Plataforma Empresa

Sorbos de EMPRENDIMIENTO

Sentir y pensar un proyecto de éxito

Jesús de la Corte y Fernando Lallana



«Un excelente trabajo de identificación de las capacidades que permiten construir una personalidad emprendedora.»

Del prólogo de Juanma Romero, periodista y director de *Emprende* TVE

Sorbos de emprendimiento

Sentir y pensar
un proyecto de éxito

Jesús de la Corte

Fernando Lallana

Plataforma Editorial

Primera edición en esta colección: marzo de 2019

© Jesús de la Corte y Fernando Lallana, 2019
© del prólogo, Juanma Romero, 2019
© De la presente edición: Plataforma Editorial, 2019

Plataforma Editorial
c/ Muntaner, 269, entlo. 1ª – 08021 Barcelona
Tel.: (+34) 93 494 79 99 – Fax: (+34) 93 419 23 14
www.plataformaeditorial.com
info@plataformaeditorial.com

ISBN: 978-84-17622-40-4

Realización de cubierta y fotocomposición:
Grafime

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos. Si necesita fotocopiar o reproducir algún fragmento de esta obra, diríjase al editor o a CEDRO (**www.cedro.org**).

A quienes fracasaron y lo contaron, a quienes triunfaron y no alardearon, a los que se quedaron por el camino y a los que alcanzaron su meta. Pero, sobre todo, a todos, incluidos los nuestros, que decidieron compartirnos sus experiencias entre aromas de buen café. Sin ellos esta obra no habría sido posible.

Índice

Prólogo
Presentación

Pasión: apetito de algo o afición vehemente a ello, capaz de dominar la voluntad y perturbar la razón. Inclinación o preferencia muy viva.

1. La excelencia es un hábito
2. El entusiasmo te hará creer que muchos límites son mentales
3. Porque yo lo valgo
4. No traiciones a la intuición
5. *Don't worry, be happy*
6. La potencia sin control no sirve
7. Soldado que arranca sirve para otra batalla
8. Piensa en grande, hazlo grande
9. Do re mi fa soleando
10. No me gusta

Visión: contemplación inmediata y directa sin percepción sensible. Iluminación intelectual infusa sin existencia de imagen alguna. Conocimiento claro e inmediato.

1. Enseñar es dejar huella
2. ¿Corredor de fondo o de velocidad?
3. Sabemos lo que somos, pero no lo que podemos llegar a ser
4. La curiosidad mató al gato
5. Quien te quiere te hará llorar
6. Abracadabra
7. *Be local, think global*
8. Gafas o lentillas
9. ¿Y si le das la vuelta?
10. El toro detrás de la loma

Convicción: seguridad que tiene una persona de la verdad o certeza de lo que piensa o siente. Acción de convencer.

1. Hazlo, y si tienes miedo, hazlo con miedo
2. La soledad no es estar vacío
3. Puertas al campo
4. Atenea emprendedora
5. Critica, que algo queda
6. Gestionando expectativas
7. La necesidad no hace buen negocio
8. Si no cuestionas tus límites, se irán achicando
9. Piensa en el último pero cuida del primero
10. Piensa, analiza, ejecuta

Resiliencia: capacidad que tiene una persona para superar circunstancias traumáticas. Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador, un estado o una situación adversa.

1. *And the winner is…*
2. En el suelo se traga más polvo
3. Aprendiendo de la mujer del César
4. Más que una botella de ron
5. He sufrido desgracias que nunca sucedieron
6. El cambio es lo único constante
7. Socorro tardío, socorro baldío
8. Lo malo pasa, lo bueno también
9. Rana hervida
10. No llores, que es de niñas

Integridad: cualidad de íntegro. Dicho de una persona recta, proba, intachable. Que no carece de ninguna de sus partes. Entereza moral.

1. La sociedad te pedirá cuentas
2. El mal tiene mejor *marketing* que el bien
3. Eres lo que negocias
4. No hay nobleza en ser superior a otro
5. Saber ganar
6. No especules, satisface necesidades
7. Partida de naipes
8. Vender el alma al diablo nunca compensa
9. Perfecto sí, pero lo justo
10. *Self fidelity*

Agradecimientos

Prólogo

Cuando a uno le piden prologar un libro, si es sensato, se lo piensa muy mucho. No se puede ir recomendando el trabajo de cualquiera sin saber si es recomendable. Pero es que *Sorbos de emprendimiento* es muy recomendable. Claro que los autores saben lo que hacen, porque su iniciativa de divulgación del emprendimiento me parece un excelente ejemplo de buen hacer profesional.

He tenido la suerte de ser entrevistado en el espacio semanal de RNE5 –de misma denominación– cuyo contenido, junto con otros inéditos, se recopilan en esta obra. Y puedo confirmar que es de los más elaborados y cuidados que he visto en mis treinta años de carrera profesional. Todo preparado al milímetro, y eso es de agradecer.

Nada más abrir el presente libro ya te encuentras con una primera frase cuya filosofía comparto al cien por cien. Porque los autores comienzan advirtiendo de lo complicado que es emprender. Y recuerdan que cada vez es más difícil, y no porque no haya buenas ideas y proyectos, que sí los hay, sino porque el emprendedor cada día se topa con más dificultades. Todos los Gobiernos anuncian desde hace años medidas de apoyo al emprendimiento. Que si quieren hacer una nación de emprendedores, que si quieren darles una segunda oportunidad cuando fracasan… Lo cierto es que, desde mi modesta opinión, lo único que deberían hacer es no poner palos en las ruedas del emprendimiento. Con eso nos conformamos.

Los autores juegan con ventaja, porque llevan años trabajando como consultores de grandes y pequeños emprendedores por todo el mundo, y eso les da unos conocimientos de los que otros carecemos.

Pienso que este trabajo hace un excelente recorrido por las fases del emprendimiento, y no me refiero a los planes de negocio que hay que elaborar, sino a la problemática que se le plantea al emprendedor en todo momento. Tiene que enfrentar situaciones relacionadas con el ánimo y las habilidades sociales para tratar con la fuerza y el coraje

necesarios para seguir adelante cuando vienen mal dadas. Y hacer caja, por supuesto, porque, si no hacemos caja, no hay negocio.

La mayoría de los grandes emprendedores que ahora conocemos, y no me refiero a Facebook y otros similares, se han enfrentado a graves problemas durante el desarrollo de sus proyectos; si luego han triunfado es porque no se han rendido. Y porque han trabajado mucho, porque el secreto es simple: trabajo, trabajo y más trabajo.

A pesar de las dificultades para emprender, yo recomiendo siempre que se haga con sensatez, y si hay que invertir dinero, no invirtamos más del que nos podemos permitir el lujo de perder, no sea que, como casi siempre ocurre, salga mal y nos arruinemos para toda la vida. Y recomiendo emprender a cualquiera que gane menos de mil euros al mes si le surge una oportunidad. Voy a poner un ejemplo del mundo del periodismo, que conozco a fondo.

En los últimos años, miles de periodistas se han ido al paro. Eran profesionales que en muchos casos trabajaban doce o catorce horas al día y no ganaban ni mil euros al mes, totalmente explotados por grandes cabeceras que luego iban dando lecciones de moral al resto en sus editoriales. Ahora, muchos, ante la necesidad, han emprendido y han montado su propia agencia de comunicación.

Lo cierto es que con un par de clientes y buenos contactos pueden vivir mejor que antes. Trabajarán menos, se organizarán mejor y, en muchos casos, serán capaces de conciliar la vida familiar y laboral. Con tres clientes a los que les cobren quinientos euros por cabeza al mes ganarán lo mismo que antes, y podrán ir sumando clientes.

Pienso que para emprender hay tres opciones: la primera es tener una idea y ponerla en marcha, la segunda es copiar una idea y mejorarla, y la tercera es franquiciar. Si quieres emprender, tú eliges. Pero, mientras lo haces, no dejes de leer *Sorbos de emprendimiento*. Es un excelente trabajo de identificación de las capacidades que permiten construir una personalidad emprendedora. Te lo recomiendo.

JUANMA ROMERO,
periodista y director de *Emprende* TVE
www.juanmaresponde.com

Presentación

¡Qué complicado resulta emprender! Nadie dijo que fuera sencillo, pero en los últimos tiempos las dificultades se han multiplicado en algunos países como el nuestro. Los clientes exigen y no pagan; los proveedores preguntan por lo suyo; los empleados y colaboradores están apegados a la dificultad de conciliar crecientes tareas y menguados salarios; las Administraciones Públicas, con sus recortes, rigideces y burocracia, tan alejadas a veces de la realidad; la banca, que nunca pierde; y la Justicia que resuelve tarde. En definitiva, un entorno lo menos parecido a un placentero camino de rosas, ¿verdad?

Así, no es de extrañar que quien contempla lanzarse al borrascoso océano del emprendimiento sea retratado como un insensato en busca de una quimérica fortuna. Afortunadamente, el impacto de la crisis financiera que ha azotado nuestras sociedades durante más de una década ha sido más benigno en otras zonas del mundo, como América Latina o Asia.

En Europa, y en menor medida en Estados Unidos, la consecuencia más perversa de esta realidad es un veneno en forma de desmotivación y desánimo que ha acabado por contagiar a gran parte del entorno socioeconómico. Un letal vaso de cianuro del que, en mayor o menor medida, todos hemos bebido, lo que ha conducido a una situación paralizante y ha atrofiado todo pensamiento contrario a la seguridad y la ausencia de riesgo.

Para quienes, de alguna manera, se sentían atraídos por conducir su existencia personal y profesional por las aguas de la ventura y la contingencia, el brebaje de la crisis ha venido a ser un jarro de agua fría derramado sobre sus pretendidas veleidades. A otros, la tormenta los ha sorprendido con consolidadas ocupaciones emprendedoras, y han tenido que comenzar, de manera súbita, a replantear y actualizar sus quehaceres. Sin embargo, también hay quienes han sabido, con imaginación, ver en la amenaza de los nubarrones la oportunidad de ocupar nuevos nichos de actividad, atender nuevas

necesidades y acometer inéditos proyectos. En definitiva, más allá de las circunstancias, unos y otros luchando, bien con viento de cara, bien de cola, aferrados al mástil de sus sueños.

En nuestra actividad de consultores, hemos hablado durante estos años con muchísimos emprendedores, grandes y pequeños, de todas las partes de mundo. Conversaciones en muchas ocasiones informales compartiendo ilusiones, anhelos, nobles aspiraciones y también dudas y desbordamientos. En estas sabrosas tertulias hemos reflexionado, aprendido y visionado nuevos enfoques, contrastes, senderos y luces, y juntos hemos asentido, empatizado y también nos hemos desahogado de alguna que otra penuria.

Un elemento sencillo y cotidiano como es el café ha sido, con frecuencia, la perfecta excusa para suscitar sugestivas e improvisadas parrafadas en las que el alma se siente con la libertad y el atrevimiento de discurrir sobre lo humano y lo divino. Porque el emprendimiento, en su acepción más transcendente, representa una actitud ante la vida. Así nació *Sorbos de emprendimiento*, y de ahí el título del presente libro.

En la sociedad occidental, el café se ha popularizado entre los ambientes profesionales desde que las empresas neoyorkinas Larkin Company y Barcolo diseñaron en 1922 salones de descanso para que sus empleados pudieran tomarlo. En las cafeterías europeas nacieron muchos de los negocios más prósperos del mundo, como la británica Lloyd's, una aseguradora que surgió en una casa de café a finales del siglo XVII en Londres.

No es casualidad, por tanto, que en torno al café hayamos tenido las experiencias más sugestivas, agradables y enriquecedoras con emprendedores. Así, el café y el emprendimiento tienen bastantes cosas que decirse. No es descabellado afirmar que el modo de preparar y tomar un café puede asimilarse a las múltiples maneras en las que puede acometerse un emprendimiento. Por ejemplo, puede saborearse con pausa, cómodamente y sin prisa, contemplando el mar, la montaña o cualquier paisaje que relaja y evoca. Pero también en medio de la vorágine de una actividad, de pie, apresurado, incluso en el metro o en la calle. También la actividad emprendedora requerirá, a veces, pausa, análisis y raciocinio, mientras que otras será la diligencia, el dinamismo y la prontitud las que se configuren como prioritarias.

El café puede tomarse caliente, templado o con hielo. Puede ser de carácter fuerte, moderado o suave; incluso sofisticado y combinado, por ejemplo, con canela o jengibre. Por el contrario, puede gustar sencillo y constar de puro café. Es posible servirlo en taza

clásica, elegante, de diseño, en el tradicional vaso de caña de nuestros abuelos, o incluso en un recipiente desechable. Cabe la posibilidad de que sea producto nacional, pero también internacional. Puede ser auténtico, de una única clase o mezcla de diferentes tipos. Tomarse solo o acompañado de azúcar, sacarina, leche o bizcocho. Por último, el café puede beberse en soledad o acompañado de otros, como ocurre en toda actividad emprendedora, donde una de las claves de éxito radica en encontrar buenos compañeros de viaje.

Emprender, como preparar un café, representa una manera muy personal de hacer las cosas, intransferible e irrepetible. Ambas son experiencias que debe descubrir y profesar uno mismo. En el emprendimiento, como al preparar una taza de café, no hay recetas ni soluciones mágicas, no sirven las afirmaciones categóricas de qué hacer y cómo hacerlo. El emprendedor es un aventurero que se adentra en un terreno inhóspito que tendrá que descubrir, recorrer, saborear y disfrutar de forma original. Cada emprendedor se sirve su propia taza de emprendimiento, que es absolutamente diferente del resto. Por ello, la mejor manera de adentrarse en el universo del emprendimiento es reflexionar y aprender de las experiencias de sus bravos protagonistas.

Este aspecto individual y único del emprendimiento nos ha conducido a presentar algunas reflexiones en forma de sorbos, fruto, en muchos casos, de tertulias con emprendedores en torno a una taza de café. Con el objetivo de ofrecer un elenco ordenado, hemos diseñado un envase dividido en cinco bloques –o sabores–: PASIÓN, VISIÓN, CONVICCIÓN, RESILIENCIA e INTEGRIDAD. Cada uno de ellos es una columna sobre la que cimentar el complejo edificio del emprendimiento.

Poner al servicio de potenciales y curtidos emprendedores estas experiencias prácticas y efectivas, acumuladas a lo largo de los años, es una verdadera responsabilidad. La sistematización y publicación de este bagaje personal como consultores es nuestra contribución a regenerar, impulsar y fortalecer un ambiente propicio al desarrollo de vocaciones emprendedoras por todo el mundo. Nos satisface enormemente, por tanto, aportar un granito de arena –o de café– al estímulo y motivación de la cultura emprendedora y a la aniquilación del veneno desalentador en favor de un realista pero ilusionante aroma y sabor cafeteros.

Pasión: apetito de algo o afición vehemente a ello, capaz de dominar la voluntad y perturbar la razón. Inclinación o preferencia muy viva.

1. La excelencia es un hábito

El modo de dar una vez en el clavo es dar cien veces en la herradura.

MIGUEL DE UNAMUNO

Una cuestión aparece recurrentemente en diferentes foros de emprendimiento: ¿la persona emprendedora nace o se hace? Tras la duda, la respuesta colectiva se decanta, con frecuencia, por la primera opción. Es mayoritaria la opinión de que los emprendedores exitosos han nacido agraciados con una suerte de dones que los conducen, de forma directa, al Olimpo de los privilegiados.

Sin embargo, ya los primeros filósofos advertían de que, si bien el carácter condicionaba los actos del ser humano, la costumbre o el hábito repetitivo forjaba el propio carácter. Actualmente, la ciencia ha demostrado que todo, o casi todo, es educable. Así, el psicólogo norteamericano William James, en la obra *Principios de Psicología*, advirtió que «si los jóvenes supieran lo pronto que se convertirán en meros manojos de hábitos, prestarían más atención a su conducta mientras todavía tienen plasticidad».

Las capacidades emprendedoras no son una excepción. Se pueden aprender y desarrollar mediante entrenamiento y perseverancia. De ahí la razón por la que, desde hace años, venimos defendiendo el desarrollo de competencias o habilidades emprendedoras educables y adquiribles mediante el hábito desde la escuela, como base de la cultura de emprendimiento.

Carol Dweck, profesora de la universidad de Stanford, en *La actitud del éxito*, afirma que carecen de «mentalidad de crecimiento» quienes creen que nacemos con una tasa de talento que se mantiene durante toda la vida. Venimos a este mundo con un material genético incorporado, pero mediante procesos de educación se puede –y se debe– modular dicho abastecimiento innato y generar así talento.

Para corroborarlo, Geoff Colvin, en su obra *El talento está sobrevalorado*, explica cómo el llamado «don natural» incorporado al equipamiento genético es un elemento de menor importancia de lo que parecería en las personas que han alcanzado cotas de éxito elevadas, con independencia de su disciplina.

Entonces, ¿dónde reside el secreto de los resultados extraordinarios? El quid está en la denominada «práctica deliberada» o tipo de actividad específicamente definida y entrenada con gran intensidad. No basta con trabajar duro y repetir con constancia ciertas tareas. La práctica deliberada implica definir un objetivo, un plan y acompañarlo de una firme voluntad o deliberación.

¿Podemos concluir, entonces, que cualquier persona puede convertirse en emprendedora, altamente exitosa? Evidentemente no, como no cualquiera puede llegar a ser la mayor estrella de fútbol o baloncesto del mundo. Pero como confirma la ciencia, más allá de pequeñas ventajas genéticas, las personas valiosas o las que han emprendido con éxito son, sobre todo, las que cultivaron sus competencias mediante una tenaz práctica deliberada.

Cerramos la reflexión, en torno a un buen café, confesando la firme creencia de que todos estamos capacitados, y, por qué no decirlo, obligados, a potenciar y exprimir los talentos que la generosa naturaleza concede. Ello con la confianza de estar más cerca de la excelencia si transitamos el camino del hábito. Evocando las palabras de Ghandi, «la recompensa se encuentra más en el esfuerzo que en el resultado, pues un esfuerzo total es una victoria completa».

2. El entusiasmo te hará creer que muchos límites son mentales

El éxito es ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo.

WINSTON CHURCHILL

El poeta hindú *Rabindranath Tagore* afirmaba que la vida merece ser vivida con entusiasmo y alegría. Esta animosa invitación refleja toda una propuesta que se extiende a cualquier actividad humana, especialmente cuando exige creatividad e iniciativa. Dado que al ejercicio de emprender se le suponen estos elementos, su puesta en práctica es impensable sin la catapulta de una disposición entusiasta.

Entusiasmo significa etimológicamente «ser poseído por un dios», es decir, tener inspiración sobrenatural. ¿Qué es el emprendimiento si no dejarse cautivar por una intuición y confiar en un devenir a cuyo fin se activan fuerzas y capacidades? Para emprender es preciso abrir las alas y, de alguna manera, lanzarse al vacío con la esperanza de cumplir un sueño. El entusiasmo, derivado de la pasión, es la mochila que el aventurero –significado original del término francés *entrepreneur*– carga sobre sí como energía en la que confiar su adentramiento en un terreno inhóspito.

El entusiasmo es la vitamina que refuerza a quien emprende en momentos de debilidad, lo confirma en episodios de prueba y descorazonamiento y lo reconforta cuando el agotamiento y el esfuerzo parece que doblan la voluntad de soñar con cosas grandes.

No conocemos a una persona emprendedora que no lleve los bolsillos cargados de entusiasmo. Aunque su actitud no debe arrastrar la voluntad a la locura y a decisiones improductivas o erróneas. De lo contrario, la convertirá en esclava y estará sometida a la tiranía de las veleidades. Emprender exige tomar la mejor decisión en cada momento, y el entusiasmo es una trampolín que arrastra y anima cuando las decisiones óptimas coinciden con las más difíciles. En definitiva, es la fuerza interior que posibilita permanentemente sortear y avanzar más rápido que las limitaciones, a veces surgidas en la propia imaginación, que, como la maleza, obstaculizan el venturoso caminar.

Son muchos los ejemplos de hombres y mujeres apasionados por su actividad emprendedora. Hablando con ellos, en tertulias de café, se concluye que solo gracias al fuerte carácter que atesoran es posible creer en lo que dicen y sueñan. Es admirable su

constancia, dedicación, esfuerzo y optimismo cuando las limitaciones y dificultades parecen con frecuencia acorralarlos. Desde un enfoque reduccionista y puramente racional, habrían tirado la toalla muchas veces. En cambio, han sorteado mil y una barreras para salir adelante.

Cuántas veces caemos en la cuenta de que gran parte de los imposibles no son más que barreras que actúan de coartadas o excusas de nuestra propia incapacidad o ausencia de firme determinación. Los buenos emprendedores tienen bien interiorizado el hecho de que son capaces de llegar mucho más lejos de lo que piensan o creen de antemano. Para ello, es preciso creer y tener el coraje de cabalgar a lomos del entusiasmo.

3. Porque yo lo valgo

Crece con disciplina. Balancea tu intuición con rigor.

HOWARD SCHULTZ

Un patrón de riesgo que se repite con frecuencia en determinados emprendedores, incluso bien capacitados, es una concepción insana de la pasión. Hay quienes confunden profesión y *hobby*, y piensan que simplemente poner el alma en una actividad es suficiente para hacerla sustentable y autosuficiente. «Porque yo lo valgo» suele ser la síntesis de esta reflexión envenenada de suficiencia.

Este esquema es frecuente en entornos donde la intuición y la inspiración se elevan a la máxima categoría –véanse artistas, artesanos o fabricantes de ciertos artículos de producción no industrial–. También en iniciativas donde la gestión emocional tiene gran peso, como aquellas encuadrables en el tercer sector. Beben de la errónea idea de que la autenticidad, originalidad y calidad quedan mermadas o distorsionadas cuando someten el negocio a las pautas de la rentabilidad económica, el orden y la disciplina.

Es necesario romper la falacia de que producción «artesanal o artística» y negocio están reñidos y no pueden retroalimentarse de forma sana. Muy al contrario, son complementarios para asegurar el equilibrio, la sostenibilidad y la consistencia. Cualquier producto que no genera valor no es en sí producto y debe quedar relegado a la calificación de artículo resultante de una afición o *hobby*. Y es que toda actividad empresarial debe ser rentable para asegurar su solidez y permanencia en el tiempo.

Una de las iniciativas que trata de romper con este bucle pernicioso se está llevando a cabo en el barrio de Yungay, en Santiago de Chile. Al igual que otras barriadas en diferentes partes del mundo, como el SoHo, en Nueva York, Belleville, en París, o Southwark, en Londres, Yungay es un lugar donde se han producido fenómenos de *gentrificación* (cambio en las condiciones y el equipamiento de un barrio, que atraen inversiones adicionales y mejoran la calidad de vida integral).

Sus calles y casas, maravillas del siglo XVIII, se han convertido en lugar de encuentro de una nueva añada de artistas, restauradores y productores artesanales de diferentes disciplinas. Muchos han decidido ser empresarios y apostar por convertir, de manera decidida, su pasión en fuente fundamental de ingresos.

Firme creyente de lo manifestado, nuestro colega Álvaro Bustos, director de la Corporación Santiago Innova, se involucró institucional y personalmente en apostar por el empoderamiento económico de quienes decidían instalarse en Yungay. De manera decidida trabajó, entre los nuevos residentes, en la sensibilización de que pasión y gestión, producción manual y negocio no están reñidos ni enfrentados.

Hemos tenido la suerte de comprobar de su mano que las personas que emprenden y que configuran el barrio reconocen la necesidad de dotar de equilibrio económico-financiero a su apasionado proyecto vital sin que eso merme la autenticidad ni represente «venderse al vil metal». Y eso también contribuye a dotar de impronta personal y diferenciadora a ese espacio único y a sus protagonistas.

¿Me he visto en la situación de pretender elevar la práctica de una afición o *hobby* a la categoría de actividad emprendedora y he obviado las esenciales pautas de una correcta gestión o las mínimas exigencias de sostenibilidad y rentabilidad? El ser humano es capaz de transformar su entorno de manera admirable siempre que lo hace de forma apasionada a la vez que ordenada. Reflexionar sobre todas las competencias y habilidades emprendedoras dota al itinerario emprendedor de conciencia y certidumbre sobre las oportunidades y los límites que lo configuran.

4. No traiciones a la intuición

Probamos por medio de la lógica, pero descubrimos gracias a la intuición.

ANÓNIMO

Decía Paulo Coelho que «la razón teme la derrota, pero la intuición disfruta de la vida y sus desafíos». ¡Qué pasión encierran estas palabras! Solo quien alguna vez dejó emerger su intuición, sin tapujos, sin ataduras, sin traiciones, es capaz de reconocer esa voz interior que nos mueve hacia un verdadero estado de felicidad.

La intuición es un impulso necesario en el momento de apostar por una forma de vida llamada «emprendimiento», que generalmente termina recompensando más por la satisfacción personal que por los réditos pecuniarios que provee.

El sentimiento maternal de haber dado vida a algo propio, de proteger y alimentar un proyecto, configuran elementos esenciales del emprendimiento. Cuando este instinto no existe, la cara menos amable del empeño se hace pesada y difícil: jornadas de trabajo sin límite, noches de conversación con la almohada, preocupaciones económicas, esfuerzos titánicos, incomprensiones…

De ahí que en el mismo proceso de decisión de emprender sea tan importante escuchar ese «Pepito Grillo» que llevamos dentro. Como sostiene el pensamiento filosófico, la intuición intelectual trata de *aprehender la esencia de las cosas*, llegar a su verdad para interiorizarla. La experiencia en tertulias de café nos enseña que la verdadera intuición siempre alberga un profundo convencimiento de lo que uno desea.

Sin embargo, ¡qué poco espacio ofrecemos a la intuición! Pensemos por un momento cuántas hazañas se han logrado a lo largo de la historia a consecuencia de un aparente azar. Algunos lo llaman «suerte», y no vamos a negar que no sea necesaria cierta dosis en determinados momentos.

En muchas ocasiones, el secreto está en la voluntad de atender a la intuición ante ciertas encrucijadas aparentemente irresolubles. De hecho, una característica común en todas las personas emprendedoras exitosas que hemos conocido a lo largo de años es precisamente un «olfato canino» para decidir en cada momento.

A pesar de ser legítimas la comodidad y la seguridad, no suelen ser buenas compañeras de camino para alcanzar metas ambiciosas, especialmente en el mundo del

emprendimiento. A menudo somos infieles al hemisferio cerebral creativo e intuitivo y lo engañamos con el otro, lógico y cognitivo, por considerarlo menos predecible y seguro. La consecuencia de desechar la intuición puede ser perniciosa, pues se acaba atrofiando su efecto deliberativo.

Apurando un sabroso café con leche, advertimos de la conveniencia de atender con mayor frecuencia a la voz interior. Vivimos en una sociedad que no propicia el diálogo personal y que apaga así las inspiraciones y las intuiciones que pueden brotar del corazón. Para quien ejercita el noble arte de emprender es fundamental asomarse a las profundidades del alma para atisbar, con honda pasión, los caminos a transitar.

5. *Don't worry, be happy*

El éxito no es la base de la felicidad, es la felicidad la base del éxito.

ANÓNIMO

El presente título tiene la fuerza y el carácter que supone haber trascendido el ámbito artístico para convertirse en una locución mundialmente reconocible. La pegadiza canción de Bobby McFerrin, traducida al castellano, expresa en un momento determinado: «El propietario dice que tu alquiler se ha atrasado, puede que tenga que litigarte. No te preocupes, sé feliz».

Mientras tomamos un café americano relajante y despreocupado, observamos que el profundo contenido que encierra el *Don't worry, be happy* puede ser muy recomendable para quien emprende. Son muchos los autores que han tratado de buscar en la felicidad el motor de la afanosa y esforzada aventura emprendedora. Pero ¿son más felices los emprendedores que las personas que desempeñan su profesión bajo el formato de la cuenta ajena? ¿Es la felicidad la que mueve a los emprendedores?

Podemos encontrar la clave en el término *flujo*, uno de los conceptos de la Psicología Positiva más vinculados al mundo del emprendimiento, acuñado por el profesor Csíkszentmihályi en 2004. El autor define un estado de disfrute, control y atención focalizada que se logra cuando las oportunidades de acción percibidas en el entorno emplean plenamente las capacidades de acción. Es decir, cuando coinciden los desafíos y las habilidades, subjetivamente percibidas.

El flujo se logra cuando una actividad desafía suficientemente a la persona emprendedora para motivarla a aplicar sus plenas capacidades. Según mejoran estas capacidades, la permanencia en el flujo requiere la adopción de mayores desafíos. Por el contrario, son dos los potenciales desequilibrios entre los desafíos y las habilidades que producen estados experienciales negativos. La ansiedad, si los desafíos son superiores a las habilidades, y el aburrimiento cuando las habilidades superan a los desafíos.

Según Csíkszentmihályi, los estados de flujo podrían ser una explicación coherente de por qué los emprendedores se divierten y disfrutan con su trabajo y se sienten plenamente motivados por las tareas a su alcance, y por qué ven en ellas una meta. Igualmente podrían explicar por qué, pese a la asunción de riesgos y a tener que convivir

continuamente con la incertidumbre, cuanto más tiempo pasa en el flujo, el emprendedor se considera más feliz y optimista.

La complejidad de una actividad de flujo depende del gradiente de los desafíos que pueda ofrecer y, consecuentemente, de la dificultad de las habilidades requeridas. Pero no solo la estructura objetiva de la actividad determina que se produzca o no se produzca el flujo. Del mismo modo que el protagonista debe reconocer los desafíos de la situación, en último término, es también quien determina si la actividad produce flujo o ansiedad-aburrimiento. ¿Por qué la misma tarea es aburrida para unos y divertida para otros?

La respuesta podría estar en la propia definición del emprendedor. Mientras que algunos individuos tienen la capacidad para reconocer en la tarea a emprender desafíos a un nivel equivalente a sus habilidades, otros solo observan obstáculos insalvables y agotadores. Si somos capaces de encontrar el equilibrio apropiado entre habilidades y demandas, incluso un trabajo calificado *a priori* como frustrante puede convertirse repentinamente en algo excitante.

Es cierto que algunas personas están mejor equipadas que otras para convertir una situación difícil en una experiencia de flujo. Entonces, ¿qué capacita a algunas personas para hacerlo? El psicólogo Logan señala algunas pistas: a) desarrollo del hábito de observar su medio o capacidad para procesar mucha información, b) posesión de control de sus acciones, es decir, alcanzar un alto grado de autodisciplina, y c) búsqueda y conciencia de los propios límites.

En definitiva, la clave de que los emprendedores, en general, vivan entusiasmados con su trabajo y alcancen la felicidad es la implicación y compromiso personal con su proyecto. Un emprendedor en estado de flujo encuentra una total recompensa emocional en su actividad diaria fruto de un perfecto equilibrio entre capacidades y desafíos. En esa atalaya es capaz de entonar en medio de mil dificultades, y para desconcierto de quien tiene alrededor, el famoso *Don't worry, be happy.*

6. La potencia sin control no sirve

Nada grande se ha hecho en el mundo sin pasión.

PLATÓN

Qué atractivo es ganarse la vida desarrollando una actividad que nos apasiona, ¿verdad? Traspasar la frontera del mero cometido para adentrarse en el emocionante territorio donde impera la pasión.

Probablemente, ser atrapado por el entusiasmo es lo más parecido a tener superpoderes (si alguno los tiene, por favor, cuidado con el mal de altura). Uno se siente capaz de todo, imbatible, indomable, capaz de salvar cualquier obstáculo. La pasión es una dosis extra de energía que mueve montañas y que, sin duda, se precisa para afrontar una aventura de emprendimiento.

Sin embargo, toda tensión liberada de forma abrupta, sin cierta dosis de control, puede ser nociva. Más incluso que su propia carencia. De hecho, los expertos confirman que el 80 % de las decisiones, en el ámbito de los negocios, primero se toman y después se razonan –o se justifican–.

Nuestra experiencia así lo confirma en relación con personas emprendedoras. «La potencia sin control no sirve de nada» (sentencia tomada de una conocida marca de ruedas), confirma que la pasión es un potente motor que activa el desarrollo de cualquier proyecto, pero no un trampolín infalible que garantiza el éxito. De hecho, muchos emprendedores, al dejarse arrastrar por un delirante frenesí, han encontrado en el desenfrenado envite su perdición. No son pocos los que sucumben a la embriagante tentación de lanzarse al vacío sin otro paracaídas que el entusiasmo o el espejismo del dinero fácil a corto plazo.

Afortunadamente, muchos emprendedores exitosos apuestan por mantener la cabeza fría y no dejarse llevar por decisiones precipitadas fruto de un desordenado apasionamiento. ¡Qué recomendable es un devenir controlado basado en la experiencia y en el sensato análisis de la realidad que rodea cada oportunidad! Saber dotar a una potente idea de la dosis de control adecuada se convierte en una gran virtud.

¿Nos ha sucedido alguna vez, en el marco de la actividad profesional, ser arrastrados por un arrebato de enfermizo entusiasmo o falso deslumbramiento fruto de un codicioso

deseo de comernos el mundo? Nadie está a salvo de ser inducido por el irrefrenable impulso pasional que sin duda exige la actividad emprendedora. Sin embargo, insistimos, la potencia sin control no sirve de nada.

7. Soldado que arranca sirve para otra batalla

Una retirada a tiempo siempre es una victoria.

NAPOLEÓN BONAPARTE

«Nada grande se ha hecho en el mundo sin pasión», repetimos insistentemente para hacer referencia a la fuerza interior que brota de toda alma emprendedora. Sin embargo, apostillamos con idéntica convicción que la pasión requiere orden y equilibrio. Así lo convalida el catedrático de Neurología de la Universidad de Iowa y Premio Príncipe de Asturias en 2005 António Damásio: «Las decisiones humanas correctas exigen emoción, conocimiento y razón».

Uno de los interrogantes que asaltan a muchos emprendedores es: ¿hasta cuándo seguir vinculado a un proyecto que se ama con todas las fuerzas, pero que, aparentemente agotado, no acaba de satisfacer económica o emocionalmente? ¿Es recomendable continuar con un negocio, a toda costa y a cualquier precio, incluso habiéndolo alumbrado? Hay momentos en que los proyectos son como caballos desbocados y, por más que se intentan domar, no acaban de someterse a las expectativas iniciales.

El estudio *Learning to let go*, de la consultora McKinsey, señala que el escollo que más pesa en el momento de demorar la salida de un proyecto empresarial fallido es el orgullo. De ahí que la mayoría de los emprendedores opten por mantenerse a lomos de proyectos condenados en vez de alejarse de ellos. Otras veces es el temor a ver manchado un brillante currículum lo que dificulta desembarazarse de una idea en la que se han invertido muchos recursos.

Es clave diferenciar entre el legítimo tesón y el sufrimiento. Si se intuye que un proyecto va a fracasar o que ya no responde a las expectativas, lo mejor es parar cuanto antes. Para ello hay que saber gestionar la dependencia emocional, que, de manera traicionera, puede mantener al emprendedor maniatado. Es entonces cuando la fortaleza de haber alumbrado un emprendimiento y puesto todo el empeño en sacarlo adelante se convierte en desventaja. El peligro radica en no mantener la cabeza fría y, como ocurre con un hijo, enjuiciar con indulgencia y sesgada benevolencia sus debilidades y defectos.

A veces se da la batalla sin medir las consecuencias. Parece mucho más romántico pelear en desventaja y morir con honor. Pero el emprendimiento no es inmolación. En ocasiones hay que retroceder para después ir hacia delante de una manera más sólida. Hay momentos para seguir luchando y otros para cambiar el rumbo. Dar un paso al lado no es cobardía, es condición indispensable para una futura victoria, quizá en otro escenario.

No sin grandes esfuerzos emocionales, muchos emprendedores se han visto forzados, con la crisis, a dar por terminados sus proyectos y entregarse, con admirable denuedo, a otros muy diferentes. Reinventarse es una de las palabras que más hemos escuchado en estos últimos tiempos como gran virtud.

Como valerosos soldados, todos hemos perseguido, con ahínco, materializar objetivos y alcanzar realidades que, tiempo después, se han mostrado imposibles o irrealizables. Y, aunque dar el paso cuesta, la libertad de escapar de entornos viciados, cambiar de estrategia y dar batalla en otros contextos siempre nos acerca a metas igualmente preciadas y quién sabe si al sueño definitivo.

8. Piensa en grande, hazlo grande

> Llena tu cerebro con ideas gigantes; así no habrá espacio para búsquedas pequeñas.
>
> DAVID SCHWARTZ

Durante una mentoría con un emprendedor en la que, dada la hora, faltó el café, surgió el debate acerca de la diferencia entre utilidad y usabilidad. Tratándose de un proyecto a caballo entre nuevas tecnologías y redes sociales, la porfía se tornaba determinante, máxime cuando el objetivo que la generaba era, nada más y nada menos, diseñar el modelo de validación por los propios usuarios.

Sin embargo, una iniciativa llamada a hacer temblar al mismo Facebook veía desdibujadas sus posibilidades por culpa de la precipitación en la estrategia, la mezquindad a la hora de asignar esfuerzos y la escasez de medios y requisitos técnicos. Como en otras ocasiones, nos encontrábamos frente a un proyecto concebido desde la grandeza, pero que a la hora de su materialización estaba amenazado por urgencias, temores, ineficiencias y falta de cálculo y convencimiento del promotor.

Las dudas razonables surgidas a consecuencia de la incertidumbre suelen jugar malas pasadas. Máxime cuando se ha instalado una suerte de moda promovida por los mal llamados manuales de autoayuda según la cual «haciendo» se avanza más que «pensando». Ello azuza la duda, aún más, acerca de la idoneidad del proceso reflexivo y precipita, en muchas ocasiones, la toma de decisión.

Todos los emprendedores, en sus inicios y fruto de la pasión, han sentido el impulso de la puesta en marcha. Ese chispazo que, desde dentro, vocifera: «Tengo que lanzarlo ya». El «ahora o nunca» que tantos suelen referir. Es una pena que muchos proyectos, sustentados en ideas geniales y *a priori* viables, fracasen por deficiencias en la hoja de ruta.

El contraste del sueño con la realidad puede obligar a minusvalorar o despreciar determinados atributos o elementos que hacían grande la idea. Y así surge una especie de sincronía entre la ambiciosa proyección del resultado y los medios al alcance o puestos a disposición de su concreción. Y todo por pensar en extraordinarias ideas, pero no hacerlo de manera tan eficiente en los itinerarios hacia su efectiva materialización.

¿Cuántas veces hemos soñado desde la grandeza un proyecto, pero no así el recorrido de sus acciones, por desconocimiento, temor o conformismo? Obviamos con gran ingenuidad que eso expone al proyecto a mayor riesgo e incorpora más incertidumbre. Pensamos que las opciones de éxito o fracaso, estadísticamente, permanecen inalteradas. Por tanto, además de pensar en grande, tengamos presente que lo verdaderamente determinante será la capacidad para querer hacer en grande.

9. Do re mi fa soleando

El artista no es nada sin el don, pero el don no es nada sin el trabajo.

ÉMILE ZOLA

¡Cuánta importancia tiene la música en nuestras vidas! Acudimos a ella como leal compañera en momentos de desaires o contratiempos, cuando se precisa serenidad y estímulo o cuando nos embriaga un estado de felicidad o nostalgia. No hay celebración individual o popular donde falte la compañía de tan noble manifestación cultural.

Los efectos de la música sobre la salud están contrastados por la neurociencia y se fundamentan en la generación de dopamina. Escuchar y sentir música es una de las sensaciones más agradables y placenteras de las que puede disfrutar el ser humano. Como afirma el científico canadiense Robert Zatorre, «la música tiene una capacidad para secuestrar sistemas cerebrales construidos para otros fines, como son el lenguaje, la emoción y el movimiento».

Según el director de orquesta Íñigo Pirfano, la música tiene un enorme poder transformador. Su iniciativa A Kiss for All the World, que lleva el mensaje imperecedero de la Novena de Beethoven a colectivos desfavorecidos de todo el mundo, constata cómo la música eleva el espíritu, carga de motivación y esperanza, ensancha el corazón y conecta con lo más trascendente de la persona.

La relación de la música con el itinerario emprendedor es determinante. La métrica del compás rítmico, el proceso creativo de composición, la conexión armónica entre diferentes instrumentos o la coordinación entre personas en el seno de un equipo son ejemplos evidentes de ello. Además, investigaciones del Instituto de Neurociencias Cognitivas (INECO) de Buenos Aires sobre mecanismos cerebrales concluyen que el adiestramiento musical incrementa la capacidad de anticipación del cerebro.

Más allá de su contribución al desarrollo de habilidades emprendedoras, la música favorece la integración, la socialización entre individuos de diferentes clases sociales, orígenes, ideologías y credos. Además, la industria de la música conforma un sector cultural y artístico de innegable importancia, como reconoce la Unión Europea. Músicos y profesores, representantes de artistas, *luthiers*, personal de espacios artísticos,

empresas de transportes, vestuario, iluminación, sonido o montaje, son ejemplos de empresas y emprendedores ligados, directa o indirectamente, a la música.

Un elemento común a los emprendimientos artísticos, especialmente los relacionados con la música, es el fuerte componente vocacional. La pasión, preparación, esfuerzo, tesón y sensibilidad requeridas por la composición e interpretación musical son ingredientes análogos a los que sustentan una experiencia emprendedora consistente y armónica. Rigor, disciplina y técnica son igualmente imprescindibles para dotar al emprendimiento de vigor, ritmo, estética y firmeza.

Panamá es uno de los pocos países que cuentan en su estrategia emprendedora con un eje ligado a la música. A las iniciativas llevadas a cabo hace años, como, por ejemplo, por la Universidad Santa María la Antigua, se suma la reciente aprobación por parte de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT) de una iniciativa de creación de contenidos formativos para el desarrollo de habilidades emprendedoras a través de las artes escénicas. El Centro Educativo de Danza Contemporánea de la Fundación Espacios Creativos liderará los relacionados con la música.

Con una taza de café chiricano y un suave ritmo de marimba, hacemos nuestra la expresión del autor gaditano Antonio Martínez Ares para dar nombre al presente sorbo de emprendimiento. La industria musical debería ser imprescindible para la buena salud del ecosistema emprendedor de cualquier país. Y, además, la creatividad, entrega, pasión y entusiasmo inherentes a compositores e intérpretes, modelos inspiradores para hacer y vivir cotidianamente nuestros emprendimientos.

10. No me gusta

Hagamos cosas ordinarias extraordinariamente bien.

GANDHI

En un artículo reciente publicado por la BBC se proponían divertidos trucos para que los más pequeños coman pescado, verdura y fruta. Señalaba cómo la neofobia, o miedo a lo desconocido, está muy presente en la mesa de los hogares europeos. El artículo advertía del riesgo que supone para la salud de los menores el habitual «no me gusta», que conduce a ingerir solo lo que apetece.

Compartiendo cafés con emprendedores en diferentes lugares del mundo, ocasión para saborear nuevas mezclas y sabores, es frecuente una reflexión en torno a la siguiente premisa: «Para ser feliz tienes que hacer lo que más te gusta. Debes encontrar lo que te apasiona».

No podemos disentir en nada de esta afirmación. La tesis es tan cierta como inspiradora. Muchos expertos estimulan y apelan a la pasión que uno lleva dentro como fundamento de una idea emprendedora. Y es verdad que cada persona debe encontrar su «vocación», con la que sentirse realizada. Además, normalmente se constata que uno sabe hacer mejor lo que le gusta o disfruta.

Sin embargo, en nuestro inquieto afán de sondear los vericuetos del perfil emprendedor, nos atrevemos a advertir de un pequeño matiz. Los mantras del tipo «te harás rico en tu garaje siendo fiel a ti mismo», «lucha por tus sueños y todo se pondrá de cara», «dedícate simplemente a hacer lo que más te gusta y el negocio caerá del cielo» o «sigue tus intuiciones y el dinero vendrá solo» pueden ser un señuelo.

Sentados a la mesa con María Benjumea, presidenta de South Summit, en un reciente encuentro en Madrid, advertía de lo irresponsable de empujar a la gente a emprender sin paracaídas y sin más mochila que una fantasía o una repentina y burda corazonada. Hay que ser realistas: los horizontes plácidos y las alfombras de rosas no existen. No siempre los gustos pueden convertirse en negocios sostenibles y lucrativos.

En unas declaraciones a la *Revista Capital* de junio de 2018, Richard Vaughan afirma con sentido crítico que «se ha romantizado la idea del emprendimiento». Sí, es cierto que me encanta el deporte, la pintura, la literatura o coleccionar mariposas. Pero ¿quiere

decir que puedo convertirlo en proyecto empresarial? Es verdad que me apasiona y disfruto una barbaridad con eso, pero quizá es preferible tenerlos como aficiones o *hobbies*.

Por otro lado, muchos afirman con rotundidad que, si te dedicas a lo que te gusta, jamás lo verás como un trabajo. No vamos a negar su certeza, pero sí requiere una interpretación correcta. A veces no se trata tanto de «hacer lo que te apasiona» como de lograr que te apasione lo que haces. La perspectiva cambia. Hacer y buscar lo que más gusta es legítimo y hasta aconsejable. Pero, si solo nos enfocamos en dicha parcela, puede brotar el insano reduccionismo de despreciar, por sistema, otros espacios que, sin tan siquiera llegar a probar, anticipamos ingratos.

Encerrarnos en lo que solo creemos que nos apasiona provoca renunciar a otras realidades que, todavía sin degustar, desconocemos si pueden resultar placenteras. Esta rigidez puede abocar a los emprendedores a una burbuja que se convierta con el tiempo en la zona de confort de la que siempre es aconsejable escapar. Al menos, de vez en cuando. Puede ser el anticipo de justificación de conductas autocomplacientes. La revista *Forbes México* publicaba en un artículo reciente cinco razones para no ser emprendedor. La segunda de ellas era: «¿Te gusta levantarte temprano?».

Tender a la realización personal y profesional en lo que verdaderamente apasiona es compatible con pasear por nuevos senderos –aún pedregosos– y conocer otros escenarios. Como siempre, buscar el equilibrio es quizá lo más sensato. Abrir el horizonte a otras realidades, aun sin conocer su afinidad, inclinación, preferencia o satisfacción, acerca a quien emprende a la exploración de nuevos territorios y lo mantiene fiel a su perfil natural de *entrepreneur* (aventurero). ¿O no podría acabar siendo monótono para los montañeros ascender siempre la misma cima, por mucho que les guste?

Cada emprendedor es responsable de analizar estos aspectos y de dibujar la ecuación precisa y óptima de su hazaña. La sugerencia es salir cada cierto tiempo de los espacios confortables haciendo algo escondido al paladar. No es sensato dejar al niño comer solo lo que le apetece, pues, más allá de reducir su abanico de sabores y sensaciones, se estaría malcriando y perjudicando su crecimiento y desarrollo.

APRENDE DE ELLOS

JOSÉ DE LUNA (Actor. Protagonista de la película "Campeones")

«Destaco la importancia de saber ganar, con independencia de haber quedado primero, segundo o último, pues el triunfo va más allá de ocupar el primer puesto; el ganar tiene que ver con el espíritu y la generosidad en el esfuerzo realizado.»

«Todo cambió por la muerte de mi padre debido a un cáncer de pulmón. Lo hemos pasado muy mal pero siempre quise ser actor. Hice múltiples castings y hasta tuve que perder quince kilos en un mes para alcanzar mi sueño. Perseverando lo logré. Mi lema es intentarlo, intentarlo y volver a intentarlo hasta conseguirlo, como lo hice con la película.»

Alejandra Barav (Licenciada en Ingeniería Industrial y de Sistemas. Emprendedora y promotora de Holaland, empresa dedicada a conectar la innovación y la cultura israelí con el mundo de habla hispana)

«La pasión y el entusiasmo juegan un papel fundamental en Holaland. El mundo se mueve por amor y los emprendedores nos movemos por amor y porque queremos resolver un problema. Igual que no puedes dormir cuando estás enamorado, tampoco puedes dormir si no resuelves el problema que has encontrado.»

«Emprender con entusiasmo hace que los clientes se emocionen contigo.»

«El mercado israelí es muy pequeño, solo de ocho millones de habitantes. Por tanto, muy enfocado al exterior.»

«¿Qué tiene de diferente el ecosistema emprendedor israelí, con una *startup* por cada 1.850 habitantes y la mayor concentración de innovación e iniciativa empresarial del mundo? La clave es que el ADN israelí es emprendedor. Un emprendedor audaz, enfocado y sin miedo al fracaso. El país es una gran *startup* que ha sabido atraer capital extranjero.»

«La audacia es fundamental. Es estar insatisfecho, experimentar. Las estrellas en Israel no son futbolistas o cantantes, como en otros países, sino que son emprendedores.»

«Las familias en Israel están orgullosas de tener un padre, un hermano o un hijo emprendedor.»

Álvaro Bustos (Experto en emprendimiento, incubación de empresas y desarrollo económico territorial. Director ejecutivo de la Corporación Santiago Innova en Santiago de Chile)

«La pasión está relacionada con la felicidad. La vida nos pregunta en distintas etapas sobre lo que nos apasiona.»

«La pasión tiene que ver con lo trascendente, con el bien común, con la ayuda al otro. Hay una búsqueda personal en el trabajo que uno desarrolla y en cómo hacer que el mundo sea algo mejor.»

«Hay que combinar el arrojo de la pasión con el rigor y la disciplina. El emprendimiento nos exige planificar.»

«El barrio de Yungay en Chile, como expresión territorial del emprendimiento, parte de experiencias de participación ciudadana, apalancadas con la potenciación de competencias emprendedoras de los actores implicados. Todo emprendimiento tiene una vocación de hacer ciudad, estar vinculado a un contexto particular.»

«Entendemos el emprendimiento como la actividad de desplegar nuestros sueños en un territorio.»

Otros amigos que nos compartieron su pasión fueron los siguientes:

- **Manuel Rodríguez (autor del libro "MBA: Más que buenas actitudes")**
- **Jaime Gil y Sonia Varela (propietarios de Brutal Zapas, Premio Nacional de Comercio on-line España 2015 y 2016)**
- **Jesuli Perojil (Compositor de música sacra, flamenca y de carnaval. Pianista y Director de Agrupaciones Musicales).**

Visión: contemplación inmediata y directa sin percepción sensible. Iluminación intelectual infusa sin existencia de imagen alguna. Conocimiento claro e inmediato.

1. Enseñar es dejar huella

La educación ayuda a la persona a aprender a ser lo que es capaz de ser.

HESÍODO

Cuando preguntamos a nuestros estudiantes qué van a hacer al terminar sus estudios, encontramos opiniones de todo tipo. En general, pocos son los que responden de forma taxativa: «Voy a montar una empresa». Que España tenga una pobre tradición de vocación emprendedora en comparación con el resto de los países desarrollados es algo que no deja indiferente a nadie.

Eso contrasta con la necesidad que tiene nuestra sociedad de tener un tejido empresarial robusto, capaz de generar riqueza y empleo, para lo cual es imprescindible fomentar la cultura del emprendimiento y alentar vocaciones empresariales. Y poner el acento en sus protagonistas, como tratamos de hacer desde *Sorbos de emprendimiento*.

El primer foco debe estar en el plano educativo. En España prima la comodidad y la mentalidad que garantiza un puesto de trabajo o una oposición a la función pública por encima del riesgo que supone crear una empresa. Generalmente es algo que se inculca desde el colegio. Está claro que no todos vamos a ser emprendedores, pero implantar una mentalidad creativa, una cultura de iniciativa, de esfuerzo, de pasión por el trabajo propio y de ilusión es básico para lograr progreso.

Es innegable que se han dado pasos, aunque la mayoría tímidos o circunscritos al plano teórico. Así, el artículo 2 de la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa de 2013 identifica entre los fines de la educación la necesidad de «desarrollar la creatividad, la iniciativa personal y el espíritu emprendedor». La *vis emprendedora* se ha convertido en un mandato de la propia Unión Europea para todos los sistemas educativos.

Eurydice publicó en 2015 un estudio sobre «Educación para el emprendimiento en el sistema educativo español», cuyo propósito era analizar datos relevantes sobre políticas, currículo, resultados e impacto de la educación para el emprendimiento. Las conclusiones no son muy alentadoras. Aun cuando las leyes educativas crean un marco propicio para la inclusión del emprendimiento en las diferentes etapas del sistema

educativo, el informe constata que más de la mitad de las comunidades autónomas no disponen de una estrategia de educación emprendedora.

Por otro lado, el emprendimiento está prácticamente ausente de la formación inicial del profesorado. La monitorización y evaluación del impacto de la educación en emprendimiento es, sin lugar a dudas, una tarea pendiente en prácticamente todo el país. Faltan indicadores fiables y datos a nivel estatal. A esto se añade que la materia de creación de empresas requiere de una mejor definición de su itinerario formativo específico.

A estos déficits nos atrevemos a añadir que, en general, no existen profesores especializados para impartir emprendimiento. Y que en los planes de estudio y libros de texto no hay demasiado espacio para trabajar las capacidades y habilidades emprendedoras. ¿Dónde queda la tarea de motivación, aliento, confianza o transmisión de valores emprendedores?

El reto es enorme. De momento, no queda otra que confiar en la huella que nos dejaron antiguos maestros y profesores. Cuando el emprendimiento era un término todavía desconocido hace unas décadas, fueron capaces de insuflar un espíritu de creatividad, nobleza, autoestima y responsabilidad y dejar una estela en nuestros corazones que es germen de una actitud y una visión absolutamente emprendedora de la existencia.

2. ¿Corredor de fondo o de velocidad?

A los que corren en un laberinto, su misma velocidad los confunde.

SÉNECA

El ser humano no es precisamente el corredor más veloz del reino animal. Muy al contrario, es capaz de alcanzar una velocidad punta más bien discreta con relación a otras especies equiparables. En cambio, gracias a diferentes modificaciones evolutivas relacionadas con capacidades anatómicas y fisiológicas, sí es de los animales que mejor se ha adaptado a la denominada «carrera de resistencia». El ser humano es, con relación a la mayoría de los mamíferos, insuperable como corredor de largas distancias.

Viene esta reflexión a propósito de dos visiones antagónicas cuando se enfoca un emprendimiento. Cabe decir de antemano, siendo consecuentes con nuestra concienzuda resistencia a ofrecer recetas mágicas, que serán las circunstancias las que determinen, en la mayor parte de las ocasiones, la idoneidad de inyectar mayor o menor aceleración al devenir de la actividad emprendedora.

Reflexionemos sobre un aspecto muy concreto que pretende iluminar todo proyecto empresarial. Hace referencia al respeto a los ritmos de maduración de los proyectos y a la aconsejable cautela acerca de no quemar etapas, principalmente en búsqueda de un codiciado éxito o beneficio en el corto plazo. Más aún cuando puede hipotecarse la sostenibilidad y viabilidad de los proyectos.

Vivimos en una sociedad en que prima la «gratificación inmediata y la sensación permanente de impaciencia», como expresa con notoria lucidez el escritor y motivador inglés Simon Sinek en una entrevista relacionada con el modo de vida de los *millenials*. Las cosas que realmente importan, como el amor, la amistad o la satisfacción derivada de una afición o una actividad profesional, requieren su tiempo de progreso y perfeccionamiento. Normalmente exigen un trayecto arduo, largo y difícil, tras lo cual aguarda la recompensa. «Si quieres ganar, corre cien metros. Si quieres experimentar la vida, corre maratones», afirmaba el famoso corredor de fondo checo Emil Zátopek.

Toda persona emprendedora va a requerir, como el proceso de tueste del café, una gran dosis de sosiego, temple, paciencia y perseverancia. En síntesis, capacidades que la naturaleza dona con generosidad al ser humano como corredor de largas distancias.

Podrá esprintar y será imprescindible hacerlo alguna vez, pero generalmente no radicará en su ejercicio el éxito persistente, duradero y sostenible que exige un trayecto dilatado. Y es que a veces no hay más que escuchar a la propia genética para descubrir aquello que ofrece un mayor rendimiento.

Culminamos con el sosiego y la pausa mediterránea que inspira un café con crema elaborado al modo griego. ¿Cuento con la templanza suficiente en mi vida diaria y como emprendedor para madurar adecuadamente los proyectos y retos que se me plantean? ¿O busco generalmente resultados inmediatos a costa de precipitación y carencia de planificación?

3. Sabemos lo que somos, pero no lo que podemos llegar a ser

Somos aquello en lo que creemos.

ANÓNIMO

De manera recurrente desde hace meses la voz aterciopelada de la famosa cantante Chambao ronda por nuestras cabezas. Vino a visitarnos en el momento adecuado gracias a su pegadizo estribillo: «Aquello que sientes y deseas te puede suceder a ti. Solo tienes que creer en ti…».

¡Qué contenido tan hondo encierra! La valentía de lanzarse a perseguir sueños eludiendo temores y dificultades es, quizá, el atributo que configura la verdadera personalidad de quien emprende.

Detrás de todo progreso o crecimiento significativos hay una decisión valiente de creer en uno mismo. No hay desarrollo sin arrojo. Sin el ingrediente de la osadía nunca sabremos dónde están nuestros límites. Después de compartir muchos cafés con personas soñadoras, la experiencia muestra que esta máxima cobra un especial sentido cuando se conecta al mundo del emprendimiento.

Salir de la denominada «zona de confort» exige la voluntad de dejar atrás seguridades y el atrevimiento de acampar en un campo cargado de minas. Sin embargo, el camino inequívoco para crecer y ensanchar los límites requiere saltar miedos y avanzar con denuedo. Solo de esta manera podrán visualizarse nuevas dimensiones y vislumbrar capacidades hasta entonces desconocidas.

«Tu vida se expande en proporción a tu valentía», afirma el experto en liderazgo John Maxwell. Depende de cada persona que afronta su aventura emprendedora llegar a descubrir la amplitud de su propia dilatación.

Nos vienen a la memoria ejemplos de líderes y emprendedores punteros en el acompañamiento de personas con diferentes capacidades. Con gran intuición luchan por abrir el campo del emprendimiento para que el colectivo tenga acceso a una vía alternativa en la tarea de la inclusión profesional. Muchos fueron los escépticos: su sueño fue colgado en la percha de los imposibles tachando de quimérica la mezcla de emprendimiento y discapacidad intelectual.

Sin embargo, «es en las dificultades y en las restricciones donde mejor florece el emprendimiento», afirma Carolina Tohá, exalcaldesa de Santiago de Chile, en el prólogo de la edición latinoamericana de nuestro libro *Emprender o no emprender*.

Asistimos al primer día de clase de emprendimiento para personas con discapacidad intelectual y propusimos a los alumnos elegir una canción para abrir la sesión formativa, con el objetivo de inspirar y visualizar no solo lo que somos, sino lo que podemos y queremos llegar a ser… ¿A que ya se imaginan la que eligieron? ¿Por qué no seguir sus acordes para afrontar el día a día en busca de un sueño?

4. La curiosidad mató al gato

Que la curiosidad sea más grande que el miedo.

ANÓNIMO

El título del presente sorbo tiene origen británico y data aproximadamente del siglo XVI. El texto original era *Care kills a cat* –la preocupación mata al gato–, cuyo sentido original advertía, en el ámbito de la salud, de lo dañina que resulta la aprensión a sufrir enfermedades. Solo posteriormente *care* mutó en *curiosity*.

A principios del año 2018, Future for Work Institute, en colaboración con Infojobs, publicaba un completo estudio sobre la curiosidad en el trabajo en España. Para empezar, el documento hace alusión a que, en un contexto donde la competitividad de las compañías depende cada vez menos de recursos difíciles de imitar y más de su capacidad de reconfigurarse para dar respuesta a los cambios del entorno, las empresas necesitan estar gobernadas por dirigentes curiosos.

Así, se precisan ejecutivos con inquietudes, sin miedo a zambullirse en la complejidad de las situaciones a las que se enfrentan, preocupados por estar al tanto de las tendencias emergentes en su sector y capaces de cuestionarse el *statu quo* de sus organizaciones. Lo mismo es aplicable a los emprendedores, necesitados de estar permanentemente en alerta de nuevas oportunidades o tendencias de mercado y con los ojos bien abiertos a nuevas formas de hacer o gestionar.

El informe de Future for Work evidencia una relación directa entre el nivel de curiosidad y el desempeño individual. Sabemos, además, que las personas curiosas tienden a aprender más y más rápido. También se inclinan a mostrar mayor apertura a nuevas ideas, lo que facilita su adaptación a entornos cambiantes. Y suelen hacerse más preguntas, lo que facilita su comprensión por parte de terceros.

No es casual, por tanto, que el Foro Económico Mundial haya incluido la curiosidad en su lista de las cualidades que configuran el carácter que necesitan poseer los estudiantes del siglo XXI para enfrentarse con éxito a un entorno en cambio continuo.

Un estudio realizado en 2001 y publicado en *Annual Positive Psychology Summit* revela que las personas que demuestran una enorme curiosidad experimentan grandes niveles de satisfacción en la vida y tienen experiencias interpersonales más positivas. De

hecho, con el paso del tiempo, la lengua inglesa ha añadido una segunda parte a la frase que hoy nos concita: *curiosity killed the cat but the satisfaction brought it back* –la curiosidad mató al gato, pero la satisfacción lo trajo de vuelta–.

Esta expresión ampliada esconde dos enseñanzas muy valiosas para cualquier emprendedor. En primer lugar, la curiosidad es un acicate para avanzar en el conocimiento del campo en el que está inserto el emprendimiento y para permanecer alerta de todo lo que sucede alrededor. En segundo lugar, advierte que instalar el automatismo de la exploración y la investigación, como un gato lo lleva incorporado en su ADN, es un camino que conduce a la satisfacción, que suele traducirse en éxito.

Si es beneficioso, en general, tender a la curiosidad, qué decir de las personas que emprenden, por fuerza obligadas a desarrollar un interés por la excelencia que supone descubrir y conocer cosas nuevas. Podría decirse que va en su naturaleza emprendedora.

Los humanos estamos programados para buscar información sobre lo que sucede en el entorno vital porque de ello depende la supervivencia y la continuidad como especie. En el caso de los emprendedores, esta programación se eleva a la máxima potencia, hasta poder calificarlos de «informívoros», tal como argumentan Blanchard, Bromberg-Martin y Hayden.

Se dice que la curiosidad mató al gato, pero no tanto si lo que descubrió merecía la pena, reflexionaba Saramago. En el caso de las personas que emprenden, tengamos la certeza de que la curiosidad va a ser la gatera por la que descubrir un mundo apasionante y cargado de satisfacciones.

5. Quien te quiere te hará llorar

> Amigos son amigos, familia es familia, negocios son negocios, no hay que confundir ninguno.
>
> CARLOS SLIM

Sentados en la terraza de un restaurante sevillano compartiendo un refrescante café con hielo, fuimos testigos mudos, hace unos meses, de un duelo dialéctico sobre la pertinencia de mezclar familia y negocios. Lo curioso fue que, siendo un clásico debate, sus protagonistas no superaban la treintena.

Aunque los últimos informes publicados por el Instituto de Empresa Familiar vuelven a confirmar la importancia de esta tipología de empresa para el PIB español, la pasión del debate aludido trascendía el enfoque macroeconómico. Dado que enlazaba bien con la mirada argumental de nuestro formato, afinamos el oído.

¿Quién no ha tenido la tentación de involucrar a un familiar o amigo en los inicios de una aventura emprendedora? ¿Qué argumentos hay a favor de comprometer en un proyecto emprendedor, si se presenta la ocasión, a alguien próximo? Si preguntáramos a emprendedores, podrían emerger opiniones de todos los gustos, tanto en un sentido como en otro.

Lograr el equilibrio entre relaciones profesionales, arropadas por la lógica y devota confianza, y relaciones personales, dotadas de imparcialidad, racionalidad e interés común, resultaría la situación ideal. Quienes lo logran, aun con los necesarios roces y ajustes, esconden ahí buena parte del éxito.

Sin embargo, no toda apuesta por implicar a personas afines tiene resultado satisfactorio. Con frecuencia, sus protagonistas sucumben a la dependencia emocional de la confianza y la pertenencia, familiar o afectiva, y la anteponen a la necesaria objetividad del desempeño. Es el momento en que «gestionamos con el corazón y no con la razón».

Con independencia de la capacidad individual de sus protagonistas para interpretar el juego de roles, en ocasiones contrapuestos, que representan tales escenarios, el éxito descansa sobre otros aspectos que, al no ser tan obvios, suelen pasar desapercibidos.

Nuestra experiencia con emprendedores confirma, por ejemplo, que, al apostar por la confianza de la cercanía de amigos y parientes, se genera una cultura de familiaridad en ocasiones contrapuesta a la debida exigencia. A largo plazo y tratándose de empresas, la inequidad entre familiares y «ajenos» está servida.

En otras ocasiones, e incluso cuando la apuesta parece salir bien, igualmente se generan riesgos ocultos. El exceso de involucración y el retorno emocional de las personas próximas, al elevar su dedicación, desequilibra la balanza entre esfuerzo invertido y coste real asumido. El resultado de la actividad, en términos de rentabilidad, se vuelve engañoso.

Afortunadamente, muchos emprendedores afrontan con acierto la presión del «peso emocional» de cada decisión que afecta a familiares y amigos involucrados en sus proyectos. Otros prefieren llevar a cabo un cambio cultural hacia la «ajenidad» y prescindir de amistades o relaciones familiares, que a menudo provocan desequilibrios y generan excesiva dependencia.

¡Cuidado con las trampas emocionales! Tratemos de conservar la libertad a la hora de decidir y no gestionemos los proyectos con ataduras aunque produzca el llanto de quienes más queremos. El producto resultante siempre será mejor. Pero tampoco caigamos en la flagelación si los sentimientos pesan más que el rigor y la disciplina. Recuerden que la afectividad es síntoma de humanidad más que de debilidad.

6. Abracadabra

Si puedes soñarlo, puedes hacerlo.

WALT DISNEY

Una de las entrevistas de mayor impacto, durante la primera temporada radiofónica de *Sorbos de emprendimiento*, fue la realizada al mago Francis Zafrilla. Este emprendedor ha tenido el acierto de emplear el ilusionismo como técnica de formación y motivación para emprendedores. Él mismo se define como aquel que utiliza la imaginación para transformarla en ilusión a través de la magia.

La creatividad es el arte de inventar algo nuevo, de ver la vida desde otra perspectiva y la capacidad de hallar soluciones originales. La persona creativa suele estar libre de prejuicios y tender a la asociación de ideas. También se caracteriza por tener una actitud inconformista. La creatividad es la antesala de la innovación empresarial. Todo emprendimiento surge de una nueva idea, que puede plasmarse en un producto o servicio inédito, un revolucionario proceso o una mejora en los sistemas de información, comunicación o gestión.

Inteligencia, imaginación y creatividad son conceptos que se dan la mano en un proyecto emprendedor. Robert Sternberg, profesor de Psicología de la Universidad de Yale, afirma que, para imaginar o conformar entornos nuevos, es imprescindible la creatividad.

Además, se hace preciso facilitar los espacios que requieren la aparición y activación permanente de la creatividad. No basta con saber que la creatividad es fundamental para que la visión que desencadenó la puesta en marcha de la experiencia emprendedora tome cuerpo. Hay que favorecer su entrada en escena. Como afirmó Raymond Cattell, la creatividad requiere la habilidad para razonar en mayor proporción que los conocimientos aprendidos, con lo que desarrolla su teoría sobre inteligencia fluida e inteligencia cristalizada.

«La magia está en ti», se titula una entrevista reciente a la escritora británica J. K. Rowling, creadora de las aventuras de Harry Potter. Ejemplo de empecinada emprendedora, tuvo que superar muchas adversidades personales y profesionales hasta ver publicados sus relatos. Hoy es una escritora y empresaria exitosa que ha vendido más

de cuatrocientos cincuenta millones de volúmenes. La revista Forbes la ha nombrado «primera persona en convertirse en millonaria tan solo por escribir libros». Más allá de su éxito, lo que nos impresiona es su contundente afirmación aplicable al mundo que nos ocupa: «el emprendimiento está en ti» podría ser un inspirador mensaje para toda persona que está pensando en iniciar una aventura empresarial.

Como la magia, la creatividad posibilita pensar más allá de lo evidente, traspasar las barreras del pensamiento racional y del análisis empírico. Permite superar obstáculos y adentrarnos en un terreno en el que todo es posible. Como magia es lo que hizo el emprendedor canadiense Blake Dinkin al generar el denominado *black ivory coffee*, servido en los restaurantes más lujosos del mundo a setenta dólares la taza. Su proceso no puede ser más creativo y original: los granos de café son ingeridos y fermentados en el estómago de los elefantes para ser extraídos posteriormente, de uno en uno y con suma pulcritud, de los excrementos del animal.

Probablemente lo primero que viene a nuestra mente al escuchar el término «abracadabra» es la imagen de un conejo saliendo de una chistera. ¿Por qué lo consideramos magia? Simplemente porque no sabíamos que estaba ahí. Lo mismo sucede con las ideas de negocio. Al conocer la generación de emprendimientos exitosos, muchas veces nos preguntamos cómo nadie antes había caído en la cuenta. ¿Genialidad? ¿Suerte? Definitivamente no. Con certeza, la respuesta hay que encontrarla en una amplia visión, inteligencia, experimentación, perseverancia y, sobre todo, trabajo duro esmaltado con una formidable creatividad.

7. *Be local, think global*

Intenta no volverte un hombre de éxito, sino un hombre de valor.

ALBERT EINSTEIN

Cuando en el marco de un congreso internacional coincidimos con Bunker Roy, fundador del proyecto Barefoot College, nos reveló uno de los secretos de su éxito. Consistía en una sencilla expresión que, traducida al castellano, encerraba un potentísimo mensaje: «Sé local, piensa en global».

A partir de ese momento, esas palabras comenzaron a retumbar en nuestras cabezas y nos invitaron a una reflexión profunda, no ya por la dimensión medioambiental de la que originariamente provenían, sino por su incidencia en la trayectoria y el éxito emprendedor. ¿Dónde estaba la esencia de dicha ecuación? La respuesta requiere considerar distintas dimensiones.

Con la globalización, las redes sociales, las nuevas tecnologías y la dictadura de los *youtubers* e *influencers*, muchos han pensado que para triunfar es preciso adaptarse y responder a la cultura de la inmediatez, la variabilidad y la incidencia mediática. Y, así, los más jóvenes consideran el número de seguidores o de impactos en la red como la «única» clave del éxito. La última vez que pudimos comprobarlo fue recientemente, regresando en AVE de Madrid a Sevilla, cuando dos chicos de no más de doce años retransmitieron en formato *live* todo su viaje. Sus seguidores superaban los siete mil.

Más allá de felicitarlos por alcanzar ese número de *followers*, lo cierto es que el impacto mediático, el éxito sustentable y la autorrealización no necesariamente van unidos. Durante todos estos años hemos visto a muchas personas emprender y triunfar (entendiendo el triunfo como autorrealización y autosustento) rompiendo esos esquemas y acudiendo a lo aparentemente y mal etiquetado como tradicional o «pasado de moda».

No toda idea sencilla, poco o nada sofisticada y escasamente tecnificada, fracasa. Más aún, en el entorno local aparece a menudo la magia de la misma transformación e incidencia social que desemboca en un resultado maravilloso y que, paradójicamente, termina convirtiéndose en viral.

Desgraciadamente, no siempre somos receptivos a aprender de la realidad más cercana y a obviar la posibilidad bien de ser compartida en otras partes del mundo, bien de su

trascendencia en términos de valor. Esta manera de entender lo local no como «cultura de campanario» sinónima de pensamiento único y cerrado, sino como identidad que encierra en sí misma una manera auténtica de hacer las cosas, puede albergar una gran estimación en otros contextos. Precisamente sobre «localismos globalizados» habló el filósofo argentino Enrique Dussel en la Universidad Hispanoamericana de la Rábida (actual UNIA) durante una maestría sobre multiculturalidad y derechos humanos a la que asistimos como alumnos hace unos años.

En el caso de nuestro amigo Bunker Roy y de su proyecto Barefoot College, el éxito radicó en la estructuración socioeconómica de las comunidades rurales de su entorno y en valorar el papel de las abuelas como gestoras en dichos lugares. Descubrió que esa misma realidad se replicaba en otras zonas rurales, donde las mujeres eran las actoras más significativas de la economía local, lo que apunta a los localismos globalizados del profesor Dussel. Con esa idea fue posible construir una arquitectura de iniciativas emprendedoras autosustentadas y autoformativas de carácter local, y gestionadas siempre por mujeres, que hoy día se replica en medio mundo y que es un referente internacional en emprendimiento social.

En conclusión, y mientras apuramos nuestro sorbo de emprendimiento, podemos afirmar que las cosas más simples y cercanas encierran en muchas ocasiones semillas de éxito (en su acepción ya referida), aun quedando aparentemente invisibles para la realidad global y viral. Descubrirlas y reinterpretarlas de una forma respetuosa con la identidad de otras personas y territorios puede encerrar grandes oportunidades de desarrollar proyectos emprendedores. Esencialmente gracias a la valiosa ecuación compuesta por integración local y sustentabilidad global.

8. Gafas o lentillas

La uniformidad es la muerte; la diversidad, la vida.

MIJAÍL BAKUNIN

¡Vaya dilema entre quienes comenzábamos, todavía a corta edad, a mostrar insuficiencia visual! La inevitable decisión por parte de nuestros progenitores podía convertirte en «capitán de los piojos» en el colegio. Con el paso de los años, el trauma no se atenuaba, aunque la percepción comenzaba a mutar. Se asumía definitivamente la limitación física y la elección del tipo de lente pasaba a ser resuelta bajo el prisma de lo que actualmente se denomina *personal branding*.

Mientras las lentes de contacto aportaban estética y funcionalidad, las gafas permitían un uso diario «de batalla». Con el tiempo, gracias a diseñadores y fabricantes, las gafas han terminado, igualmente, añadiendo estilo, elegancia, carácter y personalidad. Tanto que, después de someterse a cirugía oftalmológica, muchos deciden seguir usando monturas de cristal neutro para mantenerse cómodos en un aspecto construido durante años.

Identificar características personales, herramientas o recursos que se tienen al alcance y construir elementos diferenciadores o ventajas competitivas es una de las grandes habilidades que toda persona puede desarrollar. Especialmente en el ejercicio de la actividad emprendedora. Por el contrario, la obcecación en elementos carentes es un ejercicio de frustración que resta tiempo y mina la confianza.

En nuestra sociedad, se anhelan características que, por su presencia mayoritaria, se elevan a la categoría de «normales», y se da por hecho que existe una suerte de derecho natural que las protege. Así sucede con la tecnología. Nadie contempla ejercer su profesión sin un teléfono móvil y un ordenador de cierta gama. Del mismo modo que reproducimos este esquema con los elementos que configuran nuestra personalidad.

Cuando esto sucede, tendemos a desarrollar hábitos de aprovechamiento que impiden optimizar, en algunos casos, aquellos que se utilizan con más frecuencia. Por el contrario, se infravaloran los considerados no pertenecientes a este rango por el mero hecho de ser encasillados como diferentes.

Así, se cataloga como normal un rango óptimo de visión, audición, capacidad intelectual u otra facultad sin caer en la cuenta de la anormalidad que supone la ausencia de otras capacidades, como la intuición, la sensibilidad, la percepción o la receptividad. Esto debido a una sociedad como la actual, torturada con un excesivo estímulo audiovisual que olvida las ventajas de potenciar todo el espectro de capacidades. Más aún cuando son trascendentes, por ejemplo, en la conformación de la visión emprendedora.

Merece la pena destacar, por poner un elocuente ejemplo, la labor que realiza la Fundación ONCE, que apuesta desde hace años por una concepción como la que se apunta. La diversidad representa riqueza en sí misma y el reto es optimizar la pluralidad en el empeño de la innovación. En un proyecto innovador de promoción del emprendimiento entre personas discapacitadas se hacen emerger capacidades, características y recursos que, por ser diferentes, la sociedad tacha de inferiores.

¿De qué modo nos aproximamos a la diversidad? ¿Identificamos el envés de lo aparente para descubrir increíbles capacidades que, articuladas e integradas correctamente, permiten transitar por avenidas nunca antes recorridas? Posiblemente así lo hiciera un monje de Pisa, Alessandro della Spina, quien, llevado por la curiosidad y atesorando diversidad de talentos, inventó, en el siglo xiii, las primeras gafas de la historia. Propició así la innovación, el progreso y enriquecimiento de los emprendedores gremiales del vidrio en Venecia.

9. ¿Y si le das la vuelta?

> Descubrir algo significa mirar lo que está viendo todo el mundo y percibirlo de manera diferente.
>
> ALBERT SZENT-GYÖRGYI

A mediados del siglo XX, Abraham Maslow, padre de la corriente humanista de la Psicología y de la pirámide de la jerarquía de necesidades, afirmaba: «Supongo que es tentador tratarlo todo como si fuera un clavo si la única herramienta que tienes es un martillo».

A lo largo de nuestra trayectoria como evaluadores internacionales de proyectos de emprendimiento, hemos visto iniciativas, bien por falta de creatividad o dedicación, bien por exceso de pensamiento único, carentes de aportaciones novedosas o diferenciadoras. Aquello que las madres de antes expresaban con el dicho «inventar el hilo negro».

La teoría del pensamiento lateral o disruptivo propugna un enfoque diferente. Uno de sus principales representantes, Luke Williams, director del Laboratorio de Innovación de la Universidad de Berkeley y profesor de *marketing* y emprendimiento, defiende que el momento que afronta la humanidad en la actualidad exige realizar un ejercicio de diferenciación entre predicción razonable y provocación descabellada, tomando la terminología por él mismo propuesta.

La predicción razonable supone enfrentar la realidad formulando la pregunta ¿por qué suceden las cosas? Por el contrario, la provocación descabellada exige la capacidad de imaginarlas como nunca han sido, llegando a la cuestión de ¿qué pasaría si…? En palabras del profesor Williams, «formular una hipótesis disruptiva es estar equivocado al principio para tener razón al final».

Siguiendo el proceso de pensamiento disruptivo han aparecido grandes iniciativas. El Centro de Arte Contemporáneo Pompidou de París, en el mundo de la arquitectura, la empresa Little Miss Matched, en moda, o el mismo restaurante El Bulli, de Ferran Adrià, son claros ejemplos de proyectos de acercamiento a la realidad que proponen provocaciones descabelladas.

En 2012, en la Ciudad de México, Leticia Gasca, junto con varios amigos, primero como fruto del azar y después como resultado de un proceso de pensamiento deliberado,

fue capaz de reinterpretar el fenómeno del fracaso emprendedor. Tuvieron el atrevimiento de dotar a este fenómeno tan denostado en nuestra cultura latina de atributos positivos. Surgió así el proyecto FuckUpNight, o noche temática dedicada a representar fallos, descalabros y demás errores cometidos al emprender.

En la actualidad, este movimiento se ha convertido en una iniciativa viral replicada en cientos de ciudades del mundo, en más de ochenta y cinco países. Paralelamente, ha inspirado la creación del Instituto del Fracaso, gracias a la información que ha ofrecido y al interés por la investigación social surgida en los encuentros. Su promotora ha sido reconocida por la publicación *Forbes México* como una de las personas más influyentes de los últimos años, y galardonada con el premio Mujer Emprendedora 2015.

Las hipótesis disruptivas no surgen de la nada. Requieren de personas que crean en el valor de los cambios. Para dar la vuelta a las cosas más obvias y concebirlas desde un nuevo prisma hace falta observación, osadía y acción. ¿Seremos capaces, como emprendedores, de atrevernos a mirar el mundo cabeza abajo para descubrir una «nueva manera de hacer» que transforme la realidad? El desafío es estimulante.

10. El toro detrás de la loma

Emprendedora es la persona que tiene una visión de algo y un deseo de crear.

DAVID KARP

Mientras guiñaba los ojos como un felino y rodeaba nuestros hombros con los brazos merced a una privilegiada envergadura, un buen amigo emprendedor nos susurró a las puertas de su empresa: «Todo se resume en esto: la diferencia está en ver el toro detrás de la loma; cuando está encima, ya lo ven todos». El apasionante mundo de la consultoría nos regalaba otra acertada reflexión. Un anónimo protagonista del orbe emprendedor, apoyado en innumerables vivencias, decantaba un elemento estratégico fundamental.

La visión es un componente esencial entre quienes emprenden con éxito. Por eso vertebra este elenco de reflexiones junto a pasión, convicción, integridad y resiliencia. El cultivo de una cierta capacidad visionaria sitúa a la persona emprendedora en una situación de enorme ventaja a la hora de preludiar circunstancias y, por extensión, de alcanzar objetivos.

La anticipación cobra una especial relevancia en el emprendimiento. En primer lugar, y como atributo más reconocido, es una de las esencias de la denominada «ventaja competitiva sostenible». Sin ella, todo proceso de «puesta en marcha y cambio» queda relegado al simple y cobarde objetivo de no quedar atrás.

En segundo lugar, como afirman los hermanos Krell, autores del Ilvem Brain Training Method, prestigioso sistema de aceleración de procesos de aprendizaje, «potenciar la anticipación descansa en un proceso de desarrollo de habilidades adormecidas, lo que contribuye así a una reactivación constante de todas las capacidades». Se trata, por tanto, de una suerte de método de entrenamiento permanente de competencias emprendedoras.

Un ejemplo de emprendedor visionario es Juan Martínez-Barea. Cuando en la década de los años noventa pocos hablaban de innovación y tecnología, decidió fundar la primera aceleradora de empresas tecnológicas de España, lanzada junto al prestigioso MIT de Massachussetts. Fue tildado de ingenuo aventurero por abanderar un proyecto, a ojos de muchos, sin aparente masa crítica. Después lanzó un proyecto de biomedicina y bioinformática pionero en sistemas de detección temprana de cáncer a través de test de

sangre. Fue una de las primeras *startups* españolas en abrir un centro de investigación en Silicon Valley. Barea ha convertido su capacidad de anticipación en el *leitmotiv* y su libro *El mundo que viene*, en *bestseller* mundial.

¿Dedicamos tiempo al recomendable ejercicio de estimulación de la visión anticipatoria? ¿Tenemos desarrollada la mirada en el largo plazo? ¿Somos conscientes de las ventajas y las oportunidades que brinda? Tratemos de ver el toro cuando viene desde detrás de la loma y no cuando ya está encima y no queda tiempo de sortear la embestida.

APRENDE DE ELLOS

Ana Fernández Laviada (Licenciada en Administración y Dirección de Empresas. Licenciada en Economía y Doctora por la Universidad de Cantabria. Directora ejecutiva de la Asociación Red GEM España. Directora del Informe GEM Cantabria y participante en HEInnovate Facilitator de la Unión Europea)

«El perfil de la persona emprendedora en España ha ido cambiando en los últimos años. Según los últimos datos, hablamos de un varón –aunque la distancia con la mujer se ha acortado mucho– de unos cuarenta años, con formación secundaria o superior y con un nivel de renta medio alto.»

«La falta de suficiente apoyo financiero ha limitado mucho el emprendimiento años atrás, aunque esto ha pasado a un segundo plano. Hoy son las políticas gubernamentales, que burocratizan los procesos, las que han pasado a ocupar el primer obstáculo, según los emprendedores encuestados del GEM. La ausencia de educación emprendedora es una barrera que también está siempre presente.»

«Suspendería al nivel de la cultura emprendedora en España. No se trata de desanimar, pero se pone mucho el foco en las personas que crean empresa y se olvida de quienes tienen ya consolidadas las empresas y luchan día a día por mantenerlas a flote. Se nos olvida que estos también son emprendedores que hay que cuidar.»

«En el ámbito educativo, también falla la cultura emprendedora. El alumnado no lucha por su futuro, hace falta una cultura del esfuerzo. Es responsabilidad de todos, especialmente de las familias, que los estudiantes aprendan a luchar por su futuro y a tomar las riendas de su vida y se olviden de que el Estado tiene que solucionar todos los problemas.»

«Si tuviera que ofrecer un consejo a potenciales emprendedores, les diría que, antes de lanzarse a emprender, hay que hacer un mínimo estudio de viabilidad de sus negocios. Se incita a la gente a lanzarse, pero hay que tener cuidado.»

Juan Martínez-Barea (Experto en emprendimiento. Promotor de Creara, primera aceleradora de empresas tecnológicas de España. Autor del *bestseller El mundo que viene*)

«Soy una persona con mucha inquietud, y cuando he visto que no funcionaban, siempre he intentado poner en marcha iniciativas para intentar solucionarlas como la aceleradora de empresas tecnológicas Creara hace más de veinte años, cuando estos procesos no funcionaban demasiado bien en España.»

«La experiencia en Silicon Valley fue maravillosa. Además de vivir en un lugar tan privilegiado como California, es el paraíso de la tecnología. Allí aprendí realmente que todo es posible.»

«España es un país que crea mucha ciencia. Estamos dentro de los primeros diez países en creación de ciencia. Lo que falta es la tecnología aplicada en el mundo de la empresa. Quizá falta un poco de ambición y convicción en una mirada global, más allá del ámbito local.»

«Soy tremendamente optimista sobre el mundo que viene, en el que va a haber más oportunidades que nunca. Una persona emprendedora debe estar feliz ante este mundo que emerge en el que la tecnología va a jugar un papel crucial. La gente con talento va a poder llegar a lo más alto.»

«En Silicon Valley se discute si la inteligencia artificial va a sustituir al hombre. Sin embargo, pienso que la tecnología nos va a hacer mejores. Vamos a poder tener los mejores médicos, profesores y abogados disponibles en cualquier parte del mundo.»

CECILIA DE LA CORTE DE LA CORTE (Doctora en Psicología Infantil y experta en equinoterapia en la Fundación de la Hermandad de Nuestra Señora del Rocío de Huelva).

«Éste es un proyecto que se ha venido soñando por años hasta ponerlo en marcha, para ofrecer terapias alternativas, innovadoras, a otros tratamientos médicos que buscan mejorar la calidad de vida de los niños. Nuestra idea constante era contribuir, desde otra disciplina como es la equitación, al desarrollo de los menores.»

«En relación al fomento del emprendimiento en edad temprana, todo lo que sea comenzar el trabajo desde niños es lo más conveniente, especialmente para desarrollar su autonomía. Y en ese sentido, la familia resulta fundamental en todo este proceso. Es como un cemento fresco que cualquier huella de quienes están alrededor va calando, dejando una impronta que mejora (o empeora) sus capacidades. Por ello siempre invitamos a los padres a que se atrevan a acercarse a centros especializados a conocer otras terapias novedosas que les ayuden en ese objetivo común y fundamental que tienen como familias.»

Otros amigos que nos compartieron su visión fueron los siguientes:

- **Andrés Martínez (Director de Grupo de Entidades Sociales CECAP y del programa de formación universitaria “Emprendimiento Inclusivo”).**
- **Elena Sánchez Balonga (Fotógrafa y empresaria. Premio Thyssen Bornemisza de Fotografía)**
- **Nuria y Piedad Varela Portas (empresarias y fundadoras de Pazo de Vilane)**

Convicción: seguridad que tiene una persona de la verdad o certeza de lo que piensa o siente. Acción de convencer.

1. Hazlo, y si tienes miedo, hazlo con miedo

La convicción profunda de un hombre lo substrae a los ataques del ridículo.

JOHN STUART MILL

La convicción es el tercero de los grandes rasgos que, junto a pasión y visión, hemos identificado a lo largo de nuestra trayectoria profesional como denominador común de las personas emprendedoras. Analizamos un dato demoledor relacionado con la cultura emprendedora en España: cuarenta y tres personas de cada cien no emprenden, en gran medida, por miedo. Y si analizamos este mismo dato referido tan solo a los jóvenes, el porcentaje se eleva hasta el 81 %.

Sin querer dotar de un protagonismo no merecido al miedo, la realidad que reflejan el Informe mundial en materia emprendedora, el Global Entrepreneurship Monitor GEM, edición España y una encuesta reciente de una firma tecnológica entre jóvenes españoles suscita una profunda reflexión. El miedo es innato en el ser humano, principalmente cuando enfrenta una situación desconocida. Incluso puede servir de alerta para prevenir peligros. No tener evidencia de cómo uno va a reaccionar y si cuenta con las habilidades o capacidades para salir airoso de situaciones comprometidas incrementa la sensación de que cualquier nueva actividad dotada de incertidumbre es un «tirarse al vacío».

Tener miedo es, por lo tanto, lógico. Una persona emprendedora sin cierto respeto y temor podría estar más cerca de la insensatez que de la cordura. Por eso es tan importante la seguridad que aporta el ejercicio de autoconocimiento para canalizar los miedos y encontrar las respuestas más adecuadas para hacer frente a situaciones azarosas.

El miedo siempre «se tiene a algo». En el caso del emprendimiento, al fracaso y a las pérdidas que conlleva. Y, por qué no decirlo, también al ridículo y a la estigmatización. Si esa especie de censura social condiciona cantar en un karaoke o hablar inglés en público, no es sorprendente su enorme incidencia en una actividad como es la emprendedora.

El miedo al fracaso es inherente a cualquier actividad humana y, por ende, al emprendimiento. Hay que asumirlo como un elemento más y aprender a controlarlo y a canalizarlo adecuadamente.

Uno de los antídotos contra el miedo es la fuerte convicción. No elimina la incertidumbre, pero sí permite gestionar y atenuar su influjo. Nunca la aprensión desmedida puede ser una barrera infranqueable para iniciar emprendimientos.

Todo este proceso psicológico del miedo al fracaso en el ámbito del emprendimiento inspiró la iniciativa FuckUpNight ya mencionada. Reconocida como una de las iniciativas emprendedoras más importantes e influyentes de los últimos años, pretende paliar los efectos del temor a fracasar.

A través de encuentros organizados en ciudades de todo el mundo, miles de personas tienen la oportunidad de escuchar y aprender, desde el sentido del humor, a partir de situaciones marcadas por la decepción, el hundimiento, la frustración o el descalabro. Se trata de tertulias que permiten la retroalimentación, el aprendizaje, el crecimiento personal y la generación de ideas reelaboradas. El impacto de la normalización y desmitificación del fracaso, en tono jocoso, tiene un enorme valor pedagógico.

En resumen, resulta vital conocerse en profundidad, reflexionar sobre lo que somos y podemos llegar a ser. Eso permitirá dimensionar los miedos y los riesgos asumidos. Únicamente desde ese profundo autodescubrimiento podremos comenzar a convivir con los temores que, sin duda, nos asaltarán permanentemente.

Pero aún es más importante tomar conciencia de que la experiencia de un fracaso, fruto de la contrastación con la realidad, no es tan perversa como imaginamos. Frecuentemente capacita para enfrentar una segunda oportunidad. La experiencia del error y del desacierto forma parte del crecimiento personal y profesional de la persona emprendedora. Para ello es muy importante mantener intacta la convicción a pesar de los temores lógicos inherentes a todo proyecto emprendedor.

2. La soledad no es estar vacío

Si te sientes en soledad cuando estás solo, estás en mala compañía.

JEAN-PAUL SARTRE

En uno de los espacios anteriores abordábamos la importancia del tiempo de maduración que exige un proyecto emprendedor. Y cómo la genética ha dotado al ser humano de una mayor capacidad para la resistencia que para la velocidad que procura la inmediatez de resultados.

En las carreras de maratón, donde el principal obstáculo es autosuperarse, se da una variable que hay que tener muy en cuenta. Se trata de la imprescindible gestión de la soledad, a menudo factor determinante que separa el éxito del fracaso. La persona amante de la larga distancia generalmente entrena en solitario y suma kilómetros sin intercambiar una sola palabra, precisamente para habituarse a competir sin compañía. No puede esperar que otros compartan tiempos y ritmos. Lo mismo les ocurre a la mayor parte de los emprendedores, esforzados corredores solitarios, entre los que destacan los llamados «autónomos».

El emprendimiento, itinerario personal e intransferible, como se remarca en múltiples ocasiones, pone a la persona frente a sí misma. Mirarse al espejo hace presentes las fortalezas, pero también las debilidades, en un ejercicio imprescindible de autoconocimiento. Pero, sobre todo, el camino en soledad exige una convicción absoluta. Eso conduce a desarrollar un ánimo y un espíritu curtido y robusto. No en vano, el principal reto de quienes practican maratón es la resistencia mental. Uno corre no hasta donde permiten las piernas, sino hasta donde dicta la mente.

Las personas que disfrutan de la soledad como un tiempo riquísimo para reflexionar y aprender tienen más probabilidades de ser mejores emprendedores. Generalmente se cumple el dicho de que la soledad enseña más que cualquier compañía. La soledad no es sinónimo de vacío, al contrario, es la situación idónea para fortalecer la mente y cultivar el espíritu.

La pedagogía de la soledad ayuda a asentar los valores de la perseverancia, el esfuerzo, la disciplina, el entusiasmo y a apuntalar la convicción, armas inmejorables para afrontar con garantías una prueba de largo alcance como es el emprendimiento.

Cabe preguntarse si en nuestra vida diaria y como emprendedores nos asusta la soledad. La soledad no es estar vacío, es el territorio de reflexión donde, a menudo, encontramos sentido a lo que hacemos y discernimos el camino que tomar sin condicionantes. La persona emprendedora debe estar habituada a tomar decisiones en soledad. Incluso en proyectos compartidos, le será beneficioso tomar la perspectiva que permite la abstracción de todo lo que lo rodea.

3. Puertas al campo

Una actitud positiva es un catalizador y desata extraordinarios resultados.

WADE BOGGS

El Diccionario de la RAE registra la locución verbal «poner puertas al campo» para expresar la imposibilidad de establecer límites a aquello que no lo admite. Sin embargo, apostamos más por la expresión en lengua inglesa: *to stem the tide*, traducible como «frenar la marea». Este enunciado refleja la acción de evitar que algo se expanda más allá, pues no contiene la connotación de inutilidad o imposibilidad que sí posee la expresión castellana.

Existe la presunción, fruto de un análisis reduccionista, de que desarrollar competencias emprendedoras capacita únicamente para crear una empresa. Muchos de nuestros alumnos se muestran indiferentes a su entrenamiento y desarrollo argumentando que no tienen en mente ser empresarios. Y es que todavía demasiadas personas piensan en el emprendimiento como un terreno acotado y exclusivo para quien desea liderar su propio negocio.

El *Libro Verde del Espíritu Empresarial*, publicado por la Comisión Europea en 2003, lo definía como una actitud en la que se refleja la motivación y la capacidad del individuo, independiente o dentro de una organización, a la hora de identificar una oportunidad y luchar por ella para producir nuevo valor o éxito económico. El Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020 de la propia Comisión añade que «la mentalidad emprendedora aumenta considerablemente la empleabilidad». No es descabellado afirmar, por tanto, que el espíritu empresarial o emprendedor podría y debería impregnar cualquier espacio, empresarial o profesional.

Esta nueva mentalidad o marea difícil de frenar abre la puerta a un amplio y renovado concepto del emprendimiento, que, cuando se adentra en el interior de cualquier tipo de organización, se denomina «intraemprendimiento». Espíritu y actitud son claves para interiorizar esta ambiciosa concepción, que entronca con el *leivmotiv* de *Sorbos de emprendimiento*.

En su libro *Origen y evolución de nuevas empresas*, Amar Bhidé concluye, tras analizar las quinientas mejores ideas de la historia empresarial, que el 71 % proviene de

los propios trabajadores. No está mal. Resulta que el talento está, principalmente, dentro de las propias organizaciones. ¿Por qué no crear entonces las condiciones dentro de las empresas para que pueda emerger?

Esta estrategia representa una potente herramienta que multiplica la creatividad y la motivación de los empleados y retiene y exprime de mejor manera el talento que atesoran. Detectar áreas inexploradas y canalizarlas como verdaderas *startups* internas ayuda, además de a multiplicar la eficiencia y la rentabilidad, a regenerar ilusión, proactividad y compromiso con la compañía.

Desde el año 2011 el Informe GEM dedica uno de sus indicadores a la medición del intraemprendimiento en España. Así, la tasa de actividad emprendedora del empleado (EEA) en nuestro país alcanzó en 2016 un 2,7 % frente al 1,1 % del año anterior, según los datos recogidos por el Informe Global Entrepreneurship Monitor, lo que certifica la cada vez más determinante apuesta por la generación de emprendedores en el seno de las compañías.

Invitamos a pensar y a sumarnos a esta marea incontrolable que supone entender el emprendimiento de una manera mucho más ambiciosa de lo acostumbrado. Necesitamos organizaciones y entidades que se impregnen de ese espíritu renovado y permitan aflorar grandes y nuevas ideas en su seno.

4. Atenea emprendedora

Nada como llegar donde otros dijeron que no estarías.

ANÓNIMO

En la mitología antigua, Atenea es la diosa de la estrategia, la sabiduría, las ciencias y la justicia. Se le reconocen los atributos de la sensatez, la lógica y la eficacia. Si hubiera que elegir en el panteón griego a una divinidad emprendedora, sin duda sería Atenea. Se la representa como protectora de la agricultura, inventora del arado y el rastrillo. También se le atribuían singulares habilidades, aparte de la guerra, relacionadas con la ciencia y la industria.

Viene esta referencia a colación de los datos que ofrece el GEM de 2017 relacionados con el emprendimiento femenino en España. Si bien es verdad que la población emprendedora en fase inicial identificada volvió a estar dominada por una participación masculina relativamente mayor (un 55,1 % frente a un 44,9 %), la buena noticia es que la brecha de género a la hora de emprender sigue reduciéndose de forma notable.

Según la OCDE, en España hay unas 270.000 mujeres empresarias y 712.000 trabajadoras autónomas frente a 600.000 hombres empresarios y 1.248.000 autónomos. Y esto a pesar de que, como afirma la organización ONU Mujeres, «el empoderamiento económico de la mujer es un buen negocio». Desde hace varios años se percibe, además, que el índice de supervivencia empresarial es mayor cuando las empresas son dirigidas por mujeres. Así, el 30 % de las empresas creadas por mujeres fracasaron en 2017, frente al 58 % de los proyectos iniciados por hombres. Así lo señala el último informe Mapa del Emprendimiento 2017, elaborado por Spain Startup-South Summit.

Quizá una explicación a los datos aportados puede estar en lo apuntado por la emprendedora americana Ingrid Vanderveldt, líder del movimiento Empowering a Billion Women by 2020 (EBW) y miembro del Consejo Global de Emprendedores de las Naciones Unidas: «Los hombres no esperan a tener todos los recursos o la información para crear empresas, simplemente se lanzan y no se lo piensan. Por el contrario, las mujeres quieren estar totalmente preparadas y conocer al cien por cien aquello de lo que hablan».

La iniciativa de apoyo empresarial Woman's Age impulsada por Telefónica apunta que, del total de las empresas derivadas que financia y asesora, las que cuentan con un liderazgo femenino tienen la mitad de riesgo de causar quiebra que las lideradas por hombres. Sin embargo, la aceleradora también explica que tan solo el 20 % de los proyectos tienen mujeres en cargos directivos.

Emilia Castellano Burguillo, consultora internacional y profesora de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad de Huelva, señala que «el emprendimiento y las mujeres van de la mano desde hace mucho tiempo, no es una moda o novedad, solo tenemos que aprovechar el momento político, económico y especialmente social para poder desarrollar acciones de emprendimiento donde el elemento femenino sea el principal, aunque no el único.»

Estamos convencidos de que un ecosistema empresarial y emprendedor que alcanzara el equilibrio en la representación de hombres y mujeres sería mucho más rico, eficaz y productivo. Afortunadamente, es creciente el número de mujeres imbatibles que emula a una Atenea que ni el mismo Ares pudo derrotar.

5. Critica, que algo queda

> Si ves a un hombre bueno, imítalo; si ves a un hombre malo, examínate a ti mismo.
>
> CONFUCIO

El refranero español incorpora un notorio sesgo a la crítica. Expresiones como *«que hablen de ti, aunque sea mal»* o *«cuando el río suena, agua lleva»*, junto al que da nombre a estas líneas, son muestras evidentes. En la cultura popular, la crítica tiene una connotación negativa innegable.

Sin embargo, su raíz etimológica –*krínein* en griego– posee otro significado mucho más constructivo: «Discernir, analizar, separar». También la derivada *kritikós* aporta otra idea: «Juez o árbitro, de cuya deliberación debe surgir una verdad». Desde la ética y la estética aristotélica a los postulados de Descartes sobre la teoría del conocimiento, muchos han sido los pensadores que han destacado diversas connotaciones diferentes a la censura.

En el ámbito del emprendimiento, la crítica, dotada del significado original, cobra una vital importancia por su extensión hacia el análisis y reconocimiento. Así, el Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020 de la Unión Europea afirma que «existe una cultura muy extendida que no reconoce ni recompensa suficientemente las iniciativas empresariales ni ensalza a los emprendedores que triunfan como modelos que crean empleo y riqueza. Para que el emprendimiento se convierta en el motor de crecimiento de nuestra economía, Europa necesita una amplia y profunda revolución cultural».

Como destaca la experta en emprendimiento Alejandra Barav, uno de los rasgos que determina el éxito del ecosistema israelí, ensalzado internacionalmente, es el reconocimiento y la admiración hacia sus protagonistas, auténticos generadores de empleo y riqueza. La cultura del reconocimiento es determinante en la generación de un entorno emprendedor sólido.

Desde este punto de vista, la persona emprendedora debe tomar conciencia de dos dimensiones. La primera, que la responsabilidad en la construcción cultural emprendedora es de naturaleza colectiva. Cada vez que se interpreta el ejercicio crítico en términos positivos o constructivos, se contribuye a forjar un contexto amigable y favorecedor del emprendimiento.

En segundo lugar, la confrontación de convicciones y opiniones, emulando la especulación griega, es una oportunidad inigualable de discernir, analizar y separar los elementos que aportan debilidad y fortaleza a los proyectos emprendedores. Eso facilita, sin duda, la toma de decisiones óptimas.

Muchos emprendedores, aun teniendo inmejorables perspectivas para sus negocios, tienen el acierto de someterlos a un proceso de crítica constructiva por parte de profesores y mentores. El resultado del discernimiento que actúa como filtro aporta siempre nuevos elementos o visiones que enriquecen la idea inicial.

Aunque el lenguaje coloquial predisponga a favor o en contra de determinadas actitudes, merece la pena someter las iniciativas y los valores que las sustentan a la crítica abrigada de su acepción más profunda. La convicción emprendedora se verá así reforzada y los argumentos para proteger nuestra idea de la insana crítica destructiva emergerán más vigorosamente.

6. Gestionando expectativas

Espera lo mejor, planea para lo peor y prepárate para sorprenderte.

DENIS WAITLEY

Durante la celebración de un programa relacionado con cultura emprendedora que lideramos en Andalucía años atrás, uno de los participantes, emprendedor naciente, afirmó: «Para ser emprendedor y llevar una empresa solo hace falta hablar mucho con la gente». La frase parecía no tener ni demasiado misterio ni exceso de elocuencia y en un primer momento pasó desapercibida. Sin embargo, encerraba una gran verdad.

Aunque la experiencia ha demostrado con creces que se precisa algo más que lo apuntado por el emprendedor novel, sus palabras no aludían simplemente a una superficial y postiza comunicación encaminada a la venta. Más aún, dejaban entrever la imprescindible generación de expectativas que, como *alma mater* de un proyecto, es necesario desencadenar entre los actores vinculados a él.

El filósofo griego del siglo II a.C. Epícteto sentenció que «Es nuestra actitud hacia los eventos, no los eventos en sí mismos, lo que podemos controlar. Nada es, por su propia naturaleza, calamitoso». Toda realidad humana está condicionada por la percepción y la expectativa, siempre subjetivas. No en vano, *expectativa* viene del término *expectación*, es decir, «estar esperando».

Sobre tal esperanza se sustentan aspectos tan importantes y trascendentes para el emprendimiento como los vínculos de confianza entre quien lidera y su entorno. Uno y otro, protagonistas activos y pasivos, como dijo el filósofo estoico, forjan una expectativa de la aventura que afrontan sin garantía de coincidencia. Y no es infrecuente que, fruto del desencuentro, aparezcan quebrantos de confianza.

En otras ocasiones, la absoluta convicción de éxito y la pasión transmitida generan falsas expectativas. Así, se corre el riesgo de arrastrar a terceros a un delirante arrebato y de generar esperanzas aderezadas en una suerte de alquimia que conduce a un ensanchamiento de la brecha entre ilusión y realidad. Se asume así el peligroso riesgo de la quiebra de la confianza.

Dicho trance, además, se multiplica cuando las expectativas no se provocan de manera consciente o deliberada. El distanciamiento, por tanto, no aflora hasta que no se ven

truncadas. Es entonces cuando, para sorpresa de las partes, se reivindican como un derecho adquirido por quien se siente defraudado. Toda explicación y justificación es baldía.

Isabel Licha, ejecutiva de organismos multilaterales como el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID), y más recientemente el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Nueva York, gran ejemplo de intraemprendedora, es una experta en gestión de expectativas propias y ajenas. Cada miembro de su equipo conoce la importancia del proyecto, la trascendencia de su trabajo, las expectativas específicas depositadas en cada uno y el sistema de medición de objetivos.

¿Cuántas veces se nos pide explicaciones por algo que no acordamos *a priori*? O viceversa, ¿somos conscientes, como emprendedores, de medir las expectativas que generamos alrededor? Cuidado, porque una afanosa seguridad y capacidad de persuasión puede arrastrar a quienes nos rodean a unas erróneas expectativas que luego se manifiestan quiméricas.

7. La necesidad no hace buen negocio

Insegura es la precipitación.

PERIANDRO DE CORINTO

Resulta generalmente aceptado que la necesidad agudiza el ingenio, y es cierto que en situaciones comprometidas afloran el entendimiento, la intuición y se exprime la capacidad de respuesta. A menudo se constata que en el marco de dificultades o crisis surgen las mejores ideas y el ser humano es capaz de dar lo mejor de sí mismo. «El hombre se mide cuando se descubre contra un obstáculo», afirma el autor de *El Principito*, Antoine de Saint-Exupéry.

Sin embargo, la necesidad no es, por sí misma, suficiente para alcanzar una solución consistente y perdurable. La penuria es un espolón que zarandea e invita a salir de zonas de confort en busca de alternativas para resolver carencias o atender problemas, pero debe ir acompañada de otros elementos para no ser un «salir del paso» o un esquivo maquillaje.

El «pan para hoy pero hambre para mañana» suele acontecer, desafortunadamente, cuando se trata de huir a toda costa de un aprieto de manera irracional o atolondrada. La emergencia, la precipitación y el arrebato no son nunca buena compañía. Más aún cuando hablamos de iniciar un proyecto emprendedor.

Según un informe reciente publicado por la OCDE, España es el segundo país en mortandad empresarial de toda la zona después de Hungría. Concretamente, solo el 29 % de las empresas de nueva creación en nuestro país sobrevive los cinco años y solo el 10 % lo hace los primeros diez. Habría que preguntarse cuáles son las razones de estas cifras.

Algunos expertos advierten de una causa fundamental: España todavía soporta un elevado índice de emprendimiento por necesidad frente al emprendimiento por oportunidad. Así, el Informe GEM, el documento sobre actividad emprendedora más importante que se publica anualmente en más de ciento setenta países, en su edición de 2017 señala que todavía el 26 % de los emprendimientos nacientes surgen por necesidad. Desgraciadamente, estos emprendimientos tienen una probabilidad muy alta de fracasar.

Hay que aceptar que a la hora de emprender se pueden tener distintas motivaciones. Una persona emprende por necesidad cuando se involucra en la puesta en marcha de un negocio de manera forzosa y precipitada. Careciendo de posibilidades laborales satisfactorias, necesita de manera urgente una alternativa ocupacional.

En cambio, el emprendimiento se afronta por oportunidad cuando responde principalmente a la identificación de una solución o necesidad, cuyo potencial en el mercado hace recomendable o deseable un negocio. Aparece entonces el ejercicio de diseño de un proyecto sólido, sustentado en análisis y datos empíricos, que debe preceder a la puesta en marcha.

¡Qué recomendable es dedicar tiempo a la reflexión antes de iniciar un proyecto emprendedor! Ahondar en las razones y motivaciones que conducen a su plasmación es un termómetro que mide el grado de necesidad que se esconde detrás del empeño. Habrá que permanecer alerta para no ser arrastrados por la perversa precipitación, la ciega obcecación y la huida hacia delante. La simple necesidad puede estimular, pero generalmente no es buena consejera.

8. Si no cuestionas tus límites, se irán achicando

Estar alerta, he ahí la vida. Yacer en la tranquilidad, he ahí la muerte.

OSCAR WILDE

Abordamos una cuestión muy desarrollada por la literatura dedicada al autoconocimiento, al crecimiento profesional, al *coaching* y a un sinfín de temáticas. Y, por supuesto, abordada por los expertos en emprendimiento. Se trata del indispensable ejercicio de escapar de la conocida zona de confort y evadir la tentación del acomodo. De alguna manera ya introdujimos este tema en reflexiones anteriores, cuando remarcábamos que la pasión es el gran motor generador de la energía que requiere un proceso de autosuperación.

Esta vez queremos reflexionar sobre este elemento desde el bloque dedicado a la convicción. ¿Qué sentido tiene hacerlo desde esta perspectiva? ¿Realmente es trascendente abordar la superación de los límites más allá de la visión tradicional? La experiencia con personas emprendedoras nos dice que todas ellas llevan incorporado, en mayor o menor medida, el espíritu de superación. Una especie de *vis inconformista* que las conduce y protege, como un ángel de la guarda, a enfrentarse a sus temores y alcanzar nuevas metas.

Sin embargo, el inconformismo no es una energía inagotable que opera la transformación y refuerza la resistencia a las dificultades. Sus periodos de sequía están relacionados con los momentos del coloquialmente denominado «descanso del guerrero» al que toda persona necesita acudir para desconectar del mundo, cargar pilas y renovarse para afrontar próximas batallas.

Este momento de comprensible relax aparece normalmente después de alcanzar un objetivo, principalmente si ha requerido notable esfuerzo, y se traduce en un sentimiento de plenitud y autocomplacencia. De manera frecuente va acompañado de la perversa ilusión de creer que el proyecto no necesita nuevo impulso y de la tentación de dejarse llevar por la inercia.

Sin embargo, desde las escuelas de *management* se insiste, de una forma más o menos prosaica, en que «las empresas son como la luna. Cuando no crecen, menguan». Así, advierten de que las circunstancias son cambiantes y que, cuando menos se espera, el

aparente control y la presunción de suficiencia se transforman en una pérdida de posición respecto a la competencia. Eso obliga después a desempolvar las zapatillas de *running*, redoblar esfuerzos y recuperar el tiempo perdido.

Desde el prisma de la persona emprendedora que ilumina *Sorbos de emprendimiento* ocurre exactamente lo mismo. Como un músculo, cuando los talentos y capacidades se relajan y reducen su ejercicio, los resultados alcanzados gracias a la maximización de su tensión tienden a decrecer.

Cuando aparece la distensión y relajación que con frecuencia sigue a laboriosos logros, es momento de activar la alerta en la mente emprendedora. La autocomplacencia y el deleite después del cumplimiento de objetivos y la pérdida de tensión en la musculatura que conforman las capacidades pasarán factura y anticiparán estados de letargo y desasosiego. Un ejemplo es la actividad del estudio, que requiere para su eficacia el hábito diligente de mantener activa y tensionada la capacidad de razonar y memorizar.

Únicamente desde la conciencia y adecuada gestión de los saludables momentos de respiro y toma de perspectiva se evitará la atrofia de capacidades y el adormecimiento de proyectos emprendedores.

Muchos emprendedores, en tertulias relajadas de café, muestran su preocupación por mantener exprimida la pericia y el saber hacer. No adormecerse nunca en la zona de confort ni yacer en la complacencia son sabios consejos de quienes creen en el cuestionamiento permanente de sus propios límites.

9. Piensa en el último pero cuida del primero

Por mucho que se persiga el horizonte, nadie entra en el mar sin mojarse primero un pie.

ANÓNIMO

Visitando el jardín de los pensamientos de Phra Singh, uno de los templos budistas más antiguos del norte de Tailandia, un joven monje nos apercibió de la sentencia que pendía de la rama de un árbol: «Sin dar el primero de los pasos, es insensato preocuparse del final». Con esta máxima, los aspirantes son iniciados en el camino de la contemplación despojándose de todo deseo. El karma, o energía para salir del samsara o rueda de la vida, se alcanza a través de una continua sucesión de reencarnaciones que buscan purificar el alma.

Todo aquel que ha meditado conoce la dificultad que encierra lograr un adecuado estado de concentración, incluso a «nivel de usuario». Pues bien, el desafío de los monjes es la liberación de toda atadura física y mental. *A priori*, suena inalcanzable…

Desde la ciencia del *management* y de los recursos humanos, tradicionalmente se ha propugnado el establecimiento de objetivos alcanzables bajo pena de desmotivación. Someterse a un desafío inconsecuente representa, a ojos de buena parte de los teóricos, un error fatal.

Sin embargo, merece la pena ahondar en la cuestión cuando nos acercamos a la realidad emprendedora. La percepción de «lo posible» o «lo imposible» se conforma desde dos dimensiones. La primera, desde la percepción de uno mismo, de las capacidades y las limitaciones propias. La segunda, del tiempo en que se pretende alcanzar lo propuesto.

Ninguno de los emprendedores reconocidos como exitosos se ha forjado espontáneamente. De manera más o menos consciente, han desafiado la autopercepción de sus limitaciones y han obviado fijar de antemano un límite temporal a partir del cual comenzar a considerarse, implícita o explícitamente, triunfadores o fracasados.

Quien decide embarcarse en una aventura emprendedora debe atender a la naturaleza secuencial de su aventura, al proceso que en sí mismo representa. Eso sin olvidar que cumplir expectativas y alcanzar metas es un objetivo inexcusable. Emprender es una actividad cuya plasmación y disfrute representan una actitud y un modo de vida que

tiene mucho que ver con ir alcanzando pequeñas cimas. Peldaño a peldaño. Desproveer a la experiencia emprendedora de esta visión conlleva implícitamente reducirla a una perversa bipolaridad entre personas exitosas y fracasadas.

Tomando un café oriental nos encontramos con un emprendedor andaluz que, contra viento y marea, se embarcó hace muchos años en la creación de un centro de recuperación y reinserción de jóvenes drogodependientes. El proyecto diseñó de manera innovadora una nueva manera de afrontar, desde la óptica del tratamiento integral, el grave problema de la drogadicción. Hoy es uno de los centros con más jóvenes recuperados y reinsertados en Europa. Ante un objetivo que parecía inalcanzable, nos confiesa que progresar poco a poco, cumpliendo etapas, constituyó, como un mantra recitado por los monjes budistas, su *modus operandi.*

¿Cuántas veces, como emprendedores, hemos rechazado un proyecto desafiante y motivador por considerarlo inasequible? ¿O lo hemos hecho, pero renunciando a su consecución más ambiciosa? El ser humano logra sus cotas más elevadas cuanto más exigentes son sus proyecciones. Pero con frecuencia un objetivo que parece inaccesible no es más que una sucesión de pequeños logros al alcance de la mano.

10. Piensa, analiza, ejecuta

> Liderazgo es hacer que alguien haga algo que tú quieres porque la persona quiere hacerlo.
>
> DWIGHT D. EISENHOWER

La conjugación de los verbos que dan título a esta reflexión formaron parte del discurso vital de uno de los líderes mundiales más influyentes del siglo XX. Nelson Mandela enseñó al mundo entero que, a pesar de las circunstancias –detenido en 1962 y liberado veintisiete años después, en 1990–, la persona tiene el deber y la obligación de prepararse y luchar por lo que cree. Su capacidad de liderazgo, demostrada defendiendo actitudes antirracistas y antiimperialistas, fue determinante en el éxito de su cruzada.

Hemos remarcado, desde diferentes ópticas, que el emprendimiento depende de elementos externos, pero fundamentalmente de los que tienen que ver con la personalidad de su protagonista. Y el liderazgo es una de las capacidades básicas ligada a la convicción de levantar un proyecto vital o empresarial.

Un emprendimiento, en un principio, es solo un sueño, una idea que surge de una necesidad observada. Pero, para que se haga realidad, dicha idea necesita ser plasmada. En el complicado paso de la teoría a la práctica radica con frecuencia la complejidad y la causa de no pocos fracasos. Dibujar una hoja de ruta coherente y alinear los recursos disponibles hacia su consecución no es sencillo, aun contando con una idea brillante como punto de partida.

El liderazgo implica un ejercicio de convencimiento e involucración de potenciales socios, inversionistas, colaboradores, clientes, proveedores, etc. Si se desea que otros compren la idea, compartan el riesgo y se alineen con el proyecto, la persona emprendedora debe ser líder.

En un reciente artículo de la profesora del Instituto de Empresa Alexandra Rengel, sobre liderazgo y emprendimiento, se destaca que la capacidad de liderazgo o influencia consta de tres elementos: la conciencia, que significa saber que las acciones siempre tienen un efecto; la comunicación, herramienta para la resolución de conflictos y toma de decisiones; y el compromiso con unas determinadas ideas.

Visto así, podría parecer que la capacidad de liderazgo ejerce de obstáculo insalvable para una persona que, teniendo una idea brillante, no cree estar dotada para liderar. Sin

embargo, es estimulante saber que, como no nos cansamos de repetir, todo es educable. Se puede nacer con ciertas habilidades, pero el aprendizaje es lo más determinante para desarrollarlas con plenitud.

Son varias las aristas que conformaron el liderazgo de Mandela, y resultan perfectamente aplicables a cualquiera que emprenda. En primer lugar, una capacidad visionaria. Desde joven se sintió llamado a luchar contra las desigualdades raciales del *apartheid* en Sudáfrica.

Seguidamente, el liderazgo del sudafricano fue transformador. Debe existir un deseo de cambiar la realidad, de mejorar. Eso implica una personalidad no conformista, abierta y predispuesta siempre a la excelencia. Derivado de ello, el liderazgo emprendedor debe estar orientado a resultados.

En tercer lugar, el líder debe ser inspirador. Todos conocemos a emprendedores con carisma, con un don que parece que atrapa. Así sucedía con Mandela. Personas que lo conocieron cuentan que, al hacerse presente en actos o recepciones colmadas de público, hasta los niños se quedaban con la boca abierta simplemente con verlo caminar o sonreír. Era sorprendente, además, su amplia capacidad de escucha.

¿Qué peso tiene el liderazgo en mi proyecto emprendedor? ¿Cómo activarlo para convertirlo en palanca de eficacia? La degustación de una de las deliciosas variedades cafeteras arábicas, la Djimmah, procedente de las llanuras etíopes, donde la historia enclava el verdadero origen del café, nos sugiere recurrir a un mantra cargado de fuerza y simbolismo: piensa, analiza, ejecuta.

APRENDE DE ELLOS

Arcángel (Cantautor flamenco. Premio Grammy Latino de la Música 2018)

«No sé si directamente el arte puede enseñar algo al emprendimiento. Indirectamente seguro que sí. Uno llega a lo que busca cuando se plantea muchas cosas antes. El arte sirve como ejemplo de cómo ser fiel a uno mismo.»

«Hay que enfrentarse a las dificultades y afrontar los retos manteniendo el discurso en el que uno cree.»

«El miedo no puede ser un freno a lanzarse a emprender ni a introducir innovación en lo aparentemente tradicional. Aunque hay que tener una plena convicción en lo que uno hace.»

«Entiendo la profesión como el ámbito que debe proporcionar felicidad, divertimento y disfrute, principalmente en los procesos de creación.»

«Cuando las cosas están trabajadas, pensadas y hechas con mucho respeto y humildad, ¿por qué no mostrarlas?»

MartHa Rangel (Directora regional del área de Contabilidad y Finanzas del TEC de Monterrey y presidenta del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas)

«Es importante trabajar en la formación de líderes con espíritu emprendedor, sentido humano y competencia internacional.»

«La convicción, como certeza de lo que piensa o siente un persona emprendedora, contribuye a incrementar su sensación de felicidad.»

Ana López Casero (Licenciada en Farmacia. Emprendedora y directora de la Fundación Francisco Luzón)

«Me alegro muchísimo de que el emprendimiento se escriba, por fin, en femenino. Y, además, con mayúsculas. Las mujeres llevamos el emprendimiento en el ADN. Tenemos un liderazgo natural basado en acompañar a personas y hacerlas crecer. Somos creativas, innovadoras, proactivas e integradoras.»

«El emprendimiento femenino exige una gran dedicación y se enfrenta a momentos de tensión en el momento de la maternidad. Se necesitan apoyos en la vida personal y profesional, pero, sobre todo, dosis muy elevadas de confianza y tesón.»

«Aconsejo a los jóvenes emprendedores que nunca renuncien a aquello que les hace vibrar, que cada día escriban su página personal y siempre sean proactivos y miren hacia adelante.»

«Hoy tenemos mucha más cultura emprendedora en España. El emprendimiento se ha convertido en una opción profesional de mucho valor. Se ha dado un paso de gigante en los últimos años.»

«Trabajar en proyectos innovadores con impacto social y repercusión directa en la vida de las personas es mi pasión.»

Otros amigos que nos compartieron su convicción fueron los siguientes:

- **Sonia Lallana (Directora de la Escuela de Danza Chorea&Rhythmus)**
- **Juan Carlos García Infante (Director General de Comercial Eléctrica Onubense CEOSA).**
- **Rogelio Rubio y Pedro Jara (Empresarios y fundadores de Oria Construcción)**

Resiliencia: capacidad que tiene una persona para superar circunstancias traumáticas. Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador, un estado o una situación adversa.

1. *And the winner is…*

Los guerreros más fuertes son el tiempo y la paciencia.

TOLSTOI

El director de cine Guillermo del Toro, triunfador en la última gala de los Óscar de 2018, hablaba así a los periodistas cuando lo felicitaban por sus dos gemelitos, como llama a las estatuillas: «La historia es mucho más larga de lo que pensáis. Mejor preguntadme cuántos golpes me di». Hacía alusión a los diez años que estuvo penando sin poder filmar una película. En la misma línea se expresaba, hace años, otro mito del celuloide, Woody Allen, con su innato sarcasmo: «Me tomó mucho tiempo tener éxito de la noche a la mañana».

La paciencia es la actitud que lleva al ser humano a no desfallecer y a soportar contratiempos y dificultades con la confianza de alcanzar un objetivo. La paciencia es la tolerancia a la frustración en el momento presente sin caer en la desesperanza ni en el abandono de las metas que se anhelan en un futuro no inmediato. Así, puede decirse que la paciencia es una vertiente de la resiliencia. Como reza un proverbio persa, se parece a «un árbol de raíz amarga, pero de frutos muy dulces».

La prisa, la urgencia y la desesperación son malas consejeras para la persona que emprende. Los trayectos emprendedores suelen consistir en periplos de largo recorrido. La impaciencia y el deseo exasperante de ver rendimiento inminente pueden atenazar la mente y bloquear la toma de decisiones. En clave personal, ¿cuántas veces hemos deseado en algún momento haber sido más pacientes y esperado más tiempo para tomar alguna decisión que finalmente nos ha perjudicado?

Una semilla no se convierte en un gran árbol en una semana, se necesitan muchos años para poder gozar de frutos y robusta sombra. Lo mismo ocurre con el emprendimiento. Se necesita tiempo de maduración para que consolide. Cuando empezamos a materializar sueños y proyectos, corre por las venas de los emprendedores un fuego que hay que saber controlar. A veces nos atenaza la precipitación.

Como emprendedores hay que seguir caminando a pesar de todo, haciendo lo que corresponde cada día. Hay que avanzar con paciencia incluso cuando parece que el

proyecto no toma fuerza. En realidad, si los pasos están bien dados, es muy posible que el trayecto sea el correcto aunque no se vean resultados inmediatos.

La paciencia no es pasividad o resignación: es fortaleza para aceptar con serenidad las pruebas que el camino emprendedor pone a disposición para el continuo progreso. Como emprendedor, surgen muchas dudas acerca del futuro del negocio. Armarse de paciencia permite estar concentrado al cien por cien en cada actividad y ser consciente de que cada paso, por insignificante que sea, te acerca al objetivo.

No todas las personas tienen la virtud de la paciencia, pero, afortunadamente, es un hábito que se puede cultivar. A medida que se adopta la práctica del autocontrol y la serenidad ante situaciones que impacientan, más fácilmente se alojará esta acción en el cerebro, lo que lo obligará a razonar para decidir asertivamente.

Además, la paciencia mejora la capacidad de análisis al tomar decisiones desde la calma y no desde la impulsividad. También es positiva porque ayuda a enfrentar lo inesperado, de gran utilidad para aventuras emprendedoras. De la misma manera, contribuye a interiorizar un consciente deseo de excelencia. Quiénes mejor que los artistas como ejemplos de perfección labrada en la paciencia que requiere la minuciosidad y mimo de una obra de arte.

Por último, para un líder, y quien emprende lo es, la paciencia resulta una virtud esencial. Permite mantener la calma a su alrededor en momentos de crisis que amenazan el proyecto. Difícilmente una iniciativa emprendedora puede resistir el paso del tiempo si no está en manos de una persona paciente. «¡Qué pobres son aquellos que no tienen paciencia! ¿Hay herida que sane de otra manera que no sea poco a poco?», se pregunta Otelo en una de las obras de Shakespeare.

¿Cómo ejercitamos esta *vis patientia* en nuestra vida diaria y como emprendedores? Solo si somos capaces de desterrar la precipitación y la ansiedad del logro inmediato estaremos en disposición de ser reconocidos por el Óscar que, a buen seguro, merece todo emprendimiento.

2. En el suelo se traga más polvo

La mayor gloria no está en no caer nunca, sino en levantarnos cada vez que caemos.

CONFUCIO

Existen momentos en que el implacable destino se pone en contra y se desencadena un rosario de dificultades y adversidades que desafían la paciencia y la resistencia. Así, el refranero popular ha acuñado la conocida expresión «las desgracias nunca vienen solas».

Como afirmó con sorna un afamado cómico castellano, a quien se ve envuelto en una dinámica de esta naturaleza no le queda más que practicar el «taekwondo de mantenimiento»: resistir los envites en el tatami en que a veces se convierte la vida o buscar la esquina del *ring*. ¡Cuántas veces el desaliento invita a tirar la toalla!

Temer la pérdida de un combate es comprensible e inherente a la endeble naturaleza humana. Nadie está llamado permanentemente a vivir en un estado de heroicidad. Para alguien que emprende, caer de bruces a la lona después de un buen derechazo no implica que su capacidad de resiliencia esté poco desarrollada, que haya finalizado un ciclo o que se haya perdido la partida definitivamente.

Las hawaianas Emmy Werner y Ruth Smith, responsables del más importante estudio realizado sobre resiliencia en el mundo, concluyeron que el desarrollo óptimo de dicha competencia se encuentra en la interacción equilibrada entre las capacidades de la persona y su medio social y físico. Resolvían que la resiliencia no es un estado definido y estable, sino más bien un camino de crecimiento en el que la noción de factor de riesgo o de protección es ambigua, porque la misma característica puede ser un riesgo en un caso y un factor de protección en otro.

Podemos derivar, entonces, que los pequeños o grandes golpes propios de todo itinerario emprendedor son como las vacunas. Contribuyen a la adaptación al riesgo, a fortalecer el espíritu de su protagonista, a dilatar su capacidad de resiliencia y a mejorar su preparación para posteriores combates.

El desarrollo de la adaptabilidad incrementa la capacidad de asimilación de los impactos de la vida y la generación de recursos suficientes para aprender a digerirlos y a superarlos en el futuro inmediato. Las personas emprendedoras están llamadas a

desarrollar esta competencia, porque el devenir emprendedor es mantener un permanente estado de adaptación al entorno.

Para quienes decidieron aplicarse al emprendimiento como medio de vida, permanecer en el suelo después de un duro golpe implica no solo despreciar el fracaso como factor de crecimiento, sino impedir la oportunidad del crecimiento personal a través del desarrollo de la adaptabilidad.

Con una taza de café *ristretto* en la mano, reflexionamos: ¿con qué actitud enfrentamos los duros golpes de la vida? ¿Somos capaces de ver en el «doblar la rodilla» una oportunidad de crecimiento y una mejora de la adaptabilidad a entornos hostiles? Estamos llamados a elegir entre adoptar una postura victimista o apostar por levantar la cara de inmediato, sacudir el polvo y seguir adelante tomando conciencia de la increíble suerte de la experiencia atesorada.

3. Aprendiendo de la mujer del César

Aquellos que te critican ven en ti lo que jamás serán.

ANÓNIMO

No hace mucho escuchamos un término que sorprendía por la carga peyorativa y despectiva que encerraba. En un ejercicio de perversa generalización, tildaba a las personas que tratan diariamente de sacar adelante sus negocios como «emprendepredadores». Si bien respondía probablemente a un esfuerzo por significarse, su autor no dimensionaba el calado de tal acusación.

Desgraciadamente, la figura del emprendedor en España tiene que luchar todavía contra la sospecha de percepciones ligadas al fraude y la corrupción. Así lo manifiesta el Informe GEM al que hacemos referencia con frecuencia: solo el 48,4 % de los encuestados piensa que emprender brinda estatus social y económico, frente al 75 % de Alemania o el Reino Unido.

También el Libro Blanco de la Iniciativa Emprendedora Fundación Príncipe de Girona apunta que el porcentaje de población que tiene una imagen favorable es del 73 % en Estados Unidos, el 62 % en Francia, mientras que en España desciende al 48 %. Un dato paralelo revela que el tiempo que los medios de comunicación en España destinan a valorar positivamente el emprendimiento está muy por debajo de lo que ocurre en países como Estados Unidos, Francia o el Reino Unido.

No vamos a negar que algunos canallas siguen enfangados en la insensibilidad, la irresponsabilidad, la inmoralidad o cualquier tipo de discriminación. Como ocurre en tantos ámbitos, por culpa de la infame praxis de una minoría, la persona emprendedora sufrida y honrada tiene que convivir con la mala prensa tradicional.

De hecho, en un estudio realizado por nuestra empresa consultora Management & Research con más de cinco mil jóvenes andaluces en el marco del Programa EmprendeJoven sobre estereotipos asociados a la persona emprendedora, la mayoría de los participantes incluía entre los tres primeros conceptos vinculados a la figura empresarial algún tipo de insulto.

Afortunadamente, otro estudio reciente de la Universidad de Burgos sobre percepción y efectos de la cultura emprendedora nos invita al optimismo: los actuales cambios

sociales y económicos están provocando la adquisición de habilidades dirigidas al desenvolvimiento social exitoso, lo que convierte a la figura del emprendedor en un agente de transformación social y en un impulsor del crecimiento y la creación de empleo. Se comienza a considerar al emprendimiento un factor de éxito personal.

Nuestro amigo Fabio es titular de una acogedora cafetería en el centro histórico de Santiago de Chile, donde sirve un delicioso americano acompañado de exquisita pastelería mapuche. En un lugar bien visible y con una gran tipografía tiene colgada una leyenda escrita en tiza: «No olviden retirar su boleta». Este detalle, tomado de otras latitudes, puede enseñarnos no solo a actuar con rectitud, sino también a contribuir de manera proactiva a limpiar y ennoblecer, de una vez por todas, la imagen del empresariado… Su capacidad de resiliencia le permite superar la circunstancia adversa de inmerecidas acusaciones.

¿Cómo contribuir desde nuestra individualidad a ensalzar la imagen de la práctica empresarial para asociarla a un ejercicio digno y noble? Ojalá el ejemplo valioso, honesto y visible de los emprendedores nacientes sea motivo para acelerar la merecida admiración que les debe la sociedad. Como la mujer del César, ya no les sirve con ser honestos, sino que deberán luchar decididamente para disolver la tradicional y peyorativa carga de la sospecha.

4. Más que una botella de ron

A los elefantes les cuesta mucho adaptarse, mientras que las cucarachas sobreviven a todo.

PETER DRUCKER

Los bucaneros eran habitantes de la zona occidental de la isla de La Española, actual Haití y República Dominicana. De las crónicas del siglo XV y XVI se deriva que se trataba de un colectivo con un marcado carácter emprendedor. Se dedicaban a la caza de vacas y cerdos salvajes para posteriormente «bucanear», es decir, ahumar la carne y venderla a los navíos que navegaban por el mar Caribe.

Como puede intuirse, los bucaneros desarrollaban su actividad en un contexto de absoluta inestabilidad, incertidumbre y riesgo. No era usual que los navegantes que surcaban aquellas aguas respetaran las relaciones mercantiles, basadas en la ley del más fuerte. El saqueo y la extorsión eran prácticas habituales.

Haciendo un inocente juego de palabras, y saboreando un rico café centroamericano, traemos a colación un vocablo que se ha abierto paso entre los expertos y profesionales de la economía y las relaciones comerciales de nuestra época. Se trata del denominado «entorno VUCA», acrónimo utilizado para describir entornos caracterizados por cuatro rasgos: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

El término fue acuñado por el U. S. Army War College para describir el mundo surgido tras el fin de la Guerra Fría, y comenzó a utilizarse de forma generalizada en los años noventa. En el siglo XXI se ha aplicado definitivamente al ámbito de la estrategia empresarial. Anticipar el cambio y adaptarse a entornos VUCA es un rasgo que caracteriza a las personas emprendedoras resilientes.

En el marco del foro AMEC de 2015, que versó sobre la industria adaptativa, su presidente, Manel Xifra, señalaba que hoy en día la adaptabilidad y el cambio han de ser características intrínsecas de quien se dedica al mundo de los negocios. Pero ¿cómo se desarrolla esta capacidad? La adaptabilidad se alcanza cultivando la creatividad, la capacidad de innovación, la versatilidad del talento y la orientación a la internacionalidad.

Joan Plans, colaborador académico en los programas de Executive Education de ESADE, señalaba en una entrevista: «Vivimos en un mundo en el que es más difícil

sobrevivir ahora que triunfar en el pasado». El mundo ha entrado en una nueva normalidad donde casi nada es previsible o lo que parece, y la velocidad a la que la realidad cambia se incrementa día a día. En un contexto como el descrito, es más que nunca necesario saber cómo liderar equipos que garanticen la supervivencia y el triunfo.

No sabemos si a nuestros seguidores les gustan las aventuras y las leyendas de los antiguos bucaneros, ataviados según el imaginario popular cantado por Sabina con patas de palo, garfios y parche en un ojo. De lo que sí estamos seguros es de que son un gran ejemplo de emprendimiento en entornos donde la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad son seña de su linaje marcado a fuego. Quizá necesitemos más que una botella de ron para sobrevivir a los nuevos escenarios empresariales del siglo XXI.

5. He sufrido desgracias que nunca sucedieron

Las amenazas solo son armas para el amenazado.

ANÓNIMO

A veces vemos la realidad oscura, triste y pesimista, anticipando desgracias o fracasos mucho antes de que asomen por el horizonte. Procesar la información que se recibe y analizarla de manera errónea o sesgada, como si se llevaran gafas con cristales sucios, es causa de confusión, parálisis y desacierto.

El dicho popular «piensa mal y acertarás» lleva a interpretar los acontecimientos de una manera distorsionada e irreal. ¿Quién no ha sufrido, habitualmente en compañía de la almohada, un pensamiento catastrofista tendente a creer o imaginar el peor escenario posible, aun sin fundamento? Es cierto que la mente, como un dispositivo automático, a veces se prepara para lo peor. Y quizá tenga que ser así, pues, de lo contrario, envuelto en un iluso optimismo, nuestro pensamiento perdería el estado de alerta.

Para quien decide emprender, combatir el pensamiento derrotista y agorero resulta fundamental. Así, es fundamental pensar en positivo, en superar los propios límites, y tener una mirada ambiciosa y soñar con metas altas.

La resiliencia es la capacidad que permite luchar contra la adversidad que implica sobredimensionar limitaciones y cercenar expectativas. Por tanto, es de utilidad tanto para encarar y superar circunstancias o infortunios ya consumados como para gestionar y hacer frente a los gigantes en que se convierten, a veces, los molinos de viento. ¡Cuánto tiempo y desgaste emocional invertidos en afrontar problemas que nunca acontecieron!

Quizá la clave está en desarrollar el denominado «locus de control interno». Acuñado por el psicólogo estadounidense Rotter en 1966, hace referencia a la creencia de que las acciones que uno realiza configuran de forma determinante los resultados que obtiene. En la medida en que el emprendedor desarrolla una fuerte convicción y seguridad en sus habilidades, disminuye la sensación de dependencia de factores externos que pueden desestabilizar su proyecto.

De hecho, un magnífico estudio de evaluación de la capacidad emprendedora del profesor Sánchez García, de la Universidad de Salamanca, editado en 2009, señala

precisamente el locus de control interno de Rotter como la primera de las características de una personalidad emprendedora.

Hace unos años conocimos a un gran emprendedor con negocios en varios sectores. Tomando un café irlandés en el receso de una importante feria confesaba, con afinada sabiduría, cómo había aprendido a controlar y a gestionar adecuadamente las múltiples amenazas que nublaban diariamente sus negocios. No sabemos si estaba dotado de una inigualable inteligencia o preso de una insensata ingenuidad cuando afirmaba que, en su experiencia, el 80 % de los aparentes problemas acababan a medio y largo plazo por no aparecer o por disolverse antes de su concreción. Sin otorgar a su tesis naturaleza científica, lo importante fue descubrir que era capaz de identificar y a continuación desterrar de su mente intimidaciones que a la hora de la verdad no llegaban a concretarse.

¿Con qué frecuencia somos cautivos de la tendencia a adelantar acontecimientos que intimidan y paralizan? Nos enseña la Psicología que vivir en el futuro es causante de muchas cuadros de ansiedad, pero, sobre todo, que es una merma innecesaria de energía, ilusión y tiempo. Aprendamos a combatir ilusorias adversidades, dimensionémoslas o desechémoslas a tiempo para disfrutar y vivir las oportunidades que nos ofrece el presente.

6. El cambio es lo único constante

El progreso consiste en el cambio.

MIGUEL DE UNAMUNO

El ser humano tropieza habitualmente en la dificultad de aceptar que el cambio es parte fundamental de la vida. ¡Cuánto sufrimiento y ansiedad a causa de ofrecer resistencia a realidades inevitables! Los árboles que se doblan con el viento aguantan mejor las tormentas. Del mismo modo, podemos «doblarnos» cuando llegan cambios sobre los que existe escaso o ningún control.

El itinerario emprendedor exige estar abierto permanentemente a mudanzas y a cambios de rumbo. Afirmaba Heráclito que «todo fluye», lo que incidía en la impermanencia de las cosas. La capacidad de transformación y adaptación a nuevos mercados, nuevas formas de gestión, cambiantes entornos sociales, políticos y culturales y a nuevas tecnologías es imprescindible en un entorno que se sucede a un ritmo endiablado.

Los cambios son inevitables. La Biblia reconoce una verdad fundamental: «El tiempo y el suceso imprevisto acaecen a todos». Por supuesto, lo inesperado no es siempre negativo, algunos cambios que al principio parecen desfavorables pueden acabar siendo beneficiosos y hasta aconsejables. Aun así, muchos se sienten cómodos en la rutina y la evolución les causa ansiedad.

Para encarar el emprendimiento, es recomendable aceptar la realidad. A todos nos tienta tener el absoluto control del negocio, pero eso es sencillamente imposible. Es mejor aceptar y encarar la realidad cambiante que estar anclado al obstinado inmovilismo que no permite el cambio.

También hay que subrayar que la adaptación a nuevos escenarios es posible y saludable. La resiliencia es la capacidad para adaptarse a cambios y superar adversidades. De hecho, quien así emprende no solo soporta nuevas circunstancias, sino que también ve cómo sacar provecho de ellas.

Mirar al futuro con realismo aderezado de optimismo permite estar predispuesto a los nuevos desafíos que la evolución y el desarrollo llevan aparejados. Pensar

permanentemente en clave de pasado es conducir sin dejar de mirar al espejo retrovisor. Echar un vistazo atrás es bueno, pero hay que concentrarse en la carretera, en el futuro.

Es muy aconsejable para una persona emprendedora focalizar la mente en pensamientos positivos. La resiliencia está muy relacionada con esta actitud, al permitir la rápida sanación después de sufrir los efectos de los constantes contratiempos. Encontrar el lado bueno en todas las situaciones permite dejar atrás las secuelas de las contrariedades y mirar al futuro con ilusión y esperanza.

Conocimos hace poco a una emprendedora que dio un repentino giro a su vida. Se instaló en Gotemburgo pensando que sería fácil encontrar trabajo como diseñadora de páginas web, actividad que ejercía en España. Sin embargo, la realidad fue muy distinta. Mientras cuidaba de su hija recién nacida, trató de adaptarse a las nuevas circunstancias y crear un portal *on-line* que le permitiera encontrar amistades y socializarse con otras familias de la ciudad. Con creatividad, pronto ideó una web donde publicar actividades familiares para niños. *Business angels* como Chalmers Ventures han invertido en su exitosa empresa.

Qué ejercicio tan recomendable sería identificar los obstáculos que configuran la zona de confort que impide, más veces de las deseadas, acometer los cambios que exige el devenir de un itinerario emprendedor. ¿Hasta qué punto estamos convencidos, como emprendedores, de que la única seguridad es que todo está en proceso de evolución y versatilidad?

7. Socorro tardío, socorro baldío

Dadme un punto de apoyo y moveré el mundo.

ARQUÍMEDES

El término *resiliencia* se ha ido configurando con las aportaciones de diversos autores. La psicóloga francoalemana Emmy Werner destacó en 1995 tres vertientes: óptimo desarrollo a pesar de asumir riesgos, mantenimiento de habilidades y competencias pese al estrés continuo y recuperación después de un trauma. La resiliencia es un término que se asocia a la resistencia de materiales que se doblan sin romperse para recuperar su forma original, como el arco que se curva para lanzar una flecha. Es el fundamento de la ingeniería antisísmica aplicada en países como Chile, Japón o México.

Resiliencia podría ser sinónimo de *entereza*: superación de una adversidad permaneciendo más fuerte que en el momento previo. Como se ha destacado en apartados anteriores, la actividad emprendedora conlleva un camino lleno de obstáculos y, a menudo, de pequeños fracasos, lo que exige notable entereza.

Queremos subrayar la importancia de un entorno adecuado y estimulante, es decir, del apoyo emocional de las personas que rodean a quien ha decidido emprender. Es verdad que el emprendimiento es, frecuentemente, una carrera en solitario. Pero no es menos cierto que un entorno amigable puede, en momentos críticos, atenuar los efectos de pequeños o grandes reveses.

Cultivar una sólida red de apoyos que permiten el sostenimiento en momentos difíciles resulta esencial para no caer en un individualismo que conduce al aislamiento y al distanciamiento de la realidad. La conciliación familiar y laboral y el cultivo de sanas amistades son factores que sirven de apoyo en momentos bajos. Todos deberíamos incorporar en la agenda pequeños encuentros que fortalecen una red de seguridad emocional, una especie de *emotional networking*.

Sirva de ejemplo el desastre sufrido en México en 2017 para resaltar la solidaridad con que tantos emprendedores han tratado de demostrar normalidad al reactivar sus actividades al servicio de los más afectados. La teoría de la ventana de Johari establece que hay una parcela desconocida de la personalidad que suele activarse en situaciones extremas. Si trabajáramos la propensión al apoyo en lo cotidiano, dentro del entorno

inmediato, estaríamos más preparados para activar la resiliencia en sacudidas dramáticas como, por ejemplo, en una catástrofe natural.

En paralelo, la persona emprendedora debería esquivar los llamados «vampiros emocionales»: individuos pesimistas, criticones, con personalidad agorera, victimistas, que generan un halo de negatividad y una fatiga emocional incompatible con el coraje, la ambición y el estímulo que requiere un proyecto empresarial. Armarse de un entorno compuesto por personas eficaces, con actitud positiva, también es responsabilidad de todo emprendedor para fortalecer su actividad.

Un elemento clave para que la influencia positiva de un entorno adecuado sea permeable en el estado de ánimo es la humildad. Adoptar una actitud alejada de la soberbia, que permita la ayuda y el apoyo, es fundamental para escapar de las dificultades. Dejarse ayudar contribuye, además, a fortalecer una imagen positiva de uno mismo.

¿Hasta qué punto valoramos la conveniencia de encontrar socorro en el entorno más próximo para recuperar, con la firmeza del arco, el estado original después de una decepción? Como plan de trabajo, sugerimos reservar un par de momentos cada semana para disfrutar de un café en buena compañía.

Fortalecer la red emocional ayudará a crecer como personas y como emprendedores, además de cultivar la resiliencia de volver a enfrentar con más fuerza los obstáculos del día a día. Pidamos ayuda antes de que sea demasiado tarde y el socorro sea ya baldío.

8. Lo malo pasa, lo bueno también

> El hombre tiene el poder de cambiar una condición desfavorable agitando la varita mágica de sus palabras.
>
> FLORENCE SCOVEL SHINN

El enunciado «las palabras tienen poder» es propia de ambientes literarios. Sin embargo, evoca una realidad que no escapa a otros contextos y que tiene una interesante aplicación en la actividad emprendedora.

Asumir el liderazgo de una iniciativa, nueva o consolidada, demanda una serie de valores, habilidades y competencias muy concretas. Pero, sobre todo, exige un necesario ejercicio de acomodo a los vaivenes de la realidad que, como la ruleta de la fortuna, reparte gloria y descalabro a partes iguales.

La noria del emprendimiento conduce a pensamientos triunfalistas o catastrofistas ante los que se suele sucumbir a la mínima de cambio. Cada estación condiciona la percepción de la realidad y modifica los comportamientos. Sin embargo, el modo en que se expresa o comunica dicha realidad redunda, como un *boomerang*, en su propia configuración.

En coyunturas complejas, la oratoria se carga de expresiones y giros lingüísticos de marcado corte pesimista. El negativismo se apodera del *logos* sin atender al influjo que tiene en el interlocutor.

«El lenguaje es la casa de la verdad del ser», promulgó el filósofo alemán Martin Heidegger a mediados del siglo XX. Aseveración convertida en fundamento basal, entre otras, de la programación neurolingüística, promulga el condicionamiento que tanto palabras como expresiones generan.

Compartir permanentemente circunstancias críticas o estar instalado en la queja es una válvula de escape para una persona emprendedora. Así ha sucedido en lo más grave de la crisis que hemos sufrido años atrás. Sin embargo, los efectos pueden ser desastrosos, no solo por el efecto desmotivador que un discurso pesimista genera en el entorno, sino incluso, y principalmente, en quienes a priori están dispuestos a aprender.

Afortunadamente, encontramos muchos emprendedores con el necesario control de los estados de ánimo, que no se dejan llevar ni por la euforia ni por el irremediable

desánimo. Con ello contribuyen a gestionar su realidad trasladando un mensaje equilibrado y racional.

Compartiendo una buena taza de café y un *snack*, hemos preguntado a algunos de ellos cómo afrontar el manejo de sus emociones. El secreto es no olvidar que lo malo pasa, pero lo bueno también, de ahí que no merezca la pena dejarse influenciar por ninguna de las dos, suelen responder con inusitada madurez. Reflexionemos, por consiguiente, como emprendedores, sobre la manera en que afrontamos los acontecimientos positivos y los negativos.

9. Rana hervida

Cada pequeña acción es una reacción.

BOB MARLEY

El profesor e investigador Medina Salgado descubre, en su ensayo «La resiliencia y su empleo en las organizaciones», la etimología del término. Derivado del latín *resilio* y compuesto del prefijo *re-* y el verbo *salire*, significa «saltar». En consecuencia, concluye que la resiliencia significa «volver a saltar» o «volver de un salto».

No es casualidad, por tanto, que una animación imprescindible en nuestras sesiones de formación sobre emprendimiento sea la referida al síndrome de la rana hervida. En una primera secuencia, el pequeño animal salta enérgicamente de un recipiente cuando entra en contacto con agua hirviendo. A continuación, preguntamos al alumnado qué sucederá, en cambio, si la rana es sumergida en agua fría y poco a poco se va elevando la temperatura hasta hervir.

El citado profesor mexicano afirma que la resiliencia puede ser definida como la capacidad de un sistema para absorber los cambios que se vislumbran en una serie de crisis repentinas. De igual manera, pone en evidencia el aspecto que pretendemos resaltar: la capacidad de prevenir el empeoramiento de circunstancias negativas al paso del tiempo.

Las respuestas de los alumnos a la cuestión planteada no son tan coincidentes. La resiliencia, tanto en el ámbito personal como profesional, exige desarrollar la capacidad de adaptación a entornos cambiantes, flexibles, dinámicos y, en muchos casos, desconocidos. Sucede habitualmente que las condiciones a las que está habituado a trabajar un emprendedor mutan.

Y estos cambios pueden operar de dos maneras. Es posible que los contextos alteren, perturben o modifiquen sus condiciones ambientales de manera brusca. El cambio se hace presente de forma notoria y quien lo experimenta reacciona con energía y prontitud. Como la rana, salta con ímpetu ante una impresión contundente.

Es el caso de propietarios de pequeños negocios que observan cómo sus ventas descienden bruscamente. Sin duda, se activará para encontrar las causas del cambio de tendencia y, sobre todo, para aplicar drásticas correcciones encaminadas a superar el

contratiempo y volver a la senda de la ganancia. El emprendedor salta ante el agua hirviente que representa un amenazante y hondo descenso de los ingresos.

Sin embargo, puede suceder que los cambios operen de manera tenue y vaporosa. La experiencia lleva a afirmar que la mayor parte de las mutaciones que suceden a lo largo de un itinerario emprendedor son imperceptibles, insignificantes, inapreciables y aparentemente indoloras. En este caso, la tienda referida podría estar perdiendo ventas de forma paulatina, gradual y escalonada, sin que resuene la necesidad «de reaccionar. Es lo que vulgarmente se conoce como desangrarse poco a poco». La herida no parece grave, pero no deja de supurar.

Estando en un cierto confort, se corre el peligro de entrar en una especie de letargo como consecuencia de una nociva autocomplacencia o creencia de seguridad y control. En este estado de somnolencia, a no ser que un tsunami lo agite o despierte, su protagonista vive en una actitud caracterizada por ausencia de espíritu crítico, excesiva confianza o escasa capacidad de observación.

Toda persona que emprende debería desarrollar una fina sensibilidad. Tener los ojos abiertos como las vacas, según afirmaba el economista y escritor José Luis Sampedro. Todo lo que pasa alrededor es importante. W. Neil Adger, profesor de Geografía Humana de la Universidad de Exeter, confirma que la resiliencia actúa como un escudo que ayuda a que la organización se adapte a los cambios producidos en el ambiente exterior.

Es precisa una capacidad de resiliencia muy afilada para reaccionar con diligencia, no solo a circunstancias, adversidades y contratiempos palpables, sino, sobre todo, a situaciones o contrariedades apenas percibidas. Sin duda son las más mortíferas. Las que necesitan de una agudeza especial y un dispositivo interior que haga tensar las ancas y huir del recipiente antes de que el agua llegue a la temperatura en la que no hay remedio. No hace falta decir que el anfibio, en la segunda secuencia de la animación, permanece inerte ante el paulatino avance de la temperatura y acaba muriendo. Es momento de ser rana atenta a cualquier cambio y reaccionar, culmina la enseñanza para todo emprendedor.

10. No llores, que es de niñas

Conocerse a sí mismo es el principio de toda sabiduría.

ARISTÓTELES

Quienes, a pesar de los avances estéticos, ya peinamos canas, fuimos testigos, por no decir víctimas, de una malentendida educación calificada como viril. La mujer, por su naturaleza, debía tender a expresar estados de ánimo, principalmente fragilidad y debilidad, mientras que el hombre sufría la traumática amputación de todo lo que sonara a emotivo, a «sentimentaloide».

Aunque estos valores suenan ya, afortunadamente, a pedagogía rancia, no están tan lejanos. Su influencia aún perdura en las relaciones intergeneracionales o en conductas heredadas que no hacen ningún bien.

Probablemente, una de las competencias profesionales más influenciada por este sesgo educativo ha sido el liderazgo. Todavía persiste la idea de que un buen líder, más allá de su género, no puede ni debe expresar emociones. Menos aún las que manifiestan sensibilidad, vulnerabilidad o estremecimiento. Ello ha dejado un nocivo poso de masculinización de roles y estereotipos.

En 1987, la doctora norteamericana Alice Eagly enunció la teoría de la congruencia de rol, basada en la conformación de roles de género según las expectativas compartidas sobre los comportamientos de cada sexo. Así, el hecho de que la mujer desarrolle conductas familiares de cuidado y bienestar de otros provoca que las personas infieran una relación con disposiciones internas de sensibilidad interpersonal, calidez, amabilidad, agradabilidad y empatía. Mientras, en el hombre, por su rol dominante y de poder, se generan expectativas de asertividad, autonomía, proactividad o independencia.

Sin embargo, quienes tienen ocasión de ejercer el liderazgo, a lo que está llamado *per se* toda persona emprendedora, deben desarrollar la capacidad de hacer suyos los sentimientos y emociones de sus colaboradores. No solo desde la alteridad o la empatía, capacidad ya abordada en otro apartado, sino desde el adecuado control de los propios sentimientos como requisito de autoconocimiento de las emociones. En el equilibrio virtuoso entre empatía y autodominio reside, probablemente, el secreto del éxito del liderazgo.

La inteligencia emocional se basa en este principio, esto es, en la capacidad de entrenar adecuadamente el control de las emociones para superar diferencias u obstáculos en las relaciones con trabajadores, clientes y proveedores. Robustecer la tolerancia a la frustración frente a la quiebra de expectativas o problemas derivados de la soledad resulta capital. De ahí que sea posible entender la inteligencia emocional como herramienta de desarrollo de la resiliencia.

Alberto de Ycaza, subdirector de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología del Gobierno de Panamá, es un ejemplo de liderazgo basado en inteligencia emocional. Gran promotor de iniciativas de intraemprendimiento, desarrolla una capacidad empática y de autogestión de emociones que le permite generar entre los colaboradores un gran sentimiento de admiración y un admirable sentido de pertenencia. Igualmente es capaz de manejar situaciones complejas y exigentes sin menoscabar el grado de motivación de sus equipos.

Trabajando a su lado se experimenta la capacidad de manejo de los denominados «rasgos comunales» o tradicionalmente asociados a la mujer, así como los llamados «agénticos» o atribuidos preferentemente al hombre. De forma envidiable, es capaz de autorregular los desgastes emocionales propios de una actividad profesional muy exigente.

Coincidiendo con el deleite del café recién tostado en las laderas de las montañas de Boquete, sugerimos iniciar un viaje interior hacia el reencuentro con sentimientos que alguna vez fueron cercenados. Y ese descubrimiento, condición *sine qua non* para la conexión armoniosa con las emociones y los estados de ánimos de los colaboradores sobre los que desplegamos cierto liderazgo, permitirá saborear los beneficios de una herramienta tan poderosa como la inteligencia emocional.

APRENDE DE ELLOS

JUANMA ROMERO (Periodista. Director del exitoso programa internacional *Emprende* TVE)

«Para una persona emprendedora es fundamental sobreponerse a las dificultades. Hay que asumir que, a veces, las circunstancias vienen mal dadas. Cuando me diagnosticaron cáncer, lo primero que pensé es que mi mujer y mis hijos, si me muero, se quedan en la calle. Hay que luchar porque no me podía permitir que eso sucediera.»

«Se está produciendo un cambio de percepción cuando se habla de emprendedores. Sin embargo, si hablamos de empresarios, siguen siendo los malos de la película. El emprendedor acaba siendo empresario. Tanto el

emprendedor como el empresario lo que quiere es sacar su proyecto adelante y ganar dinero.»

Rafaela Diegoli (Directora del área de Emprendimiento de la Región Centro del Instituto Tecnológico y Centro de Estudios Superiores TEC de Monterrey)

«La resiliencia en el contexto del emprendimiento es la capacidad de enfrentar sucesos adversos. Va más allá de la resistencia, pues implica recuperarse de un fracaso, lo que supone un reto emocional para el emprendedor.»

«Conviene identificar el fracaso inteligente, inofensivo pero eficiente en el proceso del aprendizaje. El sistema educativo debe incorporar el desarrollo de la resiliencia a través de estos pequeños fracasos junto a un proceso de sanación y reflexión.»

«En cuando a si nuevas generaciones de emprendedores son más resilientes, es triste ver a jóvenes frustrados si a los seis meses no han consolidado todavía sus proyectos. La de hoy es una generación más ociosa, angustiada e impaciente.»

«Un punto importante del modelo educativo del TEC de Monterrey es que se procura a los futuros emprendedores el enfrentamiento con la realidad fuera del marco estrictamente docente. Recibir un "no" de un cliente o un proveedor real enseña más que toda una clase o un ejercicio.»

«Una empresa no es una carrera de cien metros. Es un maratón. Hay que entender que uno comienza con una visión a largo plazo con una sucesión de victorias y ganancias a corto plazo. También es muy importante atender a la responsabilidad social del emprendimiento y procurar hacer mejor la comunidad donde opera.»

Pablo Díez del Corral (Licenciado en Economía. Emprendedor y experto en comercio internacional. Actualmente trabaja en Japón en el sector de las energías renovables)

«En lo que se refiere a mi capacidad de resiliencia, no he tenido demasiados problemas en adaptarme a los muchos países en los que he trabajado. He tenido la suerte siempre de acompañarme de buenos amigos que me han apoyado. He tenido la suerte de adaptarme a nuevas culturas y modos de pensar diferentes.»

«El ecosistema emprendedor japonés es complejo. Tiene dos puntos que son referente mundial: tendencias principalmente culturales, dado que es una sociedad muy activa e innovadora, y robótica, emergida gracias al desarrollo de iniciativas intraemprendedoras.»

«El mercado asiático ofrece muchísimo a los emprendedores españoles. El 60 % de la población mundial vive en Asia. Hacer negocios en Asia significa que se es competitivo en el ámbito global.»

«Para operar en Asia hay que prepararse: producto, competencia, precios, mercado, *partners*… También hay que ser discreto y dispuesto a la adaptación y al esfuerzo. El emprendedor español tiende a ser demasiado presuntuoso e imponer sus puntos de vista.»

«El sector de las energías renovables es el futuro, con crecimientos esperados del orden de entre el 5 y el 10 % en los próximos años.»

Otros amigos que nos compartieron su resiliencia fueron los siguientes:

- **Miguel Angel Pérez Lucas (Periodista y dibujante. Director de Comunicación del Centro Nacional de Parapléjicos de Toledo)**
- **Francis Zafrilla (Diseñador y creador de espectáculos. Ventrílocuo e Ilusionista)**
- **Enrique Arenas (Promotor de la revista Motoviajeros y Aventurero)**

Integridad: cualidad de íntegro. Dicho de una persona recta, proba, intachable. Que no carece de ninguna de sus partes. Entereza moral.

1. La sociedad te pedirá cuentas

Quien de alguna manera no vive para los demás no vive mucho para sí mismo.

MONTAIGNE

La ética es la rama de la filosofía que trata de la virtud y la conducta moral, e implica una valoración de los actos humanos basados en la libertad de decidir. La ética está asociada a la idea de justicia, entendida como la aspiración al bienestar común a la que debería estar orientada la actividad humana. Como afirmaba el austriaco Viktor Frankl: «la vida exige a todo individuo una contribución, y depende del individuo descubrir en qué consiste».

Toda actividad humana, y el emprendimiento lo es, está orientada hacia un objetivo, hacia la satisfacción de una necesidad o al cumplimiento de una meta. Ese logro debe ser noble y legítimo para que pueda alcanzar su verdadero sentido, que no es otro que contribuir al bien común.

Tradicionalmente, se ha entendido la responsabilidad social como el conjunto de acciones que las empresas ponen en marcha con carácter filantrópico. A veces, estas políticas, sin despreciar su valor, han estado desconectadas del resto de la actividad empresarial y se ha puesto el acento en un «lavado de cara» que permite presentarse ante la sociedad con una imagen maquillada. Así, la responsabilidad social se ha asociado a una pura estrategia de *marketing*.

Sin embargo, la verdadera responsabilidad social se entronca en la estrategia y deja de ser un aspecto complementario para pasar a ser un elemento esencial en la misión de la empresa, en pro de la generación de valor para todo nuestro entorno. La Corporate Social Responsibility Europe señala que la responsabilidad social «es la manera en que la empresa maneja y mejora su impacto social y ambiental para crear valor para sus accionistas y públicos interesados (*stakeholders*) al innovar su estrategia, organización y operaciones».

La responsabilidad social consiste en devolver a la sociedad parte de un beneficio obtenido legítimamente de ella haciendo bien las cosas. No se trata tanto de debatir sobre el concepto de beneficio, sino de atender la manera de lograrlo.

¿Nos hemos parado a pensar, como emprendedores, cuál puede ser la contribución de nuestro proyecto a la sociedad? ¿Cómo vamos a entender el compromiso colectivo del bien común? La siguiente reflexión de John F. Kennedy, «No te preguntes qué puede hacer tu país por ti, sino qué puedes hacer tú por tu país», podría ser una máxima a seguir, pero no desde la dádiva o la compasión, sino desde la verdadera generación de valor. Evitemos calmar nuestras conciencias y pensemos en generar riqueza y bienestar de manera sostenible. De lo contrario, corremos el riesgo de que las generaciones futuras puedan pedirnos cuentas.

2. El mal tiene mejor *marketing* que el bien

> Ni en el cuerpo ni en las riquezas hallan los hombres su felicidad, sino en la integridad y la cordura.
>
> DEMÓCRITO

A lo largo de más de veinte años de actividad profesional con personas emprendedoras, hemos sido testigos de situaciones donde la tentación de sucumbir a malas prácticas era palpable. Eso con el riesgo, incluso, de arrastrar con el mal ejemplo a otros cuya máxima de conducta radicaba en la firme rectitud.

Las dificultades, los sinsabores y las preocupaciones son, a menudo, ingredientes para crear un caldo de cultivo sensible a los cánticos de sirena de la laxitud y la ausencia de rigor. Y todo ello desde una supuesta permisividad del sistema que dota de cierta impunidad a actuaciones aparentemente regidas por una interpretación extrema del ordenamiento jurídico.

Dos factores podrían estar influyendo en el hecho de que honestos y disciplinados empresarios se muestren dispuestos a relajar las exigencias de la integridad. Por una parte, y más allá toda codicia, aparece el darwiniano instinto de adaptación y supervivencia, en este caso empresarial, que implica estar dispuesto a cualquier cosa con tal de evitar la desaparición. Y, en segundo lugar, la perversa fascinación de una comunicación sensacionalista en torno a las malas prácticas.

«Un perverso es aquel que necesita una norma para saltársela», describe la psicóloga y experta en el mundo audiovisual Cristina Penin.«En algunas ocasiones –señala– hay personas a las que gustaría saltarse la ley para sentir libertad». La fascinación por el mal y por los villanos es un hecho que siempre ha existido, y algunos medios de comunicación y filmografía han actuado de cooperadores necesarios.

Sin entrar en disquisiciones antropológicas, la realidad es que vivimos en una sociedad en la que impera el sensacionalismo y el morbo. Desgraciadamente, a veces se nos presentan modelos de vida que dejan mucho que desear, pero que, envueltos en un halo de dinero rápido y éxito fácil carente de escrúpulos, acaban por embelesar principalmente a los más jóvenes. Lo realmente nocivo es que los supuestos triunfadores puedan terminar normalizándose y sirviendo de ejemplo.

Las personas emprendedoras no son ajenas a esta realidad, especialmente ante situaciones complejas o de máxima dificultad. Es entonces cuando aumenta el riesgo de interpretar de manera sesgada el castizo refrán «la necesidad agudiza el ingenio» debido a la influencia de conductas nada plausibles y a creerlas impunes o normalizadas.

Afortunadamente, son una mayoría los emprendedores inmunes a los efectos del *marketing* del señuelo y la confusión, que no caen en la tentación de echarse a los brazos de la corruptela. Y que incluso rechazan claras oportunidades que, como un cebo de pesca, el destino parecía haber puesto en su camino. Por desgracia, ellos no son noticia. La rectitud se hace invisible y cobra protagonismo quien abandona el adecuado camino.

Para quienes trabajamos en entornos con ordenamientos cargados de vías de escape a la normatividad, la tentación se agranda bajo la premisa «los demás lo hacen y no les pasa nada». Muchos lo entienden como una legítima herramienta más de gestión y administración al alcance de la mano. En este contexto, se nos invita a redoblar esfuerzos en pro de la decencia.

¿Cuál debe ser nuestra respuesta, como emprendedores, ante la tentación de tomar un camino donde impera la trampa? ¿Cómo luchar contra el ambiente social que presenta, a veces, como estrellas mediáticas a personas que visten habitualmente el traje de la depravación? El mal tiene mejor plan de *marketing* que el bien, pero eso no determina su prevalencia, sino únicamente su protagonismo y superficial notoriedad.

3. Eres lo que negocias

Lo más importante en una negociación es escuchar lo que no se dice.

ANÓNIMO

Si existe en el mundo de los negocios un concepto que condensa una praxis de integridad es el familiarmente conocido *win-win*, versión anglosajona del ganar-ganar. Se enmarca este término en la negociación entre partes, espacio de obligado encuentro para todo el que trata de ofrecer un producto o servicio para satisfacer las necesidades de terceros.

Una actividad emprendedora requiere de una sucesión continua de tratos y acuerdos con múltiples actores. Lo hacemos a diario en la esfera personal sin ser realmente conscientes; y no lo articulamos desde la sensación de victoria. Negociar no es vencer, es llegar a acuerdos satisfactorios para las partes y resolver diferencias. Solo así el emprendimiento adquiere su expresión más noble y generadora de bien común.

El *win-win* tiene su origen en la teoría de juegos, derivada de la matemática aplicada principalmente a la estrategia militar. De ahí emanan los llamados «juegos cooperativos». El más conocido, «el dilema del prisionero», permite comprender que la cooperación es deseable, pero difícilmente alcanzable.

Muchas veces los implicados no cooperan y sus decisiones individuales no necesariamente conducen al mutuo bienestar. Representa en sí un ejemplo paradójico, que visualiza las ventajas de mantener la cooperación entre cualquier grupo de individuos, pero que es imposible de conseguir bajo ciertos postulados.

De toda negociación debe emerger un resultado equilibrado, una satisfacción mutua, requisito para una relación estable y duradera. Un *negotium* que desemboca en un resultado descompensado augura un vínculo escasamente sostenible en el tiempo. ¿O no funcionan así las relaciones humanas? «Nadie vuelve al lugar donde le hicieron daño», señala el fabulista romano Gayo Fedro.

Detrás de la cooperación, imprescindible a la hora de negociar, hay una serie de elementos que subyacen: confianza, transparencia, integridad y un ejercicio fiel, justo y equilibrado. No podemos negociar vestidos de Lazarillo de Tormes, amparados en la picaresca. Y es que, como el café, el acuerdo alcanzado debe dejar un buen sabor de boca que invite a repetir la experiencia.

¿Con qué actitud me enfrento a situaciones de opiniones o criterios discordantes o contrapuestos? ¿Hasta qué punto soy consciente de que la mejor negociación es la que desemboca en un pacto productivo para las partes? La capacidad para llegar a acuerdos y establecer alianzas confortables medirá el alcance de la persona emprendedora y hará brillar la integridad de su carácter.

4. No hay nobleza en ser superior a otro

Nada se espera del hombre que trabaja para su propia vida.

PROVERBIO HINDÚ

El proverbio hindú que encabeza este nuevo sorbo de emprendimiento nos enseña que la verdadera nobleza consiste en superarse a uno mismo de forma constante. Al bailarín ruso Mijaíl Barýshnikov le preguntaron en una entrevista cuál era su principal motivación para seguir perfeccionándose: «No intento bailar mejor que los demás. Solo intento bailar mejor que yo mismo», respondió.

Muchos piensan que impulsar y desarrollar un proyecto emprendedor implica armarse hasta los dientes y marchar a un cruento combate. Nos han educado en la ferocidad de la competencia empresarial y en la representación de sus actores como verdaderos depredadores.

La rivalidad es consustancial a los mercados y encontrar un lugar no es tarea fácil. Sin embargo, la verdadera competencia se encuentra dentro de nosotros mismos y no en el exterior. Los propios encasillamientos, orgullos, prejuicios, etiquetas, ofuscaciones y demás visiones reduccionistas de la realidad son los verdaderos enemigos a batir. No en vano, son los grandes limitadores para el desarrollo del espíritu de colaboración.

El concepto de «coopetencia» –resultado de los términos *cooperación* y *competición*– fue popularizado por dos autores estadounidenses en el año 1996: Brandenburger y Nalebuff. Extendido rápidamente entre los ecosistemas de negocios, explica la forma en que dos empresas competidoras dejan de verse como enemigas y pueden llegar a colaborar. Se reproduce, así, un ecosistema de la naturaleza donde diferentes especies se benefician mutuamente.

Detrás de la coopetencia hay una visión del mercado amplia –no cainita–, sumatoria de esfuerzos, en pos del bien común, sin renunciar cada parte a sus legítimos intereses. Bajo su premisa, los actores no buscan a toda costa la superioridad frente al otro. Cada cual asume su rol dentro del sistema y aprende a beneficiarse de él: encuentra la simbiosis. Al igual que la delicada mezcla de diferentes cafés, el resultante ofrece un sabor único y diferente.

Muchos ejemplos muestran cómo los emprendedores crecen al superar congénitos prejuicios y visiones reduccionistas y al convertir los tradicionales antagonismos y estériles discordias en estrategias de noble coopetencia.

¿Desarrollo prejuicios sobre mis pares y los veo tan solo como latentes amenazas? ¿Me relaciono con ellos de manera obcecada, sin consideración, en vez de intentar mejorar esos pequeños detalles internos que, al pasar desapercibidos, resultan ser verdaderos limitantes?

Qué razón tenían los clásicos cuando apercibían de las ventajas de mirar hacia dentro de uno mismo más que en distraer la fijación en estorbos exógenos que, a menudo, sirven de coartada para justificar fracasos. Convenzámonos de que las principales luchas se libran en el interior más que en los ficticios campos de batalla que tiende a articular el interesado imaginario colectivo.

5. Saber ganar

Solo las águilas soportan las alturas.

ANÓNIMO

Recientemente, un diario nacional publicaba una interesante conversación entre el jugador de fútbol Fernando Torres y el filósofo José Antonio Marina. «Muchos se retiran sin haber aprendido a ganar, sin comportarse en la victoria. Al mirar a ciertas personas que triunfan y cómo lo hacen, casi dan ganas de perder», abría el tabloide que entrecomillaba una de las muchas reflexiones del ídolo rojiblanco.

En muchas ocasiones se alude al sentido contrario, y se incide en que lo verdaderamente complicado es saber perder. Ya en otros espacios se ha subrayado el hándicap que es, para quien trata de emprender, levantarse después de un fracaso o ejercitar la modestia que supone reconocer un mal paso o un desacierto.

Vivimos, además, en una sociedad que ensalza un determinado ideal del triunfo y que propone una todavía más ajustada definición de éxito. Como en un espectáculo de masas, parece que un logro no es tal si no viene avalado por la masa. Así, el éxito o el fracaso no se miden por los resultados internos que obtenemos, sino por los que nos dictan los demás.

Gestionar adecuadamente el triunfo como elemento de integridad y grandeza profesional es una competencia que debería interiorizar toda persona emprendedora. «Creo que saber ganar es mucho más difícil porque se aprende más tarde. Es saber actuar después, echar una mano al que ha perdido, recordar cómo te sentiste cuando perdiste algo importante para ti. Y tener un minuto para el otro antes de ir a celebrar», continuaba, con un discurso más propio de Séneca o Cicerón, el delantero del Atlético.

Esta reflexión, cargada de juicio, es de notable aplicación a cualquier valiente que emprende. No solo a quien saborea definitivamente las mieles del triunfo o ha alcanzado el éxito, sino a todos en general. Es una máxima que debería ser recordada en cualquier momento en que la aventura emprendedora, en su caprichoso devenir, ofrece su cara más atractiva. Dejar crecer en el interior, como las malas hierbas, una nociva y lamentable vanagloria, puede resultar un grave obstáculo.

Existen múltiples ejemplos de carreras –deportivas o empresariales– venidas abajo arrastradas por el insano narcisismo, por no saber asimilar o gestionar el éxito. Además, a quienes vemos el emprendimiento como una actitud ante la vida, creemos que esta debe estar impregnada de un sentido didáctico y ejemplarizante, especialmente para los más jóvenes. Por eso resulta triste observar cómo la sociedad inocula en ellos con demasiada frecuencia el denominado «síndrome del pavo real».

Metidos en paralelismos futbolísticos, traemos a colación otro ejemplo de sensatez y cordura que sirve de espejo a los emprendedores. Quien dio a España el Campeonato del Mundo de 2010, Andrés Iniesta, ha dejado su huella por su talento, sabiduría y saber estar. «Me gustaría ser recordado como un gran futbolista y como una gran persona. El fútbol pasa y lo que nos queda son las personas y el trato que has tenido con la gente y con los compañeros», expresaba el albaceteño en su última rueda de prensa.

Culminamos el más deportivo de nuestros sorbos de emprendimiento, esta vez sustituyendo el café por bebida isotónica, haciendo referencia a la recién estrenada película *Campeones*, del director Javier Fesser. Con su profundo y motivador mensaje, pone delante de los ojos, a través de las vivencias de un grupo de jóvenes con discapacidad intelectual, que la victoria no radica en terminar por encima del contrincante. Al contrario, tiene su raíz en el honesto espíritu con el que se compite y la sapiencia con la que se afronta el resultado, más o menos exitoso.

Todo protagonista de un emprendimiento debería saber que la vanidad, entendida como creencia excesiva en las propias habilidades o en la atracción que causamos a los demás, es una peste que ha acompañado a la humanidad a lo largo de la historia. Como dijo el escritor Eduardo Mendoza en su discurso de investidura del Premio Cervantes en 2016: «La vanidad es una forma de llegar a necio dando un rodeo». Por ello, sería importante no olvidar nunca que el ego es la más grave de las discapacidades.

6. No especules, satisface necesidades

> Satisfaced las necesidades de la vida como la mariposa que liba la flor, sin destruir su fragancia ni su textura.
>
> BUDA GAUTAMA

La relación entre capacidad de convencimiento y venta es considerada, tradicionalmente, de causalidad directa e incontestable. Todavía en el imaginario popular tiene cabida la estrafalaria figura del vendedor de «crecepelo», envuelto en levita, capaz de endosar cualquier tipo de pócima o cachivache a quien acepta el reto, cual Ulises, de someterse a su charlatanería.

No hace falta remontarse muy lejos para identificar esta nociva y peculiar manera de concebir la actividad comercial. En la década de los noventa, Jordan Belfort, conocido gracias a Hollywood como *El Lobo de Wall Street*, fue el protagonista de uno de los casos de fraude global más sonados de la historia. La especulación y la venta confusa e indiscriminada eran sus señas de identidad. En la actualidad, esta praxis sirve de fundamento al sistema de línea recta que se exhibe en seminarios y conferencias por todo el mundo.

Más allá de aspectos morales, que en este profundo y aromático sorbo de café no despreciamos, llevemos el debate a la arena de la estrategia y la rentabilidad empresarial. Partimos de la premisa de que es fundamento de una economía de mercado el comercio de bienes y servicios. Sin embargo, incluso desde la perspectiva del negocio, no es recomendable una obcecada estrategia que tiene como único planteamiento vender por vender a toda costa.

Veamos. La mejor manera de posicionar una empresa en su entorno es adoptar una adecuada estrategia comercial. Y atender necesidades reales es la forma más segura no solo de afianzar una sólida reputación y fidelidad del mercado, sino de consolidar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. Un emprendedor centrado en la satisfacción de las necesidades reales de sus clientes tiene más posibilidades de ganar en el futuro.

Atendiendo las necesidades se estimula, además, el proceso creativo e innovador de toda organización, pues es la propia evolución de la sociedad y la aparición, por ende, de

nuevas necesidades, hábitos, gustos y preferencias del mercado lo que determina, de manera natural, el cambio y la adaptación de la empresa.

El testimonio de una pareja de emprendedores andaluces nos ayudó a entender lo expuesto. Supieron detectar la oportunidad que subyacía en la escasa tasa de población china, en particular infantil y rural, que conocía la lengua inglesa, problemática puesta de manifiesto por la Unesco. Asociando esta necesidad con las conclusiones del último estudio de usuarios de videojuegos realizado por Newzoo, que estima en 477 millones los usuarios en la zona asiática-pacífica, desarrollaron un juego de realidad virtual. Este innovador sistema facilita el proceso de aprendizaje de idiomas de forma rápida y divertida, especialmente entre los más jóvenes. Necesidad real, innovación, oportunidad y atrevimiento son la clave de su éxito.

Reflexionemos sobre el rol de nuestra iniciativa emprendedora en la sociedad. ¿Cuántas veces se acumulan esfuerzos baldíos al insistir en estrategias de venta de productos o servicios que no responden verdaderamente a necesidades del mercado? Nos atrevemos a confirmar que los emprendedores más solventes son los que, alejándose de la mera especulación, identifican con acierto el binomio empresa-sociedad.

7. Partida de naipes

Las fortalezas están en nuestras diferencias.

ANÓNIMO

¿Cuántas combinaciones pueden surgir de mezclar las cartas de una baraja de naipes? La respuesta es sorprendente. Si cada una de las personas que habitan el planeta fuera capaz de mezclar mil veces por segundo durante los próximos diez millones de años, ni siquiera se alcanzaría una pequeña porción del total en que pueden disponerse los naipes en cada combinación. Cada situación de mescolanza es singular, única e irrepetible.

La sociología o la antropología refieren el fenómeno de la multiculturalidad a un espacio geográfico, físico o social compartido por personas de distintas culturas. La sociedad del siglo XXI se caracteriza por la coexistencia de diferencias culturales, raciales, étnicas, religiosas o lingüísticas. Además, los avances tecnológicos están generando, continuamente, una relación y una interconexión de información, procesos y conocimientos procedentes de diversos orígenes.

El mundo de la empresa y del emprendimiento no es ajeno a este fenómeno. Más aún, la relación y la convivencia de personas de diferentes procedencias está modificando y condicionando el marco de relaciones no solo personales, sino también jurídicas, económicas y comerciales. En este sentido, los emprendedores necesitan adaptarse y ser generosos frente a nuevos y complejos escenarios que encierran desafíos, pero también oportunidades.

De la multiculturalidad brotan dos consecuencias. En primer lugar, los emprendedores nativos están obligados a tratar y a trabajar con otros emprendedores y consumidores que vienen de otros lugares. Todas las culturas ofrecen oportunidades, pero también obligan a conocer nuevas costumbres; por ejemplo, el modo de actuar en reuniones, la pertinencia de gestos de saludo y afecto, la puntualidad, los obsequios, el estilo y los colores de la vestimenta. Debidamente aprovechados, estos elementos son una fuente de inspiración y convivencia, además de una posible ventaja diferencial respecto a otros que no permanecen atentos a las diferencias.

Para empresas consolidadas, la gestión eficiente de la diversidad se convierte en un aspecto clave de éxito en los procesos de internacionalización o en las estrategias de

apertura al exterior. Sin embargo, es también un elemento necesario para la gestión empresarial de pequeñas y medianas empresas o para aquellas que únicamente operan a través de comercio electrónico. No hacerlo es sesgar un mercado que, por definición, siempre es mayor que el «natural», considerado en términos de homogeneidad.

En segundo lugar, las personas que vienen de otros países o culturas en situaciones precarias buscan, legítimamente, modos de salir adelante y encuentran en el microemprendimiento, formal o informal, un recurso para asegurar la subsistencia y la propia permanencia en el territorio. Y lo hacen, además, tratando de encontrar en la diversidad su elemento de diferenciación competitiva. De ahí que la entrada de nuevos emprendedores procedentes de otras culturas esté agitando el contexto tanto de pequeños como de grandes negocios.

Desde el año 2000, el Informe GEM resalta la importancia que la inmigración tiene sobre la TEA (tasa de actividad emprendedora). En comparación con otros colectivos, la población migrante es más favorable al emprendimiento. Así, las sociedades más avanzadas reconocen en la multiculturalidad una praxis de integridad. Ya hablamos en otro apartado de la cooperación y el *win-win* en las relaciones mercantiles como base de una negociación fructífera y óptima en el medio y largo plazo.

Los emprendedores expuestos a la multiculturalidad conjugan entre sus competencias la apertura, la flexibilidad y la predisposición al cambio. Pero, además, contrastan sus creencias más arraigadas con otras nuevas. Así, se convierten en pioneros de la aceptación social, mimbres que enriquecen sus proyectos empresariales. Descubren caminos e itinerarios inéditos. Para ello derriban las barreras del lenguaje, los conflictos de creencias, evitan los choques culturales y protegen a los minoritarios, de modo que previenen la segregación.

Tomando un café libanés, colombiano o keniata –todos igual de sabrosos–, nos preguntamos, como emprendedores, con qué actitud observamos el complejo fenómeno de la multiculturalidad. Y llegamos a la conclusión de que la gestión de la diversidad enriquece el acervo cultural y ofrece ingentes oportunidades de negocio. Cada situación de mescolanza permite y exige, como en una partida de naipes, plantear una estrategia diferente, derivada de una nueva manera de vivir la realidad y de hacer empresa.

8. Vender el alma al diablo nunca compensa

La integridad del hombre se mide por su conducta, no por sus profesiones.

JUVENAL

El mexicano Pablo Escobar ha cobrado en los últimos tiempos gran relevancia en diferentes medios de comunicación. Se hacían eco de la biografía publicada por el hijo del narcotraficante y ponían el acento tanto en la figura mediática del protagonista como en la dimensión humana de los individuos que lo acompañaban.

En España se han exhibido cuatro series televisivas que han alcanzado gran audiencia con las andanzas del famoso bandido. Todos los guiones coinciden en un elemento: el tránsito de la codicia a la desesperación y de la desesperación al fracaso. Pero ¿qué aprendizaje subyace para aquella persona que decide emprender?

El escritor checo existencialista Milan Kundera afirmaba que «la gente, en su mayoría, huye de sus penas hacia el futuro. Se imaginan, en el correr del tiempo, una línea, más allá de la cual sus penas actuales dejarán de existir». La inevitable y legítima huida de la cruda realidad. ¿Quién no ha sentido en algún momento la asfixiante necesidad de dejar todo atrás y lanzarse en pos del espejismo de una nueva vida?

La experiencia emprendedora está cargada de momentos de extrema dificultad y, por qué no, de desesperación. Las fuerzas y las energías se ponen a prueba y convierten cada obstáculo en una infranqueable barrera que tienta a tirar la toalla. Eso sucede con especial virulencia durante los primeros pasos de una andadura que a muchos quita el sueño, caracterizada habitualmente por la escasez de recursos y la multiplicación de exigencias.

Surge entonces, con la sensibilidad a flor de piel, la predisposición a escuchar cualquier tipo de propuesta salvadora y a caer en suculentas tentaciones que aflojen la soga del cuello. Se abren así vías de escape hacia la ansiada solución de problemas, en cuyo tránsito se relajan las convicciones y se difuminan las fronteras morales. Es el momento en el que se está dispuesto a hacer casi cualquier cosa.

Cuando no es la necesidad, puede ser la codicia la que incita y conduce a pensar que todo está disculpado. Cualquier fin justifica los medios, se llega a argumentar.

Desesperación y codicia son peligrosas consejeras que, cuando asoman la cabeza, acechan con vehemencia.

En nuestras experiencias con personas emprendedoras que han sucumbido a la tentación dibujada, las nefastas consecuencias han aparecido cuando sus protagonistas han dejado atrás su oscuro pasado. Como un *boomerang*, la violencia del retorno comporta un elevado precio. La cuenta con el diablo siempre les salió deficitaria. Conocer a emprendedores que han pasado por este trance, fruto de malas decisiones, marca definitivamente.

Nadie es inmune a este tipo de tentaciones. Nunca neguemos beber de esta agua que arruina el futuro. Por eso, cuando la desesperación o el embelesamiento de la avaricia llamen a la puerta, atentos a no perder el control y cometer disparates que no tienen vuelta atrás. El emprendimiento es una carrera de fondo y el diablo siempre regresa a cobrarse sus deudas.

9. Perfecto sí, pero lo justo

Calidad significa hacer lo correcto cuando nadie está mirando.

HENRY FORD

Córdoba, año 833. El Dâr al-Tirâr o telar real no cesa en su actividad, habida cuenta de la competencia que sufre desde Damasco o Bagdag. El joven aprendiz Nadwa reclama a Harith ibn Bazi, persona de confianza del mismo Abderramán II: «maestro, ¿por qué tengo que repetir una vez más, y ya no recuerdo las que van, las figuras sasánidas de esta banda de seda, si ni siquiera aún nos las ha encargado el emir?». Replicó el maestro: «Mi querido aprendiz, porque sabes que puedes hacerlo mejor y porque en el inconformismo nace la perfección».

Los maestros artesanos y artistas han sido siempre un ejemplo modélico de tendencia hacia un perfeccionismo fruto de una comprometida autoexigencia y de un celoso amor por su quehacer bajo pena de traición a sí mismos. La controversia entre lo perfecto y lo simplemente correcto o aceptable acompaña al ser humano desde tiempos inmemoriales.

El emprendimiento, como actividad de naturaleza productiva, no escapa a esta dicotomía de exigencias. La externa, dividida a su vez entre real o verdaderamente exigida por el cliente, y la percibida, según expectativa generada por aquel. Y la interna autoimpuesta, reflejada en las palabras del maestro Ibn Bazi. El equilibrio virtuoso entre exigencia interna y externa es uno de los factores principales de éxito de toda iniciativa emprendedora.

Hay que dejar sentado que, en general, a mayor calidad y exigencia, mayor es la probabilidad de éxito. El profesor David McClelland, de la Universidad de Harvard, apunta que «haciendo la vista gorda y aceptando un resultado mediocre no hacemos ningún favor a nadie. Debemos obstinarnos en ofrecer la mejor versión de nosotros mismos y buscar lo mejor y de la mejor manera posible. Si no es el caso, significa que no vamos por el buen camino. Un emprendedor de éxito siempre quiere mejorar la calidad de su trabajo».

Sin embargo, hay ocasiones en que la voluntad irrefrenable de ofrecer la mejor calidad es incompatible con la propia subsistencia del negocio. Será su responsabilidad encontrar el punto justo que, salvando las exigencias propias y del cliente, permita mantener un

modelo sustentable. Por el contrario, hay quienes, conociendo la incapacidad del cliente para testear ciertos atributos de calidad final del producto o servicio, se sienten tentados a disminuir sus estándares en una suerte de engaño. Asocian, así, calidad y coste, y en su conjugación radica la rentabilidad de una empresa.

Ningún tipo de engaño tiene, a nuestro parecer, cabida en una empresa moderna. La rentabilidad no puede descansar en la picaresca ni en la deslealtad a la propia dignidad de la actividad. Como tampoco en fórmulas torticeras de ahorro, toda vez que el fin de cualquier iniciativa emprendedora es satisfacer necesidades a cambio de un precio justo y proporcionado para financiar costes generando un margen de contribución o riqueza.

De hecho, existe un estándar mínimo de calidad que no debería depender de ningún cliente y que reside en los propios niveles de exigencia de la persona que lo haya concebido. Todo producto o servicio requiere una calidad por propia definición, naturaleza, funcionalidad y seguridad, y alcanzarlo forma parte de la integridad de su protagonista.

De este modo, resulta fundamental equilibrar los niveles de adecuación al mercado y a la estructura de costes comprometida con los niveles de autoexigencia en aras de la sustentabilidad. Si no fuera posible, deberíamos reflexionar sobre la ecuación diseñada que conjuga exigencia del mercado, productos o servicios, sostenibilidad y expectativas propias.

El grado de perfección óptimo se asemeja, así, a un punto justo de tueste de un café, que hace compatible la exigencia interna y externa con el equilibrio del negocio. Y con frecuencia este punto se va aquilatando con el tiempo, cuando el conocimiento, la experiencia y el modelo empresarial van creciendo en paralelo. Quizá la clave está, como emprendedores, en dejarnos guiar por el inconformismo del aprendiz Nadwa para poder satisfacer cada vez mejor las exigencias del cliente-emir cordobés.

10. *Self fidelity*

> Sujetarás con fuerza las riendas de tu vida cuando logres una firme coherencia entre lo que valoras y lo que haces.
>
> RAFAEL VÍDAC

Una encuesta realizada en 2017 por la firma iPass entre profesionales de Europa y Estados Unidos, confirma la absoluta prioridad de la conexión a internet por delante incluso de la actividad sexual –el 40,2 % aseguró que estar bajo el paraguas de una red wifi es su necesidad básica más importante–. Estar conectados a través de la tecnología, de manera permanente, se ha convertido en una verdadera obsesión.

Sin embargo, se olvida que esta realidad sugiere otro tipo de conectividad que, para una persona emprendedora, es fundamental a la hora de cimentar su reputación. El diccionario de la RAE nos pone sobre la pista con la definición de la palabra *coherencia* (del latín, *cohaerentia*): «Conexión, relación o unión de unas cosas con otras».

El conferenciante y educador Eduardo Monteiro, autor de «El emprendedor coherente», pone el acento en la conexión entre pensamiento, palabra y acción. En la vida y en los negocios, la coherencia es un valor agregado preciosísimo que se se sustenta habitualmente en amar y disfrutar lo que se hace y consigue, procurando siempre que el esfuerzo genere valor y otorgue sentido a la vida.

Muchos emprendedores buscan respuesta a sus fracasos en elementos exógenos. Los nocivos efectos de la crisis, la excesiva burocracia para montar una empresa o los elevados impuestos son justificaciones que no dejan ver un frondoso bosque de incapacidades o debilidades. Pocas veces escuchamos a un emprendedor reconocer que la ausencia de coherencia fue la razón de su fracaso.

Puede afirmarse con rotundidad que sin coherencia no hay espacio para la credibilidad, piedra angular de la integridad. Difícilmente vamos a fidelizar a socios, clientes o proveedores sin un ejercicio de honestidad profesional. Sin credibilidad no hay negocio que resista.

¿En qué se concreta la coherencia de la persona emprendedora? Principalmente, en la perfecta conexión entre la marca personal y la profesional. Muchas veces se quiere

aparentar una imagen no alineada con nuestros valores y nuestro ser. Queremos vender y tener éxito al precio que sea, y para ello creamos un perfil y una apariencia artificiales.

La incoherencia o falta de conexión entre lo que se es y lo que se pretende ser, la no alineación con uno mismo, se proyecta sin darnos cuenta. ¿Quién no ha tenido alguna vez la sensación de conocer a alguien y pensar: «Hay algo que no me acaba de cuadrar»? Si se genera una marca o una imagen que va en una dirección diferente a los valores, acaba por percibirse. Todo lo que se hace para triunfar puede volverse en contra como un *boomerang*. Sin mencionar lo perjudicial que puede llegar a ser, en el plano emocional, vivir permanentemente detrás de una careta.

El profesor y consultor colombiano Víctor Hugo Malagón, en un artículo de la revista *Dinero* titulado «La coherencia genera valor», destaca que «la incoherencia de algunas organizaciones es la razón principal que sustenta un cierto escepticismo generalizado de muchos grupos de interés acerca de las virtudes y la autenticidad de los modelos de responsabilidad social y sostenibilidad». Resulta, pues, que la coherencia puede ser una fuente muy poderosa de creación de valor reputacional, económico, social y ambiental. Por el contrario, la incoherencia se convierte en una enorme amenaza de destrucción de valor para muchas organizaciones.

Sentados en la terraza del Café Spitz de la ciudad de Basilea, icono de la perfecta comunicación entre Suiza, Francia y Alemania, tomamos conciencia de que el camino de quien emprende no solo es *ad extra*, sino también *ad intra*. Disponer de *wireless fidelity* –siglas del popular wifi– se antoja una necesidad tan imperante como la *self fidelity* –fidelidad con nosotros mismos, creencias y valores–. En eso consiste la coherencia que sustenta la verdadera conectividad con la realidad.

APRENDE DE ELLOS

Fernando Riaño (Ejecutivo de la Fundación ONCE. Presidente de Forética. Vicepresidente de la Unión Mundial de Ciegos. Campeón del mundo de duatlón de larga distancia)

«El emprendimiento en España vive un momento dulce, propiciado por la situación vivida en los últimos años. Se ha dado visibilidad al emprendimiento desde diferentes perspectivas. Eso no quita para decir que emprender es complicado y que es una aventura que tiene que ver con superar adversidades.»

«Habría que profundizar y entender mejor el ecosistema emprendedor español desde la perspectiva de la política pública. Un ejemplo que conozco bien es el caso del emprendimiento de personas con discapacidad.

Es necesario implicar a las entidades que mejor trabajan con estos colectivos para sentar las bases de proyectos sólidos.»

«El carácter de su protagonista condiciona el éxito de las iniciativas emprendedoras, conformado por la habilidad, la capacidad y el deseo de montar una empresa.»

«A veces lo arriesgado es no arriesgarse. Hay que lanzarse para que las cosas sucedan.»

Isaac Lemor (Graduado por la Universidad Cornell de Nueva York y la Wharton School de Filadelfia. Exvicepresidente del Banco de Nueva York, empresario y director del diario financiero *El Confidencial de Panamá*)

«La integridad es crucial para ganar la confianza.»

«La ética es necesaria en la formación de ejecutivos y personas emprendedoras.»

«Elevaría a cuestión estratégica la manera en que la ética influye en la gobernanza de cualquier empresa.»

«Los emprendedores deberían sumar esfuerzos con colegas que comparten los mismos valores y la misma integridad ética y moral, pues la integridad es difícil de llevar en soledad.»

JOSÉ MIGUEL MORALES GARCÍA (Secretario General Federación Andalucía Acoge y experto internacional en materia migratoria y multiculturalidad)

«El hecho de migrar es una forma de emprender a nivel vital. Donde existen iniciativas emprendedoras existe una mayor inclusión social y experiencias que favorecen la convivencia: en muchas barriadas españolas se ha reactivado el pequeño comercio gracias a la actividad de personas migrantes, ofreciendo espacios de encuentro entre antiguos y nuevos pobladores de un territorio. Además, se convierten también en un elemento de dinamización del empleo, incluso para la población autóctona.»

«En relación a la gestión de la multiculturalidad por las empresas, aquellas que se animan a incluirla en su estrategia al final no sólo mejoran el clima laboral, sino que se adaptan mejor a los clientes. Una empresa que convive con la diversidad (funcional, de género, por orientación sexual, por identidad religiosa,…) está mejor preparada para entender los nuevos perfiles de clientes que se integran en la sociedad europea.»

Otros amigos que nos compartieron su integridad fueron los siguientes:

- **Víctor Vega (Doctor en Finanzas y presentador de la Televisión del Estado de Querétaro, México).**
- **Enrique Álvarez (Director de la Fundación Fomento del Desarrollo y la Integración)**
- **Beatriz Osuna e Ignacio Razquín (Responsable de Becas intergeneracionales para mayores de 60 años de la firma AQUARIUS. Premiado 2018. Experto en comunicación y fundador de la iniciativa emprendedora INACA)**

Agradecimientos

Esta obra y todo lo que conforma *Sorbos de emprendimiento* no sería igual sin la participación de ilustres colegas que se dejaron enamorar por nuestra locura:

A nuestro querido Miguel Ángel Pérez Lucas, el tercer mosquetero. El café hecho viñetas aporta enormes dosis de creatividad e ilusión al proyecto.

A Juanma Romero, gran profesional y mejor persona, que siempre nos ha acogido con generosidad y cariño, asesorado y ayudado sin igual.

Al exDirector de RTVE C-LM, José Antonio Hernández de la Moya, por apostar por *Sorbos de emprendimiento*, pionero en nuestro país, arriesgando y dándole acogida en la programación nacional.

A Juan Carlos Messia de la Cerda, periodista de RTVE C-LM, fuiste el primero en respaldarnos y dirigirnos a las puertas adecuadas.

A los técnicos de grabación de RNE-Radio 5: Ana Ogayas, Carlos Bóveda, Fernando Leal, Inma Carmona, Luis Barriales y Manu Soriano. Sois geniales.

A nuestro colaborador de grabación del Centro de Medios del TEC de Monterrey, Campus Querétaro, Rodrigo Muñoz Lezama. Dio guerra, pero con tu pericia y constancia se logró.

A Natalia Herrero Gómez del Campo, por su fidelidad y compromiso.

A nuestras familias, por aguantarnos estoica y silenciosamente.

A nuestros oyentes, hoy también lectores. Muchas gracias.

Su opinión es importante.
En futuras ediciones, estaremos encantados
de recoger sus comentarios sobre este libro.

Por favor, háganoslos llegar a través de nuestra web:

www.plataformaeditorial.com

Para adquirir nuestros títulos, consulte con su librero habitual.

«Sin la cultura, y la relativa libertad que ella supone, la sociedad, por perfecta que sea, no es más que una jungla.»*
ALBERT CAMUS

«*I cannot live without books*.»
«No puedo vivir sin libros.»
THOMAS JEFFERSON

Plataforma Editorial planta un árbol
por cada título publicado.



* Frase extraída de *Breviario de la dignidad humana* (Plataforma Editorial, 2013).


Plataforma Empresa
XAVIER MARCET
ESQUIVAR LA MEDIOCRIDAD
Notas sobre *management*: complejidad, estrategia e innovación
«El autor nos recuerda que siempre debemos empezar con la gente. Es crucial atraer a las personas adecuadas, porque el talento llama al talento.»
HENRY CHESBROUGH,
impulsor de la innovación abierta

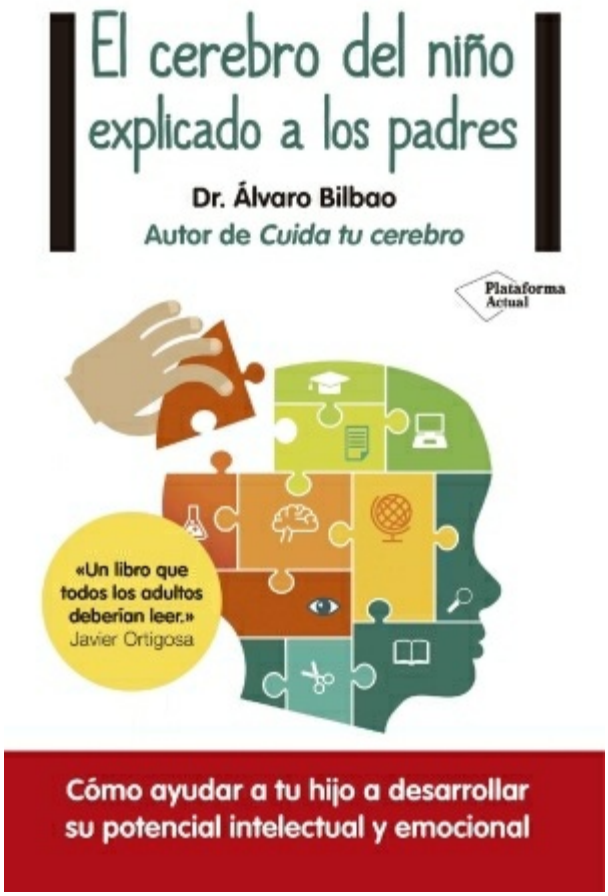
Esquivar la mediocridad

Marcet, Xavier
9788417114367
224 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

Este libro ofrece pensamientos inspiradores que surgen del deseo de transformar organizaciones y convertirlas en algo que valga la pena, algo que esquive la mediocridadHay muchos factores que pueden llevar a una empresa a la mediocridad: la pérdida de atractivo, la incapacidad de satisfacer al cliente, de inspirar o de innovar, o la imposibilidad de gestionar el talento de sus trabajadores. La rápida tecnologización de la sociedad, junto con la aparición de nuevos modelos de negocio y agilidad estratégica, fuerzan a las organizaciones y a sus líderes a desplegar un nuevo management capaz de enfrentar la complejidad.Consciente de los retos que afrontan las empresas hoy en día, Xavier Marcet presenta en esta obra reflexiones nacidas de muchas horas de entrevistas, reuniones, sesiones de trabajo con empresas y universidades. Es la crónica de un esfuerzo por llenar de sentido y autenticidad las agendas profesionales. Esto permite percibir desde una óptica distinta la innovación, la gestión de la complejidad, la transformación cultural o la comunicación.

Cómpralo y empieza a leer


El cerebro del niño explicado a los padres
Dr. Álvaro Bilbao
Autor de Cuida tu cerebro
Plataforma Actual
«Un libro que todos los adultos deberían leer.»
Javier Ortigosa
Cómo ayudar a tu hijo a desarrollar su potencial intelectual y emocional

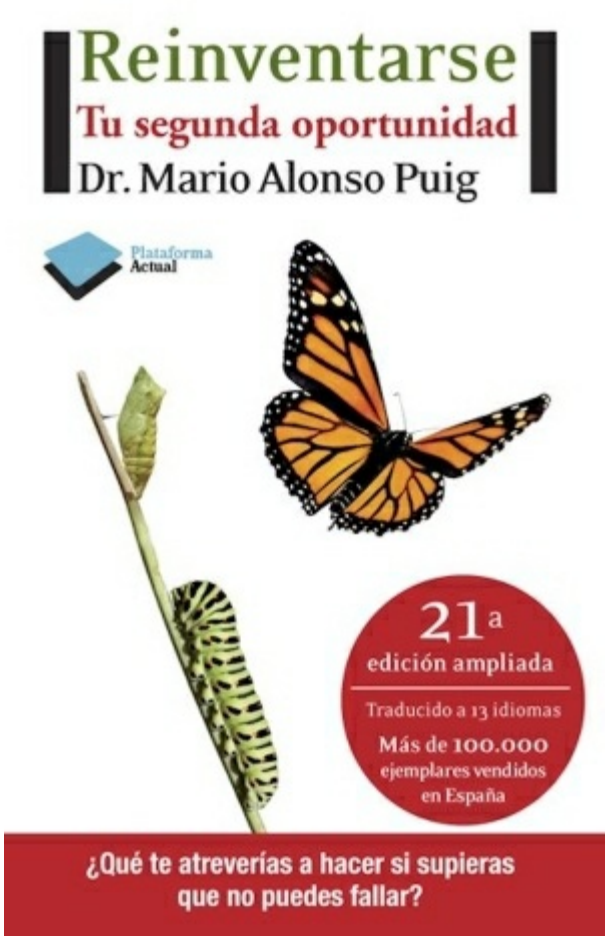
El cerebro del niño explicado a los padres

Bilbao, Álvaro
9788416429578
296 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

Cómo ayudar a tu hijo a desarrollar su potencial intelectual y emocional. Durante los seis primeros años de vida el cerebro infantil tiene un potencial que no volverá a tener. Esto no quiere decir que debamos intentar convertir a los niños en pequeños genios, porque además de resultar imposible, un cerebro que se desarrolla bajo presión puede perder por el camino parte de su esencia. Este libro es un manual práctico que sintetiza los conocimientos que la neurociencia ofrece a los padres y educadores, con el fin de que puedan ayudar a los niños a alcanzar un desarrollo intelectual y emocional pleno. "Indispensable. Una herramienta fundamental para que los padres conozcan y fomenten un desarrollo cerebral equilibrado y para que los profesionales apoyemos nuestra labor de asesoramiento parental."LUCÍA ZUMÁRRAGA, neuropsicóloga infantil, directora de NeuroPed "Imprescindible. Un libro que ayuda a entender a nuestros hijos y proporciona herramientas prácticas para guiarnos en el gran reto de ser padres. Todo con una gran base científica pero explicado de forma amena y accesible."ISHTAR ESPEJO, directora de la Fundación Aladina y madre de dos niños "Un libro claro, profundo y entrañable que todos los adultos deberían leer."JAVIER ORTIGOSA PEROCHENA, psicoterapeuta y fundador del Instituto de Interacción "100% recomendable. El mejor regalo que un padre puede hacer a sus hijos."ANA AZKOITIA, psicopedagoga, maestra y madre de dos niñas

Cómpralo y empieza a leer


Reinventarse
Tu segunda oportunidad
Dr. Mario Alonso Puig
Plataforma Actual
21a edición ampliada
Traducido a 13 idiomas
Más de 100.000 ejemplares vendidos en España
¿Qué te atreverías a hacer si supieras que no puedes fallar?

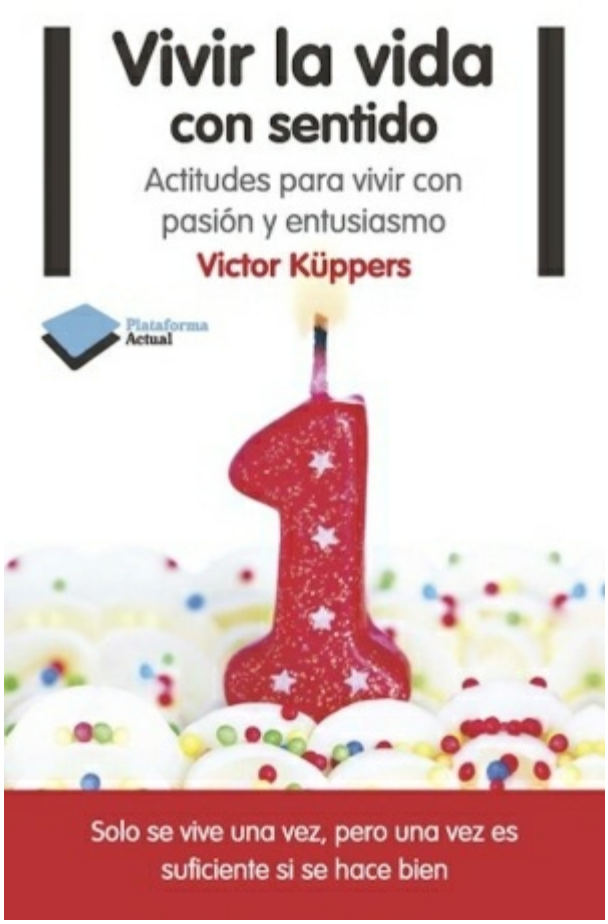
Reinventarse

Alonso Puig, Dr. Mario
9788415577744
192 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

El Dr. Mario Alonso Puig nos ofrece un mapa con el que conocernos mejor a nosotros mismos. Poco a poco irá desvelando el secreto de cómo las personas creamos los ojos a través de los cuales observamos y percibimos el mundo.

Cómpralo y empieza a leer


Vivir la vida
con sentido
Actitudes para vivir con
pasión y entusiasmo
Victor Küppers
Plataforma
Actual
Solo se vive una vez, pero una vez es
suficiente si se hace bien

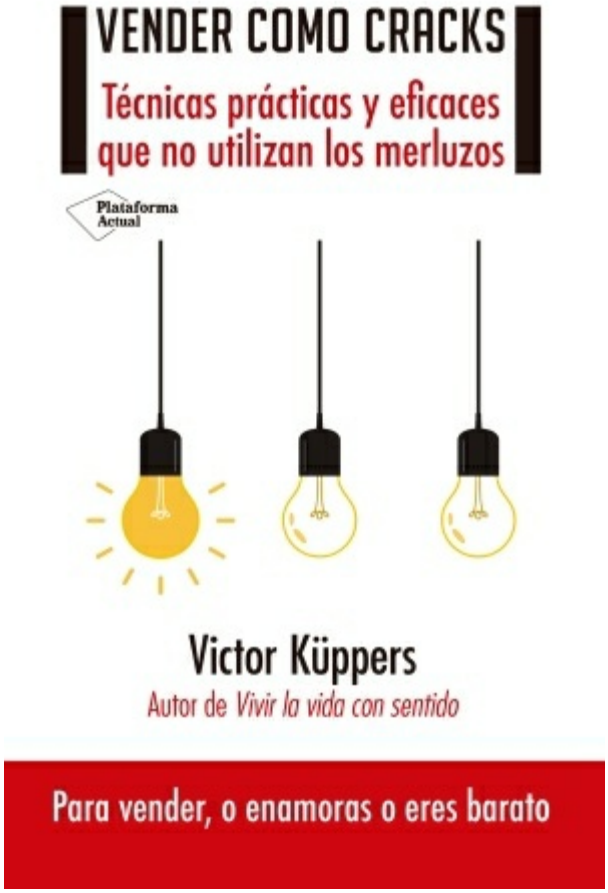
Vivir la vida con sentido

Küppers, Victor
9788415750109
246 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

Este libro pretende hacerte pensar, de forma amena y clara, para ordenar ideas, para priorizar, para ayudarte a tomar decisiones. Con un enfoque muy sencillo, cercano y práctico, este libro te quiere hacer reflexionar sobre la importancia de vivir una vida con sentido. Valoramos a las personas por su manera de ser, por sus actitudes, no por sus conocimientos, sus títulos o su experiencia. Todas las personas fantásticas tienen una manera de ser fantástica, y todas las personas mediocres tienen una manera de ser mediocre. No nos aprecian por lo que tenemos, nos aprecian por cómo somos. Vivir la vida con sentido te ayudará a darte cuenta de que lo más importante en la vida es que lo más importante sea lo más importante, de la necesidad de centrarnos en luchar y no en llorar, de hacer y no de quejarte, de cómo desarrollar la alegría y el entusiasmo, de recuperar valores como la amabilidad, el agradecimiento, la generosidad, la perseverancia o la integridad. En definitiva, un libro sobre valores, virtudes y actitudes para ir por la vida, porque ser grande es una manera de ser.

Cómpralo y empieza a leer


VENDER COMO CRACKS
Técnicas prácticas y eficaces que no utilizan los merluzos
Plataforma Actual
Victor Küppers
Autor de Vivir la vida con sentido
Para vender, o enamoras o eres barato

Vender como cracks

Küppers, Victor
9788417002565
208 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

La venta es una profesión maravillosa, absolutamente fantástica. Difícil, complicada, con frustraciones, solitaria, pero llena también de alegrías y satisfacciones que compensan sobradamente esa parte menos bonita. Este libro intenta ayudar a motivar, a ilusionar, a disfrutar con el trabajo comercial. Es un ámbito en el que hay dos tipos de profesionales: los cracks y los chusqueros; los que tienen metodología, los que se preparan, los que se preocupan por ayudar a sus clientes, por un lado, y los maleantes, los colocadores y los enchufadores, por otro. He pretendido escribir un libro que sea muy práctico, útil, aplicable, simple, nada complejo y con un poco de humor, y explico sin guardarme nada todas aquellas técnicas y metodologías de venta que he visto que funcionan, que dan resultado. No es un libro teórico ni con filosofadas, es un libro que va al grano, que pretende darte ideas que puedas utilizar inmediatamente. Ideas que están ordenadas fase a fase, paso a paso.

Cómpralo y empieza a leer

Índice

Portada 2
Créditos 3
Dedicatoria 4
Índice 5
Prólogo 11
Presentación 13
Pasión: apetito de algo o afición vehemente a ello, capaz de dominar la voluntad y perturbar la razón. Inclinación o preferencia muy viva. 16
1. La excelencia es un hábito 17
2. El entusiasmo te hará creer que muchos límites son mentales 19
3. Porque yo lo valgo 21
4. No traiciones a la intuición 23
5. 'Don’t worry, be happy' 25
6. La potencia sin control no sirve 27
7. Soldado que arranca sirve para otra batalla 29
8. Piensa en grande, hazlo grande 31
9. Do re mi fa soleando 33
10. No me gusta 35
Visión: contemplación inmediata y directa sin percepción sensible. Iluminación intelectual infusa sin existencia de imagen alguna. Conocimiento claro e inmediato. 39
1. Enseñar es dejar huella 40
2. ¿Corredor de fondo o de velocidad? 42
3. Sabemos lo que somos, pero no lo que podemos llegar a ser 44
4. La curiosidad mató al gato 46
5. Quien te quiere te hará llorar 48
6. Abracadabra 50
7. 'Be local, think global' 52
8. Gafas o lentillas 54
9. ¿Y si le das la vuelta? 56
10. El toro detrás de la loma 58

Convicción: seguridad que tiene una persona de la verdad o certeza de lo que piensa o siente. Acción de convencer. 61
1. Hazlo, y si tienes miedo, hazlo con miedo 62
2. La soledad no es estar vacío 64
3. Puertas al campo 66
4. Atenea emprendedora 68
5. Critica, que algo queda 70
6. Gestionando expectativas 72
7. La necesidad no hace buen negocio 74
8. Si no cuestionas tus límites, se irán achicando 76
9. Piensa en el último pero cuida del primero 78
10. Piensa, analiza, ejecuta 80
Resiliencia: capacidad que tiene una persona para superar circunstancias traumáticas. Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador, un estado o una situación adversa. 83
1. 'And the winner is…' 84
2. En el suelo se traga más polvo 86
3. Aprendiendo de la mujer del César 88
4. Más que una botella de ron 90
5. He sufrido desgracias que nunca sucedieron 92
6. El cambio es lo único constante 94
7. Socorro tardío, socorro baldío 96
8. Lo malo pasa, lo bueno también 98
9. Rana hervida 100
10. No llores, que es de niñas 102
Integridad: cualidad de íntegro. Dicho de una persona recta, proba, intachable. Que no carece de ninguna de sus partes. Entereza moral. 106
1. La sociedad te pedirá cuentas 107
2. El mal tiene mejor 'marketing' que el bien 109
3. Eres lo que negocias 111
4. No hay nobleza en ser superior a otro 113
5. Saber ganar 115
6. No especules, satisface necesidades 117
7. Partida de naipes 119
8. Vender el alma al diablo nunca compensa 121

9. Perfecto sí, pero lo justo 123
10. 'Self fidelity' 125
Agradecimientos 128
Colofón 129