virtuts Angulo
Cubierta: P.A.R
Maquetación: Barreras&Creixell

ISBN papel: 978-84-941406-4-8
ISBN e-book: 978-84-941406-5-5
IBIC: KJH

Depósito Legal: B. 21983-2013
Impreso por Arvato Services Iberia, SA
Impreso en España - *Printed in Spain*

Índice

Prólogo de Alfons Cornella	7
Preámbulo de Audrey Damas	11
El microcosmos emprendedor	
El mundo de los emprendedores y cómo conocí a André	15
Historia de un emprendedor reincidente	21
Reflexiones sobre la gestión del fracaso	
Todo el mundo se equivoca	49
La buena gestión	55
¿Cómo gestiono mi miseria?	63
No puedes escalar una montaña en un día	69
Reflexiones sobre la autogestión del emprendedor	
Cómo desestigmatizar el fracaso. He fracasado, ¿y qué?	79
¿Por qué me pasa a mí? ¡El universo está en mi contra!	89
¿Por qué me enfermo cuando no me lo puedo permitir?	99
El derecho de prosperar y ser feliz	103
¿Qué me gusta hacer?	109
¿Para qué sirvo? No pienses más y hazlo	115
Emprender o no emprender	121
Reflexiones sobre cómo llevar a cabo un proyecto	
Siempre debe haber un socio dedicado a la captación de fondos	131
La relación entre socios	137
La relación entre empleados y emprendedor	147

Las peripecias para hacer crecer una <i>start-up</i>	155
La solución de equilibrio entre trabajo y familia	163
A la tercera, va la vencida	171
Reflexión final	
Me he equivocado muchas veces... y he aprendido de ello	181
Epílogo	191
El fracaso visto y definido por emprendedores	195
Agradecimientos	201

Prólogo

Este es un libro película, que describe lo positivo y lo negativo, lo optimista y lo pesimista de alguien que no ha tenido más remedio que seguir su destino: un emprendedor.

Nos preguntamos a menudo por qué alguien se hace emprendedor. Por qué abandona espacios cómodos para complicarse la vida. Por qué insiste en mezclar su vida personal con su vida privada. Por qué no cierra los ojos a la misión que persiste en aparecer frente a él como un desafío inevitable. ¿Por qué hacerse emprendedor cuando emprender duele? ¿Por qué arriesgarse cuando hay formas más seguras de progresar profesionalmente? La respuesta está en este libro: no nos hacemos emprendedores porque sí. La vida nos lleva a ello, nos conduce a buscar una extraña libertad de decisión (ser dueño de mi destino), que quizás pueda quebrar otros aspectos de nuestra libertad (como el uso de nuestro tiempo personal).

Ser emprendedor es estar dispuesto a luchar, y a hacerlo, la mayor parte del tiempo, solo. Ser emprendedor es equivocarse, y hacerlo muchas veces; para aprender de una forma que supera a cualquier otra que hayamos inventado. Ser emprendedor es crecer como persona, más allá de hacerlo como profesional. Ser emprendedor es entrenarse para comportarse como un junco que se comba ante la fuerza del viento, ante los embates del riesgo, sin quebrarse; porque en muchas tormentas anteriores ha estado a punto de hacerlo, y ha resistido aprendiendo a ser más flexible cada vez.

Ser emprendedor es aprender la fuerza del equipo, y también sus miserias. La dificultad de trasladar a otros la pasión de uno. De llevar a los colaboradores a entender la empresa como una misión que cambiará, de alguna forma sutil, el mundo. Ser emprendedor es querer poder hacer. Es pensar que los problemas no están para abdicar frente a ellos, sino para hurgar en la experiencia del mundo y detectar nuevas soluciones. Es movilizar el mundo hacia delante.

Ser emprendedor es fracasar y entender que hacerlo es parte del entrenamiento. Es fracasar haciendo ver a los demás –en especial a los que han confiado en ti, tu familia, tus socios o tus financiadores– que en realidad no importa. Porque, primero, sin fracaso no progresas: la perfección es una enfermedad del ego. Y, segundo, porque la medida del fracaso puede hacerse con varas más sofisticadas que las meramente económicas. La historia está repleta de ejemplos de «fracasos» que solo lo fueron porque su tiempo no había llegado.

En fin, este es un libro honesto, firme y riguroso, que cuenta que tras el invierno llega la primavera. Y que fracasar es una suerte, si sabes aprender de ello y lo aprovechas como trampolín para el siguiente despegue. Porque solo cuando te equivocas en tus aterrizajes, aprendes lo vital que es hacerlo a la velocidad y ángulo adecuados.

Este es un libro de emprendedores para emprendedores. Es más que eso, sin embargo, es un relato finamente escrito sobre por qué no sentirse vencido y responder al desafío del desasosiego, porque puede aprenderse. Emprender es, al fin y al cabo, emprenderse a uno mismo.

Explora este libro y decide si quieres seguir tu destino, aprendiendo cuando otros te dirán que fracasas, o prefieres acabar tus días convencido de que tendrías que haberte atrevido más.

Alfons Cornella, fundador de Infonomía

Preámbulo

Este libro nació con el deseo de poder compartir vivencias emprendedoras. En cuanto conocí a André, me comentó que le gustaría plasmar todas sus experiencias en un libro para que así pudieran ayudar a otras personas a emprender un proyecto, a evitar los mismos errores o simplemente a encontrar la fuerza para levantarse y seguir adelante.

Este libro no pretende dar lecciones morales a nadie, sino desvelar y abordar las diferentes facetas de la vida de un emprendedor. Lo describiría como un libro personalizado, lleno de experiencias vitales y, sobre todo, de emociones. Es por todo ello que permite aflorar la pura esencia del ser. Esta mezcla revela el valor de enfrentarse con uno mismo y de tratar de remediar lo que no funciona, llevando a cabo un proceso de comprensión del pasado que nos permita entender el presente.

Este proceso de introspección que André ha realizado, tratando de entender sus actos, debería ser un automatismo para todos. Estamos siempre interactuando, dedicando cada vez menos tiempo a la reflexión o al vacío y al silencio que puedan fomentarla. André expresa con pudor todo lo que le ha ocurrido durante su trayectoria de emprendedor, sin que este coarte su libertad de expresión.

Este libro está introducido por una visión del mundo emprendedor y la base de la historia de André. A partir de ahí, se han creado distintas partes que abarcan reflexiones sobre aspectos del proceso emprendedor: el fracaso y cómo supe-

He fracasado, ¿y qué?

rarlo, la autogestión del emprendedor, la forma de llevar a cabo proyectos nuevos y los aprendizajes. El libro finaliza con las definiciones de fracaso de más de veinte emprendedores.

Con el fin de que esta obra tenga una dimensión más allá de la experiencia emprendedora, me he permitido incorporar unos textos que puntualizan aspectos técnicos sobre la creación de empresas y su contexto socioeconómico.

Este libro va dirigido a todas las personas que han emprendido, que quieren emprender o que estén a punto de hacerlo. Confío en que servirá para responder a las preguntas que te hayan surgido como emprendedor o que te puedan surgir en el apasionante camino del emprendimiento.

Audrey Damas

El microcosmos emprendedor

El mundo de los emprendedores y cómo conocí a André

Como Directora de la Fundación Escola Emprenedors (<http://escolaemprenedors.org/es/>), dedicada a promover el espíritu emprendedor entre los jóvenes, tuve la oportunidad de entrar en este microcosmos que es el de los emprendedores. La irrupción de esta nueva realidad me hizo entender que los únicos que podemos poner trabas a nuestras iniciativas somos nosotros mismos y que todos somos capaces de despertar al emprendedor que llevamos dentro. Por otra parte, he aprendido que ser emprendedor no es necesariamente sinónimo de crear una empresa, sino que el espíritu emprendedor es transversal a muchas profesiones y puestos de trabajo, lo que me ha permitido desmitificar este mundo. Animar a las personas a tomar las riendas de sus propias vidas y a crear su propio lugar de trabajo se ha convertido en mi nuevo *leitmotiv*.

En la Fundación colaboramos con muchos emprendedores que vienen a compartir sus vivencias. Debo reconocer que he tenido el privilegio de conocer a personas fascinantes por sus trayectorias profesionales: han tomado riesgos, cometido errores, fracasado y vuelto a lanzarse con una fe inquebrantable. Estas personas, que han sabido combinar de forma armoniosa su desarrollo profesional y realización personal, sacando lecciones de los resultados –positivos o negativos–, son en quienes nos debemos inspirar y quienes nos pueden guiar en nuestro afán de emprender.

Todas estas historias emprendedoras han suscitado en mí varias preguntas sobre las diferentes fases de un proceso de

creación. ¿Hay buenas y malas ideas? ¿Cómo se puede transformar una idea en una realidad tangible? ¿Qué factores incitan a una persona a emprender? ¿Cómo se abre una empresa y, sobre todo, cómo se cierra en caso de que no funcione? ¿Cómo captar fondos con éxito? ¿Qué factores aumentan el riesgo de fracaso y cómo aprender a desestigmatizar este? ¿Cómo se gestiona un equipo y cómo se maneja la relación con los socios? ¿Es posible mantener un equilibrio entre tu vida personal y tu vida profesional cuando te dedicas a una actividad absorbente?...

Lo que sí visualizo con claridad es que todos somos capaces de generar ideas y que disponemos de la misma capacidad para ejecutar nuestros sueños. Aunque emprendamos por diferentes motivos –por vocación, por casualidad o por obligación– hemos de aprovechar esta vida para cumplir nuestros sueños y tratar de contribuir a la mejora de la humanidad. Definiría el emprendimiento como una búsqueda de la felicidad y de la realización personal, desvinculada del éxito económico, que es más una consecuencia de todo este proceso.

Comparto la visión de Dídac Lee, emprendedor en serie y, entre otras cosas, consejero delegado de Inspirit –grupo de empresas compuesto por una incubadora de nuevos negocios tecnológicos–, en cuanto a su definición del emprendimiento. Dídac es de la opinión que el emprendimiento no está relacionado con la facturación o con el número de empleados, sino con la realización personal y con el hecho de poder hacer algo que motiva de forma duradera: «Se trata de estar animado, ilusionado, de trabajar en un entorno agradable con

un buen equipo. Y de que ir a trabajar sea algo divertido y muy interesante, estar rodeado de personas que te motivan, que te inspiran, que te ayudan a crecer».

Lejos de caer en una apología radical del emprendimiento –ya que este no será el único motor que pueda remediar la crisis económica–, reitero, sin embargo, la necesidad social de cambiar nuestra actitud ante las nuevas pautas que rigen el mundo.

La sociedad occidental estigmatiza el fracaso, lo que contribuye a frenar la creatividad y la innovación. Tal y como decía el pensador alemán W. Goethe: «El único hombre que no se equivoca es el que nunca hace nada». ¿Queremos una sociedad constituida por personas que no se equivocan nunca? ¿La clave no reside más bien en actuar y seguir adelante, a pesar de los errores y fracasos, en lugar de sacar solo pesimismo y amargura?

¿Acaso el fracaso existe? ¿O es tan solo nuestra percepción e interpretación de los resultados? ¿Y si no existiera? El fracaso, tal y como lo definimos, no debe ser considerado como un final. Este concepto ha de ser sustituido por otro que lo asocie a un vector de cambios, de mejora, de evolución, de adquisición de conocimientos y competencias nuevas, enriquecedoras. Aún así, aunque aceptar el fracaso constituye, sin duda, un primer paso fundamental. Este paso debe estar acompañado de una fuerte toma de consciencia del proceso que uno ha atravesado, de un análisis crítico y agudo que permita reajustar la actitud ante los acontecimientos.

La importancia de la educación emprendedora

La formación de las personas me lleva a plantearme una reflexión fundamental: ¿cómo incentivar la educación emprendedora en Europa, y sobre todo inventar nuevas formas de enseñanza adaptadas al pragmatismo del emprendimiento? Siempre he considerado que, a través de métodos de educación apropiados, las sociedades pueden fomentar el espíritu para que florezcan iniciativas emprendedoras que permitan la creación de nuevos negocios, creen empleos y generen riqueza.

El vínculo entre el mundo escolar y el mundo laboral necesita ser reforzado; desde un principio: las escuelas, los colegios y las universidades pueden funcionar como un catalizador. Sin caer en la alabanza del sistema educativo americano, debo reconocer que el fomento del espíritu emprendedor tiene allí una larga tradición, en comparación con Europa, donde desgraciadamente su desarrollo ha sido mucho más lento y donde se observan conductas mucho más moderadas en la toma de riesgos.

Según Marc Vidal, economista y empresario, la condición para crear una pedagogía adecuada para el desarrollo de estas competencias es que las personas que las impulsen crean en ellas de forma auténtica. «Una persona puede descubrir y crearse su espíritu emprendedor en cualquier momento de la vida, pero hace falta vivirlo, disfrutarlo y sufrirlo en la propia piel para poder transmitirlo a los que le siguen o pretende que lo hagan. La pedagogía adecuada es aquella que procede de testimonios reales, de las personas que realmente han vivido cómo un proyecto se convierte en empresa,

cómo un pequeño imprevisto puede trastocar todo un plan o, al contrario, abrirle las puertas hacia nuevos caminos. El ímpetu y el espíritu que te transmite una persona que ha visto su propio sueño hecho realidad son mucho mayores que los que te transmite una persona que se basa en teorías y prácticas que nunca ha llevado a cabo».

El punto de partida del fomento del espíritu emprendedor se encuentra en la educación: en la escuela se debe desarrollar más el hábito de la reflexión que el de la competencia, porque lo que rige el nuevo mundo es la colaboración. Encontrar un equilibrio entre los valores existentes y los nuevos tiene que ser el motor de este proceso de cambio. Nuestro objetivo debería ser la construcción de un espacio donde predomine el libre albedrío y donde los jóvenes puedan elegir los valores con los cuales se identifican, ya que, al fin y al cabo, tal como subrayaba el pensador Jiddu Krishnamurti, «la educación, en su verdadero sentido, es la comprensión de uno mismo, porque dentro de cada uno de nosotros es donde se concentra la totalidad de la existencia».

Me entrevisto con André Vanyi-Robin, un emprendedor francohúngaro, cuya trayectoria me intriga y cuya fuerza de voluntad me asombra. ¿Cómo un camino emprendido con tanta pasión se puede convertir en tu peor pesadilla? ¿Cómo alguien que se arruinó dos veces pudo seguir adelante? ¿Cómo llegó a convertir estos fracasos en experiencia? ¿Qué aprendió?...

Durante nuestro encuentro André narra los momentos más dramáticos que vivió en los procesos emprendedores que

lideró: las dos veces en que se arruinó, sus luchas para conseguir financiación, los errores en la gestión de las deudas, y las quiebras de sus empresas. Y me cuenta también lo que le permitió salir adelante y volver a empezar, su responsabilidad en lo que le ocurrió y lo que supusieron para él estas pérdidas. Incide en la importancia de enfrentarse siempre con los problemas, de autoconocerse en un proceso emprendedor y en la necesidad de aprender a evitar la magnificación de los errores.

André expone sus reflexiones sobre la manera de sobrellevar el equilibrio entre la vida personal y profesional; sobre la forma de cerrar una empresa; crear un proyecto sin tener una idea revolucionaria; gestionar las relaciones con los socios y empleados; y cómo hacer crecer una *start-up*. Para finalizar, pone de relieve el papel de los errores en su aprendizaje.

A lo largo del relato de André aportaré puntualizaciones, ideas y datos que permitirán poner en contexto sus reflexiones personales y experiencias en el mundo emprendedor. Asimismo, los contrastaré con las opiniones y experiencias de otros emprendedores. Este conjunto de contribuciones adicionales se distinguirán fácilmente de la narración de André, ya que estarán enmarcadas y aparecerán con una tipografía distinta.

Historia de un emprendedor reincidente

La desesperación

No hundirme emocional, física y mentalmente ha sido mi mayor logro tras haberme arruinado dos veces en mi vida. Tenía tentaciones de caer en el victimismo y a veces me machacaban los pensamientos furtivos de desaparecer. Sin embargo, al contemplar a quienes dependían de mí, me endereza y me sonreía amargamente pensando que las cosas no son tan fáciles. No podía actuar desesperadamente y dejar a mis hijos sin padre y sin rumbo.

En una ocasión, adelantaba los coches para abrirme camino en la autopista I-95 camino hacia Boca Ratón, Florida –cuna del ordenador personal de IBM–, cuando el viento aireaba mis pensamientos, impidiéndome centrarme en las causas de mi situación. Sobre el puente de *Downtown* Miami me invadió un extraño deseo de girar bruscamente el volante y terminar en el río. Tan pronto como quise hacerlo, recordé que no había pagado el seguro de vida, fuente de bienestar para mi familia en caso de mi fallecimiento, lo que me provocó una risa digna del humor más negro... «¿Será posible?», pensaba. En mi rostro, que veía en el retrovisor, se dibujaba una sonrisa pícaro... ¿Cómo podía pensar, aunque por un instante, en acabar con mi vida? ¿Cómo había llegado a esa situación?

El suicidio causa más víctimas que la suma de guerras y homicidios. Los períodos de crisis y la situación económica influyen en

el número de suicidios que se producen cada año. Según el sociólogo francés Émile Durkheim, «las crisis económicas», como toda falta de seguridad económica, «tienen una influencia agravante sobre la tendencia al suicidio». Sin embargo, en España, según el INE, la tasa de suicidios en 2011 no aumentó respecto al año anterior, y en general no ha dejado de caer en toda la década pese a la crisis. El país destaca como uno de los que tiene menor tasa de suicidio, muy por debajo de la media de la OECD. Es probable que en España existan otros factores que minimicen la tendencia al suicidio, como la seguridad familiar o los servicios sociales.

El 14 de abril de 2000, el NASDAQ –bolsa de valores estadounidense de tipo tecnológico– sufría su primera bajada desde hacía años. Aquel día fue el punto de inflexión, cuando la euforia ilimitada de las «punto com» llegó a su techo y topó con la realidad; el mercado y la bolsa nunca más volvieron a ser iguales. A partir de entonces, la rentabilidad de un modelo de negocio era el criterio que determinaría el éxito de una compañía o su fracaso.

Sentado en mi despacho, contemplaba la cara de circunstancias de mi director financiero. Me acababa de repetir por tercera vez lo que no quería escuchar:

— Gastamos más de lo que facturamos. No podremos afrontar el pago de las nóminas el mes que viene. La única vía es despedir a la mayoría de la plantilla para que la facturación y los cobros puedan financiar los gastos de la compañía.

— ¿Cómo es posible?

— Gastamos más de lo que ingresamos.

Francesc Riverola, presidente y fundador de FXStreet, señala que el fracaso es omnipresente y, por este motivo, no debemos tener miedo a la hora de trabajar o emprender. «El fracaso está ahí, solo varía el grado de fracaso, pero es imposible no fracasar. Nadie se escapa.... nadie.» Según él, uno de los errores más frecuentes es asimilar los problemas de la empresa con el fracaso personal. El fracaso está «en muchísimos de los proyectos que se inician y que no interesan a tu público, en pérdidas de relaciones que mantenías con clientes o en no satisfacer sus necesidades adecuadamente.... y el mayor de ellos, en recursos humanos. Tener que despedir a gente me genera una gran frustración, pero siempre llega tarde y mal».

Necesidad de un crecimiento global

Desde su fundación a principios de 1996, mi empresa había seguido un camino inexorable hacia el crecimiento en términos de facturación, clientes, empleados, oficinas y reconocimiento. Nos dedicábamos a la consultoría e implantación de soluciones de comercio electrónico, y estábamos especializados en el mercado latinoamericano. Ubicados en Miami, Florida, el plan de negocio consistía en conseguir clientes de gran prestigio y acompañarles en sus actividades *online* durante su camino a Latinoamérica, y también estaba dirigido al segmento de la población hispana dentro de los Estados Unidos. Durante la ejecución del plan de negocio se abrieron oficinas en Caracas, São Paulo y México D.F. Además del personal de la sede de Miami, llegamos a contratar hasta sesenta y ocho personas distribuidas en los distintos países.

Esta experiencia de internacionalización me pareció interesante. La norma que había regido el mercado hasta entonces era la de seguir un proceso paulatino de crecimiento. Sin embargo, hoy en día, nacer y crecer como empresas globales aparece como condición *sine qua non*. Lograr semejante despliegue requería tiempo y dinero.

Si identificas un tipo de clientes destinado a tu mercado, es preciso buscarlo sin atenerte a un espacio geográfico cerrado. Es limitado vender únicamente donde has creado la empresa. Nacer empresarialmente en una ubicación local concreta y crecer globalmente se ha convertido en una trayectoria indispensable para alcanzar cifras de negocio que permitan obtener la rentabilidad, aunque la empresa sea una *start-up*. Las ideas, los recursos humanos y las oportunidades se conjugan a nivel mundial, de modo que obstinarse en operar en la ciudad de fundación de la empresa, en base a los clientes locales o nacionales, es una receta destinada al fracaso. Quizás podríamos destacar como punto débil una cierta falta de ambición por parte de los emprendedores, que están capacitados para crear empresas líderes globales pero que en pocas ocasiones lo hacen (aunque la internacionalización dependa en gran parte del tipo de negocio).

En otra ocasión, sentado en mi despacho de Ciudad de México, D.F., hablaba con mi esposa. Frecuentemente chateábamos para ahorrar dinero y a la vez mantener un contacto diario porque ella se quedaba en Miami gestionando la contabilidad de la empresa. La dedicación conyugal estaba totalmente enfocada al éxito empresarial. Contestando a dudas

existenciales, como por ejemplo si merecía la pena tanto esfuerzo y sacrificio, afirmaba que la vida solo se vive una vez y que hay que dedicarse a ganarse la vida haciendo lo que a uno le gusta... El «sí pero» abundaba en los chats.

¿Qué ocurriría si no prosperaba el proyecto? Me esforzaba en obligarme mentalmente a apartar las dudas de mi plan y afirmaba la inexorabilidad del éxito como si de la fe misma se tratara, incuestionable, innegable e irrefutable. Despejadas las dudas, aunque momentáneamente, volvía a tratar con la mujer de mi vida los temas contables de nuestro proyecto de futuro en común. Durante años esta rutina se repetía.

Trabajando, trabajando y trabajando, a todo se llega. De reunión en reunión, de llamada en llamada, lograba dormir en los taxis verdes de la capital mexicana. Regalando mi seguridad a conductores totalmente desconocidos, no voluntariamente sino por puro agotamiento, algo que suele pasarnos cuando descansamos pocas horas.

De repente, la llamada de un cliente muy importante interrumpió una de estas múltiples siestas de cinco minutos. El siguiente lunes debía personarme a las nueve de la mañana en su oficina de São Paulo para hablar sobre los retrasos de entrega de mi empresa... A pesar de que no había visto a mi esposa en una semana y de las más de ocho horas de vuelo desde Miami, donde pasaría forzosamente para recoger ropa nueva y por lo menos estar un día con la familia, acepté la reunión para no fallar al cliente.

Esta situación ilustra perfectamente el caso de las empresas que tienen clientes fuera de su país de fundación. El refrán popular «nadie es profeta en su tierra» es una guía de gran relevancia. Si no hay clientes en la ciudad de fundación, se deben buscar en otra ciudad. Si no hay clientes en el propio país, se deben buscar en otros países. La evolución de una empresa no depende de su geografía, sino que está bajo la influencia de su modelo de negocio y su financiación. La globalización económica conlleva ventajas e inconvenientes: es cierto que es una fuente de dependencia de los mercados internacionales pero, por otra parte, las empresas orientadas hacia la demanda externa ven facilitada su labor de captación de clientes.

Aunque el proyecto era de vital importancia para la evolución de la compañía y requería la máxima atención, mi capacidad de concentración se veía comprometida por las realidades de la tesorería, que mensualmente me recordaban que un buen plan de negocio debe contemplar el capital circulante.

Búsqueda de financiación

El mismo lunes de la reunión convocada en São Paulo, hacía falta asegurar más de cien mil dólares para pagar las nóminas. Los cobros pendientes de más de trescientos mil dólares en proyectos realizados no cubrían las necesidades de cierre mensual de la compañía. La problemática se repetía una y otra vez, pero aquel día me pesaba más de lo normal. La ironía no conoce límites en el mundo empresarial: cuanto

más concentración y dedicación hacían falta para asegurar un proyecto, menos podía dedicarme a ello.

Sentado en el avión de México D.F. hacia Miami analizaba y priorizaba las preocupaciones por orden de importancia. Como director general tampoco podía eludir la necesidad de priorizar una lista de oportunidades para asegurar que el plan de negocio tuviera una proyección exitosa. No había tiempo para ponderar mis dudas existenciales, ni tampoco las de algún que otro amigo que se preocupaba sinceramente por mi futuro. Fuese cual fuese la razón que me propulsaba hacia adelante, solo me preocupaban las nóminas.

Al aterrizar en Miami padecía, antes de tiempo, del sentimiento de culpabilidad que suele ocupar una conciencia sincera cuando, sabiendo las consecuencias no deseables de sus actos, los realiza como si la fe de una intervención divina lograse cuadrar el círculo.

No había visto a mi esposa desde cinco días antes de mi viaje a México, durante una semana habíamos dormido en nuestra cama por turnos, sin coincidir tal como se merece un joven matrimonio. «¿Cómo se lo digo? ¿Cómo puedo quitar importancia al hecho de no poder pasar tiempo con ella el único día que puedo estar en casa?». Estos pensamientos, interrumpidos por el anuncio de que los pasajeros nos podíamos levantar, evolucionaron en un ataque de pánico al darme cuenta de que, en dos días, la tesorería debería sopor-tar unas nóminas de cien mil dólares.

De camino a casa la conversación con mi esposa se centró en las peticiones de los empleados. Con la perspectiva actual,

de alguien que reflexiona quince años después sobre los hechos, eran descabelladas, pero en aquel entonces parecían coherentes. La lista era larga:

- ▶ El gerente de proyectos le había argumentado que necesitaba una silla ergonómica porque dedicaba muchas horas frente al ordenador y padecía de dolores de espalda.
- ▶ La directora de recursos humanos proponía un nuevo seguro médico que incluía los especialistas requeridos por varios empleados.
- ▶ El director de sistemas proponía admitir mascotas en la oficina.
- ▶ El director de *marketing* proponía organizar un encuentro para facilitar la comunicación interna y reforzar la identidad corporativa.
- ▶ El gerente de la oficina de Caracas proponía comprar un sistema de gestión de procesos para facilitar la comunicación entre los distintos países.

—«¿Qué te ha dicho el director financiero? ¿Tenemos fecha de cobro para la factura del proyecto de la intranet?», me preguntó. No la teníamos.

A pesar del esplendor natural del entorno, cuidadosamente protegido de una urbanización desenfrenada, no lograba evadirme en el despliegue de mar y playa. Al buscar aparcamiento en Ocean Drive, esta calle tan emblemática de South Beach –barrio de Miami estilo *art déco*–, el desfile de *beautiful people* tampoco lograba desviar mis pensamientos de la

tesorería. «¿Cómo puedo centrarme en el momento?», me repetía constantemente para intentar alejar las realidades de la compañía y entregarme al privilegio de vivir en una ciudad como Miami.

El viaje del emprendimiento puede conducir a un día a día arduo y desesperante. ¿Cómo evitar que se pierda la chispa, la ilusión y la capacidad de resolver los problemas? Conseguir la concentración en el presente y compartimentar las dificultades a las que te puedes enfrentar es una forma de hacerlo. Una falta de desconexión y demasiada proyección en el futuro impiden una toma de decisiones coherente. Es necesario saber dar un paso atrás para tomar perspectiva de la situación y verla con más amplitud. Por otra parte, no nos podemos encallar porque la continuidad de un negocio depende de las acciones que llevemos a cabo cada día.

El tema de conversación que regía nuestra comida tampoco facilitaba mi escape. No me facilitó ninguna percha sobre la que colgar mis pensamientos contables y económicos. Al contrario, las discusiones que manteníamos alternaban entre qué deberíamos hacer para solucionar algún problema de la lista de la empresa y la duda existencial de por qué vivíamos como vivíamos.

Intentaba formular respuestas concretas a preguntas que requerían soluciones generales. Me escondía en las justificaciones del mercado: la competencia, la falta de visión por parte de los clientes, los problemas de recursos humanos... No prestaba atención a las dinámicas que propulsaban el

negocio. Concretamente, con la ventaja de los años, me doy cuenta de que buscaba ser la empresa más grande y la más conocida de mi sector, en lugar de intentar satisfacer la necesidad básica de una empresa: ganar dinero.

André hizo hincapié en la necesidad de entender que el crear e innovar residen en la búsqueda de ideas que se conviertan en valores tangibles para los clientes. Este proceso genera un resultado sostenible para la empresa, mientras que su ausencia augura un fracaso.

Las imágenes de la cena celebrada con los «grandes del internet latinoamericano de 1999» desvirtuaban mi juicio y contaminaban las decisiones pendientes de reducir sustancialmente los costes de la empresa o cerrarla. La solución más obvia y menos sensata consistía en justificar el *modus operandi* hasta que consiguiera financiación.

A las preguntas existenciales que formulaba mi esposa entre las cuestiones administrativas, contestaba con visiones de éxito parecidas a las que vivían nuestros contemporáneos en el sector. Era extremadamente necesario conseguir inversión para financiar un proyecto tan exitoso como el nuestro. ¿Cómo se medía el éxito? En base al tamaño y reputación de nuestros clientes, quienes confiaban en contratar nuestros servicios. Si dichas contrataciones exigían llevar un estilo de vida como el que llevábamos, así debía ser. Se trataba de gajes del oficio que debían realizarse y no cuestionarse.

—¿Cuándo te vuelves a marchar?, -interrumpió mi esposa.

—Esta noche, —le contesté con cara de circunstancias, a pesar de haber tenido la sensación de que le había explicado satisfactoriamente las razones por las cuales vivíamos como vivíamos.

—Antes de irte, deberías pasar por lo menos unas horas con tu hija, —me sugirió.

—Lo haré, —le contesté seriamente.

Mientras André empezaba a contarme sus vivencias domésticas, me daba la impresión de que en aquella época se negaba a reconocer la realidad. Cuando una empresa empieza a funcionar mal, es vital estar atentos a las señales y no empeñarse en buscar excusas. Antes de contemplar el cierre de un negocio se debe analizar la situación: ¿se trata de un problema estructural inherente a la empresa? ¿De su mala gestión? ¿O simplemente de las consecuencias derivadas de la crisis? Sea cual sea el origen del problema, debes enfrentarte a él y evitar posponer las decisiones difíciles. Si las dificultades que estás atravesando son debidas a una mala financiación, a una excesiva carga de personal, a una falta de innovación o simplemente a que el mercado no compra tu producto o servicio, prepara el cierre correctamente de tal modo que puedas comenzar otro proyecto.

Albert Buscató, fundador y director general de Albus Golf, argumenta que «el fracaso puede llegar a varios niveles, por ejemplo: que tu idea de negocio no pase de ser una mera idea; no conseguir fondos que te permitan desarrollarla; quedarte en un prototipo, sin llegar a comercializar tu idea; o, más adelante, tener que abandonarla por falta de ventas.» Sin embargo, no con-

sidera todas estas situaciones como fracasos reales, ya que un auténtico emprendedor siempre encuentra la forma de superarlas para volver a crear.

Mi familia, mi salvación

Miraba a mi hija, recién nacida, con ternura y admiración. La asombrosa belleza de la naturaleza parecía pertenecer a otro mundo. Un mundo distinto al empresarial, regido por el equilibrio entre la creación de valor y la gestión de recursos siempre limitados. Los detalles contables, financieros, económicos y operativos no importaban para esta criatura que había nacido en el seno de una familia agradecida.

Observaba los vaivenes de su mirada perdida y contemplaba la trascendencia de lo que hacía. Los únicos cometidos de mi hija, un bebé, eran comer y dormir. Su conciencia todavía no se había manifestado, instintivamente lo único que le importaba era vivir.

Pensaba que era una niña afortunada, porque me hacía la promesa de que jamás la abandonaría para que se enfrentara sola a su destino. «Vaya responsabilidad», pensaba. Su educación y salud dependían de cómo gestionara mi empresa, lo que a su vez dependía de los clientes, los empleados, la tesorería y de las circunstancias.

Este no era mi primer diálogo mental con mi hija. Frecuentemente, conversábamos mientras la llevaba de paseo alrededor de la isla donde vivíamos, un oasis en medio de la

ciudad de Miami, donde uno podía esconderse de la vida cotidiana con la seguridad de poder volver a incorporarse a ella en cuestión de minutos. Estos paseos afianzaban el instinto que tenía: debo vivir mi vida de tal manera que siempre pueda decirle a mi hija que fui feliz. Y para serlo, sentía la necesidad de ganarme la vida haciendo lo que me gustaba.

Al final del día, ya sentado en el avión, recapitulaba la jornada. Todo se confundía: el sol, las palmeras, el mar turquesa, mi esposa, mi hija, las grandes líneas de nuestras conversaciones... Al día siguiente, al llegar a São Paulo, debería prepararme para la reunión del lunes y reformular el plan de negocio para los inversores de Wall Street. Con la certeza de que de alguna manera u otra lograría conseguir cien mil dólares para el lunes, me dormí al ritmo del ruido de los motores al despegar el avión.

São Paulo todavía estaba dormida cuando aterricé. Mi noche sobre el río Amazonas había pasado sin mayores turbulencias, gracias a los dos somníferos que me había tomado antes de despegar en Miami. Esta práctica me permitía adaptarme al horario impuesto por la internacionalización de la compañía. Los clientes no admitirían excusas procedentes de otras zonas horarias. Había que adaptarse y la biología propia no estaba exenta de esta necesidad.

Oía pasos frenéticos acercarse a mis espaldas. «Son las seis de la mañana», pensaba. «Estoy cansándome de la carrera de ratones que me he impuesto». No rechazaba la existencia del emprendedor, sino del ritmo frenético al cual me entregaba en cuerpo y alma competitivos. El ritmo de los pasos

se acentuaba. Los pasos enervados acelerándose después de un viaje nocturno de ocho horas hacían incrementar mi ritmo cardíaco. A pesar de que el aeropuerto estuviera casi vacío, la zona de control de pasaportes disponía de tres policías para los varios vuelos que llegaban. Dos policías se encargarían de inspeccionar los pasaportes de los afortunados brasileños que volvían a su país, mientras que un único policía asumiría la responsabilidad de validar los documentos de entrada de los extranjeros. La carrera inesperada entre dos extranjeros para alcanzar el puesto de control de pasaportes tenía un premio final: ser el primero en tomar el taxi para ir al hotel.

Podía ganar esa carrera. Tenía veintiocho años. Hacía deporte con bastante frecuencia. Sin embargo, la razón por la cual había llegado a São Paulo me pesaba y me hacía pensar que seguramente habría más de un taxi esperando. Frené mi ritmo para dejar pasar a aquel hombre de negocios que se había esforzado para alcanzarme y ser el primero en presentar su pasaporte. Con una indiferencia cruel, ni siquiera se dio cuenta que había decidido dejarlo pasar porque había elegido guardar mis fuerzas para otra batalla, la tesorería.

Pasé todo el domingo en São Paulo al teléfono; no tenía ojos para la ciudad. Desde mi habitación, solo me dedicaba a modificar mis hojas de cálculo en función de las conversaciones que mantenía con los inversores. Esta situación rocambolesca no era nueva para mí. Desde la creación de la compañía ya había pasado por momentos parecidos, a un día de una reunión vital para su continuidad y a la vez sometido a la fuerza de la gravedad que imponía la tesorería.

Frente a mi escritorio contemplaba el directorio de contactos en mi *Outlook*. Las notas que acompañaban a los contactos me permitían determinar si el momento era oportuno para tantear su disponibilidad para invertir. Aquel domingo, a las vísperas de la reunión con mi cliente brasileño más importante, los tiempos de maduración no coincidían con la urgencia del momento.

Pensaba con una desesperación creciente que las circunstancias de la compañía y, por ende, las mías, exigían una solución inmediata. Al contrario, las relaciones que había cultivado durante los meses anteriores con una red amplia de posibles inversores requerían su tiempo de maduración. La necesidad de inversión no coincidía con el proceso que gestionaba para conseguir dicha inversión. Reflexionaba sobre los sobresaltos que daba la tesorería y anhelaba lo que parecía en aquel entonces un imposible matemático. Soñaba con tener suficiente capital para dedicarme a generar valor en términos de ideas, productos, servicios, gestión empresarial e innovación. Dibujaba en mi mente un escenario en que no me preocupaban las nóminas al final de cada mes, sino en generar beneficios al final del año para los accionistas, entre los cuales figuraba yo.

Sin una visión global de la situación no se puede iniciar un proceso de reflexión sobre el modelo de negocio. Pero, ¿qué es un modelo de negocio? Este concepto es más entendible y asequible a través de la descripción de sus principales componentes: los clientes, la oferta, la infraestructura y su viabilidad financiera.

He fracasado, ¿y qué?

El punto de partida reside en la definición de los clientes, es decir, los diferentes grupos de personas u organizaciones que la empresa debe alcanzar. Sin conocer los posibles clientes, una compañía no puede sobrevivir mucho tiempo. Ésta debe entender lo mejor posible cómo y por qué las personas escogen y pagan por los servicios que se les proponen.

Causas y gestión de deudas

El poder de la imaginación tiene límites. La decisión que tomé unos años antes de crear la compañía, sin tener capital semilla o sin proceder de una familia adinerada, tenía sus consecuencias en términos de financiación. La relevancia del oportunismo era irrefutable cuando pude conseguir con excepcional facilidad un número determinado de tarjetas de crédito durante mi Máster en administración de empresas (MBA) en la Graduate Business School de la Universidad de Miami. Los bancos ofrecían tarjetas Visa y Mastercard a los estudiantes de MBA con expectativas de empleo. Mediante esta euforia de perspectivas de futuro acumulé veintiuna tarjetas, que sumaban unos cincuenta mil dólares en crédito.

¿Qué podía hacer con tanto capital semilla?, pensaba. La respuesta resaltaba por su atractivo. Quería dedicarme a lo que me gustaba hacer. Concretamente quería crear una empresa para atender a una necesidad de mercado.

Era necesario realizar un análisis previo y un cuestionamiento de su posicionamiento estratégico. Esta estrategia atañe a la pro-

puesta de valor que es la mezcla única de servicios, productos y valores añadidos que una compañía ofrece a sus clientes. Es aconsejable posicionarse de forma estratégica y definir cómo uno quiere ser y cómo uno espera que el mercado le perciba. La clave reside en el hecho de que el valor percibido por el cliente debe superar el nivel de expectativas creadas.

La mecánica de gestionar veintiuna tarjetas de crédito era bastante sencilla. El número de tarjetas Visa equivalía más o menos al número de Mastercard. Asignaba unas tarjetas a la función de pago y otras a los reintegros. Con este equilibrio logré generar casi un año de tesorería para dedicarme al proyecto, aunque tarde o temprano debería pagar la factura final.

Tres años después, sentado en mi habitación, un domingo soleado por la mañana en São Paulo, todavía no había logrado pagar mis tarjetas. Las ventas que había generado habían servido para contratar ingenieros, abrir oficinas, realizar actuaciones de *marketing*, hasta que no dieron para más y entonces había iniciado la etapa de búsqueda de inversores, para abrir el accionariado a terceras personas.

La pelota financiera que había permitido empezar la empresa sin depender de nadie y permitiéndome mantener mi propiedad de la compañía casi íntegra, me rebotaba con más ferocidad. La llamada de uno de los bancos, reclamando el pago de una cuota, me catapultó en el tiempo hacia la víspera de mi reunión con el cliente brasileño. Por mi sentido de responsabilidad, no podía dejar de contestarle. Asumía la reprimenda de la teleoperadora del banco, que me reclamaba el pago como un niño reacciona ante el regaño de su ma-

dre. Solo podía brindarle el gusto de despacharse conmigo. No podía comprometerme a pagar.

Las dificultades económicas están, a menudo, causadas por una mala administración y cierta negligencia. Es aconsejable identificar estas causas, analizar la situación, tratar de negociar con los acreedores y, sobre todo, evitar saldar una deuda con otra.

A medida que pasaban los minutos, empezaba a inquietarme por las nóminas y por el tiempo valioso que me quitaba gestionar la deuda del pasado. Debía liberarme de la teleoperadora, que tampoco tenía consciencia de que me encontraba en São Paulo, asumiendo los gastos del *roaming* de la llamada. Para concluir la pérdida de tiempo que me provocaba su inoportuna intromisión, me comprometí a realizar el pago en un plazo de diez días, sabiendo que mi intención chocaba con la realidad.

Liberado de la teleoperadora, me dediqué a distinguir los posibles inversores que podrían tomar decisiones relacionadas con mi empresa, y les llamé para encontrar una solución a mis problemas de tesorería. Después de toda la noche volando, me dediqué todo el domingo a hablar con ellos. Al día siguiente me esperaba la reunión motivo de mi desplazamiento a São Paulo.

El sol calentaba la sala de juntas donde la secretaria me había dejado con un café y un vaso de agua. Aunque estaba en el noveno piso del edificio, propiedad del banco brasileño que era mi cliente, al esforzarme, lograba discernir el bullicio de la avenida Paulista.

Repasaba en mi mente los distintos escenarios en que podía derivar la reunión. En un caso, el dueño del banco, enfadado por el retraso pero reconecedor del buen trabajo de mi equipo, me adelantaría el pago de una factura. En el único otro posible escenario que se me ocurría, en lugar de tratarme con ecuanimidad y algo de buena voluntad, me sometería a un abuso verbal para despacharse por el retraso en la entrega del trabajo que esperaba y, para culminar su ira, me diría que no pagaría ninguna factura más hasta que este proyecto estuviera funcionando a la perfección... Mi mirada se perdía en el horizonte de acero de São Paulo cuando se abrió la puerta y entró el dueño del banco rodeado de sus directivos: «*Bom dia*».

Las dinámicas desencadenadas no auguraban un buen final. Los directivos del banco tenían varios propósitos. El mayor objetivo, al parecer, era satisfacer las expectativas del dueño en cuanto a cómo actuar como un ejecutivo frente a una situación de retraso de un proyecto estratégico. Lograba distinguir entre el favorito del dueño y el que estaba a punto de ser despedido. El tercer directivo presente era un joven graduado que transmitía una carrera ascendente, pendiente de sustituir al directivo que aparentemente no tenía futuro.

El dueño repetía mi nombre como quien riñe a un niño por un mal comportamiento. Mi situación estratégica no me permitía mucha maniobra, porque, ateniéndome a la máxima de que el cliente siempre tiene la razón, no quería achacar la responsabilidad del retraso a la falta de cooperación por parte de varios directivos del banco, aunque la verdad fuese esa. Concretamente, según la planificación del proyecto, los con-

tenidos y las bases de datos del banco debían estar en manos de mi equipo en los tiempos acordados para evitar retrasos. Reiterar este hecho sin necesariamente concluir con él, me permitía tener una coartada que podría suavizar la otra parte de la realidad: mi empresa no había desarrollado correctamente una funcionalidad fundamental de la plataforma de comercio electrónico, debido a que no había profundizado en unos requerimientos.

Relaciones con clientes

Dos causas para un mismo retraso dictaban que deberíamos llegar a un entendimiento. Sin embargo, el cliente siempre tiene la razón y, en el contexto de mi viaje a São Paulo, si tenía que convencerle para que adelantase un pago no podía ser resaltando sus errores y escondiendo los de mi empresa.

Sea tu empresa pequeña, mediana o grande, el cliente es lo más importante. Debes tender a generar altos niveles de satisfacción, ofreciéndole una atención cada vez más personalizada, sin olvidar recuperar a los clientes insatisfechos. Existen diferentes enfoques de relación con los clientes, según la naturaleza del plan de negocio: captación, fidelización, incremento de las ventas...

Lamentablemente, no era la primera vez que debía hablar sinceramente ante un cliente en relación a mi necesidad de cobrar por anticipado. Entre tanto, los tres directivos presentes me hacían dudar sobre cómo presentar el caso. Tam-

bién sentí brotes de vergüenza al pensar que debería compartir ciertas informaciones de la tesorería para poder convencerlos de las razones para pedir un anticipo.

Si el banco no se comprometía a pagar anticipadamente, no podría pagar las nóminas. Como en la ley de la termodinámica, toda acción tiene una reacción, y mis pensamientos me provocaban un sentimiento de malestar que repercutía hasta las extremidades de mis orejas, enrojeciéndolas.

La reacción biológica ante la gravedad de la situación me convenció de eliminar la vergüenza y centrarme en meditar sobre las distintas posibilidades. Este pragmatismo me permitió interrumpir el monólogo del directivo que no tenía mucho futuro en el banco con un *mea culpa* bien alto y claro:

—En nombre de mi equipo me disculpo por el retraso. Teníamos que haber indagado más en las necesidades del sistema en cuanto a su diseño.

Esta declaración cambió las miradas de todos los presentes, como si se tratara de un alivio colectivo por evitar tener que admitir ante el dueño del banco que por culpa de uno de ellos se había retrasado el proyecto. Incluso el dueño manifestaba una cara de sorpresa, como si hubiera esperado que fuese uno de sus directivos quien asumiera por lo menos una parte de su responsabilidad para justificar un posible despido disciplinario. Yo no quería frustrar los planes de reorganización empresarial, sino asumir toda la responsabilidad del retraso para ponerme en el terreno de la honestidad ante el proyecto.

He fracasado, ¿y qué?

—¿Qué vas hacer para asegurar la entrega del proyecto?,
—preguntó el dueño.

Afirmé que iba a dedicar más recursos internos en este proyecto. El directivo favorecido me interrumpió en seco con una pregunta lógica:

—¿Estás seguro de que, dedicando más ingenieros al proyecto, podrás acortar los tiempos de entrega para que el retraso sea menor?

Si no hubiese revisado por costumbre el plan de trabajo de mi director técnico, esta pregunta hubiera sido una sentencia desfavorable en cuanto a mi credibilidad, en el caso de no saber contestarla o de mentir. Afortunadamente, vimos que se podía dedicar un equipo adicional para desempeñar las labores requeridas, sin afectar al equipo que realizaba la mayoría de las actividades para el banco. Mi respuesta afirmativa, con una explicación detallada, convenció a los presentes de la solución. Al volver a Miami, tendría que hablar con otro cliente para gestionar el retraso que conllevaría emplear los recursos de su proyecto para dedicarlos al proyecto del banco brasileño.

Ante el suspiro intelectual colectivo de los directivos, decidí comentar mi necesidad puntual de tesorería. Ante mi comentario, el positivismo generado por la solución propuesta desapareció:

—¿Cómo es posible que puedas dedicar más recursos a un proyecto si no puedes tan siquiera pagar a quienes están trabajando actualmente en la empresa?

No tardé en matizar que los recursos que se dedicarían al proyecto del banco se quitarían de otro proyecto y, por tanto, no tendría que contratar personal adicional. Sin embargo, aproveché el momento posterior a la divulgación de una información desagradable para subrayar lo que estaba en juego.

El directivo que no tenía mucho futuro en el banco comentó que habría que darles un descuento sobre el precio total del proyecto para compensar el retraso. Lo dijo con una cierta convicción, que transmitía esperanza ante la recuperación de su valor en el banco. Su comentario dolió. Abanderándose detrás de la idea de pedir un descuento, el directivo con un futuro prometedor añadió:

—Si tienes problemas de tesorería, deberías darnos una copia del código fuente para asegurar que no perdamos el trabajo realizado hasta la fecha.

Su innovadora idea alentó al directivo que visiblemente tenía la confianza del dueño del banco para añadir que podíamos trasladar a algunos miembros de mi equipo a sus oficinas, con el objetivo de que trabajaran sin distracciones.

La ola se acercaba... Veía que sería una tarea difícil, si no imposible, conseguir el pago adelantado... cuando se me ocurrió dirigirme al dueño del banco, que fue quien había tomado la decisión de trabajar conmigo y mi empresa. Quería mostrarle que detrás del negocio de crear una plataforma de comercio electrónico había muchas historias y mucho esfuerzo: crear la empresa, adquirir conocimiento, fichar un equipo, motivarlo y dirigirlo, captar clientes y financiación, y desarrollar todas las otras tareas y retos que conlleva ganarse la vida haciendo

lo que a uno le gusta y aportando, a la vez, valor a la sociedad. Le expliqué desde la historia de la fundación de la empresa, a partir de las 21 tarjetas de crédito, hasta el plan de negocio y los nombres de otros de nuestros clientes importantes, y afiancé mi compromiso personal hacia su banco y el proyecto.

Después de compartir toda la información que pude, invoqué el espíritu de colaboración que conlleva realizar proyectos de la envergadura de aquel y comenté que, si lo veían oportuno, podría ofrecer un descuento sobre la factura final para compensar el retraso, siempre y cuando me anticiparan el pago de una factura pendiente.

Los problemas de tesorería se pueden compensar tratando de cobrar siempre por adelantado o, por lo menos, pidiendo una parte que cubra los gastos de los servicios. Debes ser capaz de ofrecer ventajas a tus clientes, para incitarles a pagar antes para rentabilizar la inversión en costes fijos.

El dueño se quedó mirándome durante mi monólogo, y asentía a varias de mis ideas. Lo único que me reconfortaba era su rostro y las distintas expresiones que iba manifestando. Después de un largo silencio, comentó que por lo menos habíamos solucionado el problema del retraso del proyecto y que, en cuanto a mi petición de adelantar el pago de la factura, me llamaría después de la hora de comer, antes de que me subiera al avión de vuelta a Miami.

Aunque la reunión no había terminado como quería, sentí un alivio profundo al salir del banco y dirigirme a un restau-

rante para comer antes de ir a la oficina de São Paulo, para esperar allí la llamada que me permitiría regresar a Miami con una solución al problema de la tesorería.

Al escuchar el aviso de que se había comenzado el embarque de los pasajeros con destino a Miami, decidí llamar al dueño del banco a su móvil, ya que me desesperaba la posibilidad de subirme al avión sin noticias:

—Siento no haberte llamado antes, André. Si me das un descuento de 15% sobre el precio total de la solución, te anticipo el pago para que lo tengas dentro de tres días.

Contemplar la opción de un cierre

Quería negarme a reducir el precio del proyecto que tanto me había costado conseguir, pero la situación financiera me impedía rechazar su oferta. En lugar de pensar a largo plazo, tenía que pensar en pagar las nóminas de mañana.

—De acuerdo. Muchas gracias por su flexibilidad—, contesté con una hipocresía que ocultaba eficazmente el sentimiento agri dulce de haber resuelto un problema a costa de otro de igual envergadura. Me apenaba la dificultad de no poder tomar las buenas decisiones por falta de tesorería.

Esta situación financiera impedía a André ver con claridad el panorama de riesgos y valorar los aspectos que sí funcionaban. Sin embargo, la gestión de la tesorería es un aspecto que se valora insuficientemente en las empresas. Se debería hacer una verda-

dera previsión de futuro sobre la que se tomaran las decisiones. Esta planificación global es fundamental, ya que muchas veces los emprendedores tienden a pensar que, si les ha ido bien en el pasado, les irá igual en el futuro, sin tener en cuenta la gestión de la caja. Esta falta de control de la caja sigue siendo una mala costumbre. Lamentablemente, es lo que puede determinar el otorgamiento de un préstamo o la renovación de créditos bancarios.

Al despertarme en Miami, aterricé en una realidad que duró más de seis meses, sin tregua alguna, finalizando con el cierre de la compañía que había comprado mi empresa *in extremis*, y con los acreedores machacándome hasta el punto de que tuve que declararme en bancarrota.

En este punto, André me había contado cómo se había arruinado por primera vez, a pesar de haber trabajado durísimamente para levantar su empresa. ¿Cómo salió adelante? ¿Qué aprendió? ¿Con qué herramientas? ¿Cómo pudo quebrar, fracasar y arruinarse dos veces sin que esto le hiciera renunciar a su pasión por el emprendimiento?

Todo ello hizo que le propusiera exponer, a los alumnos de la Fundación Escola Emprenedors, aquellas lecciones que le sirvieron para volver a emprender.

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.