

utopía
utopía  libris
libris



Fernando Sánchez Salinero

LA CASA AL REVÉS

¿Por qué fracasan las empresas?



Cómo desarrollar proyectos y crear
empresas que sobrevivan en el s.XXI

www.utopialibris.com

Primera edición: junio de 2010

Diseño y maquetación: Johann Sebastian Art

© Editorial Utopía Libris

© 2010 Fernando Sánchez Salinero

Depósito Legal: M. 29.669-2010

ISBN: 978-84-614-1926-5

Printed in Spain — Impreso en España

Impreso en Artes Gráficas Closas-Orcoyen, S.L

Ctra. de Belvis, km. 0,500.

Paracuellos de Jarama (Madrid)



¿Qué puedes obtener de este libro?

Todo o nada

Cada vez que abrimos un libro deberíamos hacernos la siguiente pregunta:

¿Qué espero conseguir con la lectura de este libro?

Si la respuesta es pobre, la siguiente pregunta que debería nacer, casi de forma automática, sería: ¿Entonces para qué lo leo?

¿Por qué hacemos las cosas que hacemos? ¿Qué finalidad perseguimos con aquello que decimos o que callamos?

¿Por qué escribimos este libro, entonces? Porque comprobamos que hacer proyectos exitosos y, sobre todo, que nos hicieran disfrutar, era mucho más sencillo de lo que podíamos imaginar, y nadie nos lo había contado. La sensación era similar a cuando descubres un buen libro de cocina, en el que siguiendo los pasos y añadiendo los ingredientes que te indican, consigues resultados asombrosos. Si nunca compras el libro, si no das los pasos que se requieren, si no usas los ingredientes correctos, te verás condenado a comer cosas que te disgustan, toda la vida.

¡Es tan fácil mejorar, que a veces se siente vértigo!

Por lo tanto, este libro, si ya está en tus manos, puede entretenerte, aportarte cultura o darte las herramientas para que cada proyecto en el que te embarques, sea personal, profesional o empresarial, te introduzca en una de las mayores aventuras de la vida. Para que te sientas verdaderamente afortunado y feliz de estar viviendo algo, de lo que realmente tú has sido el artífice.

Nuestro consejo es: ¡Atrévete a mejorar tu empresa un poco cada día!

Pero, ¿y si yo no tengo empresa?

Nosotros te preguntaríamos. ¿Hay alguna empresa más apasionante que tu propia vida?

Por lo tanto éste es un **manual para que personas corrientes, como tú y como yo, construyamos proyectos extraordinarios.**

¿Por qué un Audio Libro?

Vivimos en un mundo de prisas, de cansancio, de tiempos muertos en medios de transporte o en nuestro propio vehículo. Las tecnologías, afortunadamente, han venido en auxilio de las personas, dotándonos de herramientas que nos hagan posible llevar mucha información, música, imágenes y textos en volúmenes muy reducidos y ligeros, listos para ser utilizados allí donde queramos.

Por ello hemos querido acompañar este libro de la grabación leída en la propia voz del autor del contenido del mismo. No se trata de un guión para ser interpretado, sino de la lectura directa del libro.



Consideramos que ningún medio puede sustituir a la lectura de una obra, porque nos permite detenernos, introducir nuestro propio ritmo vital frente al texto, y grabar de forma más profunda el contenido en nuestra memoria. Pero también somos conscientes de que nos movemos en un mundo de posibles, donde todo lo deseable no es alcanzable, y debemos aspirar a lo máximo, dentro de lo razonable.

Entendemos que el “soporte audio” facilitará a muchas personas disfrutar del contenido del libro, que de otra forma hubiera sido mucho más difícil. El objetivo es facilitar, no sustituir la lectura.

Lo hemos dividido en numerosos cortes, incluyendo junto al paginado superior la indicación de la pista a la que corresponde, para hacer sencilla la búsqueda.

El utilizar la voz del propio autor seguramente sume conexión entre el lector y el escritor, estrechando la cercanía, y permitiéndonos conocer cómo suena “La Casa al Revés” en la voz de la persona que lo escribió.

Prólogo

Hay cierta dosis de magia en "La casa al revés". Fernando Sánchez Salinero se empeña en tratar de convencernos de que las reglas básicas de gestión son sencillas de entender y de poner en práctica, también para las pequeñas empresas. Es más, la forma en la que despliega sus argumentos genera un cierto efecto de *déjà vu* en el lector, la sensación de conocer y haber experimentado en primera persona una buena parte de las ideas, situaciones y problemas que nos expone. Esta impresión se extiende también al catálogo de errores habituales, que cuando se invierte se transforma de forma natural en un listado de buenas prácticas que pueden contribuir al éxito. Y con ello surgen una serie de interesantes ingredientes para la reflexión: ¿acaso está al alcance de cualquiera introducir rápida y sencillamente mejoras en la planificación y en la gestión de su actividad diaria? ¿Es posible poner en práctica las técnicas de gestión más actuales y conocer los consejos de los nuevos gurús de la gestión sin contar con una formación especializada en negocios? Y si esto fuera así, ¿por qué no lo hace ya todo el mundo?

A las dos primeras preguntas Fernando responde con un rotundo sí. No hay alta gestión, sino buena gestión, y los principios para llevarla a cabo son accesibles y esencialmente los mismos para multinacionales y pequeñas empresas (¡incluso para la vida personal!), aunque el abanico de problemas con que se encuentran las unas y las otras sea lógicamente diferente. El conocimiento y la aplicación de estos principios requieren básicamente voluntad de aprender y de mejorar, pero no exigen partir de una elevada formación teórica previa. Es una buena noticia, con la que aumenta el interés de la tercera pregunta: si la buena gestión está al alcance de todo el mundo, ¿cómo es que no todo el mundo la aplica?

La respuesta vuelve a ser sencilla, y en definitiva constituye la esencia del libro. La aplicación de buenas prácticas en gestión no puede improvisarse, sino que requiere un proceso de asimilación y unas pautas de actuación. No hay razón para repetir los errores por los que ya han pasado otros, ni tampoco para no imitar los usos y maneras que les han conducido al éxito. La extensa bibliografía existente sobre gestión empresarial lleva décadas analizando ambos tipos de experiencias y poniendo sus conclusiones prácticas a disposición de programas formativos para directivos, escuelas de negocios y lectores especializados. No es una

cuestión de discriminación, sino sólo de rentabilidad editorial y formativa, pero el caso es que esta bibliografía no se ha orientado habitualmente hacia los pequeños empresarios. Lo que hace Fernando es utilizar su experiencia empresarial, su conocimiento de la bibliografía de gestión y su enorme capacidad didáctica para cubrir esa laguna. Ésta es la esencia de “La casa al revés”, y ésta es la razón por la que su lectura no sólo es amena e interesante, sino simplemente imprescindible.

Así, la sensación que se va fraguando a medida que uno se sumerge en la historia de Rodrigo, el protagonista, y le acompaña en su aprendizaje, es de complicidad, descubrimiento y, por encima de todo, confianza. Complicidad, porque Rodrigo (Fernando no aclara si en homenaje al de Triana o a aquél nacido en Vivar) parece enfrentarse en su día a día con el mismo tipo de problemas que el común de los lectores; en la mayoría de los casos son problemas recurrentes, generados por una planificación imperfecta o por errores arrastrados del pasado, que consumen una enorme cantidad de energía y de entusiasmo y que, eventualmente, pueden poner en peligro la supervivencia de iniciativas y empresas. Descubrimiento, porque, con la inestimable ayuda de Leonardo Bisnes, el lector aprende a planificar y priorizar la actividad, a ordenar tareas para facilitar el logro de sus objetivos, a identificar y prever posibles fuentes de problemas y a plantear soluciones eficaces allí donde sean precisas. Y confianza, sobre todo confianza, porque todo ello se transmite de forma sencilla y lógica, de tal modo que el lector lo asimila y lo internaliza naturalmente para su toma de decisiones. No es un libro para leer como espectador, sino para practicar y mejorar. Me atrevería a aventurar que la mayor parte de los lectores de “La casa al revés” encontrarán en el libro aplicaciones sencillas que mejorarán inmediatamente su gestión de negocio, y probablemente también su vida personal.

No es el momento después de lo dicho de recomendar con más ahínco la lectura de “La casa al revés”, porque, si a estas alturas no ha quedado claro el mensaje, dudo mucho de mi capacidad para transmitirlo. Pero créame: tiene en sus manos un libro muy especial. Con cierto egoísmo espero que sea uno más de una larga lista que Fernando vaya completando con el mismo fin, el de facilitar a los pequeños empresarios el acceso al conocimiento y la aplicación de las buenas prácticas en gestión.

Y ahora, adelante. Disfrute. Está usted en su casa.

Fernando Rodríguez López
Profesor de Economía Aplicada
Universidad de Salamanca

Prefacio

Estamos asistiendo a una época donde miles de empresas y negocios están desapareciendo, donde las propuestas sociales y políticas carecen de credibilidad y apoyo.

¿Por qué ocurre esto?

La respuesta fácil sería decir que la crisis lo provoca, pero no es cierto.

En las crisis, muchas empresas salen reforzadas.

El libro da respuesta a estas cuestiones. Explica cómo han nacido la mayoría de las empresas, y cómo esa manera de crearse va a determinar su futuro en tiempos exigentes y de cambio.

Pero también suministra la fórmula para construir cualquier proyecto, para crear cualquier empresa y que ésta tenga éxito en el entorno tan diferente del S XXI.

Hay personas, sobre todo las que les fue bien en el S XX, que siguen anhelando la manera de hacer negocios del S XX. Otros, no demasiados, se han dado cuenta de que el mundo está cambiando a una velocidad vertiginosa y se están adaptando, conscientes de que el pasado nunca regresará. Nuevos escenarios como la globalización, la era informática y virtual, la mezcla cultural y étnica, la crisis de conceptos como autoridad y poder, la variación de los ejes económicos mundiales, hacen que nada vuelva a ser como fue.

Hoy, la capacidad de comunicar ideas de forma persuasiva, de liderar personas consiguiendo que caminen todos en la misma dirección, son los puntos claves de la supervivencia de cualquier empresa y proyecto.

Esto, para muchos, será una amenaza insalvable que les lleve a quedarse parados quejándose. Para otros será la gran oportunidad de su vida.

Este libro puede ayudar a crear, paso a paso, y de una forma al alcance de cualquiera, proyectos adaptados a los nuevos escenarios

PERO, ¿Y SI MI EMPRESA YA TIENE ALGUNOS AÑOS?

También suministra el método para adaptarla al nuevo modo de construir empresas, proporcionando un manual muy sencillo y comprensible para dirigir en el S XXI.

Demasiadas verdades juntas no son creíbles.
Ya no hay costumbre.

Leonardo Bisnes

COMIENZO DEL VIAJE



LA CASA AL REVÉS

¿Por qué fracasan las empresas?



Sin duda, era provocativo el cartel colocado en el centro de la ciudad. Había terminado una visita y tenía casi una hora vacía de agenda por delante. Podía elegir: café, tostada y Marca o subir a aquella oficina y ver de qué se trataba.

El cartel de la puerta que había en la entreplanta C aún sumaba más interrogantes:

LEONARDO BISNES
EXPLICACIONES SENCILLAS

O se trataba de una broma, o estaba ante uno de esos momentos de la vida, que luego recuerdas siempre y lo terminas convirtiendo en una anécdota que suele salir en las reuniones de amigos o profesionales.

—A este “profesor teórico” lo quería ver yo en la calle, con la cartera y el bloc de pedidos, verías que sencillas iban a ser sus explicaciones... —Pensé con autosuficiencia, despreciando cualquier posibilidad de encontrar algo interesante.

Quizá deba presentarme, me llamo Rodrigo, agente comercial por profesión y filósofo observador de la realidad por vocación. Cuando uno llega a una edad, sin pretenderlo, ha ido adquiriendo por el camino un cierto grado de escepticismo. No se cree en lo mismo a los 60 que a los 40, ni que a los 20. En ese sentido, yo no soy una excepción.

La publicidad, al hablar cada día de forma más agresiva, está terminando por hacer nuestros oídos de cartón, a prueba de gritos y trampas. La pregunta es, ¿nos hemos hecho escépticos por la edad o nos han forzado a serlo a base de hablarnos siempre con cantos de sirena?

Por eso, cuando vi el cartel me sonreí al pensar en la audacia del reclamo. Era atrevido y distinto. Había tanta gente que prometía soluciones sofisticadas, que cuando alguien ofrecía explicaciones sencillas se convertía en sospechoso. No podía desperdiciar la ocasión de meter mis narices en algo que podría enseñarme otra forma de ver los negocios.

¿Alguien se anima a hacer el mismo viaje conmigo?

¿CÓMO ES UN GURÚ?

Me recibió una señorita con ademán correcto y sonrisa limpia, en un entorno distinto, donde la elección de los cuadros y la decoración parecía obedecer a un gusto muy definido o a tratar de crear una sensación agradable, pero evidenciando una personalidad concreta detrás de ello.

—Vengo a lo del curso que entienden los niños...

—Un momento, por favor.

A los pocos minutos apareció un hombre de ojos vivos y de ademanes vitales. Cuando uno se encuentra con tal nivel de interrogantes, no sabe por dónde coger cada uno de los datos e información que recibe. Lo miras todo, escuchas cualquier cosa como si tuvieras que descifrar un mensaje o alguna pista que te ayude a entender “lo extraño” que tienes frente a ti. Es como cuando estás frente a un mago que no sabes qué conejo va a sacar de la chistera y en el fondo esperas descubrir alguno de sus trucos, y sentirte más listo que él. Así me encontraba yo, entregado al deseo de descubrir el sentido de lo que tenía delante, tratando de adivinar si estaba ante un loco o ante alguien realmente interesante, que se atrevía a presentarse con un mensaje tan arriesgado.



Aquello prometía. Estaba convencido de que no iba a ser una experiencia más.

—Hola, me llamo Leonardo Bisnes. Si lo prefiere, llámeme Leo.

—Encantado. Yo me llamo Rodrigo —y me quedé en silencio esperando.

—Bien, usted dirá...

—No, más bien espero que diga usted. He visto el cartel de “Curso de gestión de empresas que pueda entender un niño” y me he preguntado si esto es posible y, de serlo, cómo lo hace.

—Buena pregunta. Nuestro método no tiene ningún secreto. Tratamos de ver la vida con el mayor grado de sentido común y procuramos explicar lo que ocurre, en palabras que pueda entender un niño, sin descuidar la profundidad de los razonamientos. Si lo piensa un poco, las personas que han influido más en la historia de la humanidad, transmitieron grandes verdades, algunas casi inabarcables, en palabras llanas, con ejemplos sencillos, sin artificios innecesarios.

—Tal y como está el mundo —le apunté—, me parece una apuesta cuando menos atrevida. En todo lo relacionado con las empresas “vender humo con palabrería” está muy bien pagado.

—Sin duda. Ya sabemos que no podemos llegar a todas las personas. Siempre habrá gente que opte por lo que usted describe, pero tenemos que elegir entre un posible público u otro. Y hemos elegido. El tiempo dirá si acertamos.

—No suena mal. Y, ¿cómo funcionan los cursos?

—Son cursos unipersonales en los que tratamos de “hacer un traje a medida” de los participantes.

—¡Será carísimo! Supongo.

—¿Qué es caro para usted? —Disparó sin dejar que me recreara en la objeción.

—Algo por lo que hay que dar mucho dinero a cambio —respondí sin articular la respuesta.

—Júzguelo usted. Esto cuesta ... —Y me dio una cifra que parecía razonable.

—Depende de lo que me dé a cambio... —me di cuenta de que no sabía nada del curso.

—Efectivamente. Ahí quería llegar. Todavía no puede saber si es caro, sólo puede saber si está a su alcance, que es distinto. Pero si su impresión es que puede interesarle, le voy a proponer que no pague nada hasta la mitad del curso. Si entonces no le ve utilidad no tendrá que darme nada. Si le parece interesante, págueme entonces.

Aquello, cada vez prometía más.

—Está bien. ¿Cuándo empezamos?

—¿Cuándo puede?

—Déjeme ver —pedí mientras consultaba mi agenda—. El viernes lo tengo libre.

—Está bien. El viernes a las 9.

—¿Tengo que traer algo?

—Sí. Preguntas.

—¿Preguntas?

—Sí. De aquí hasta al viernes debe **ESCRIBIR EN UNA HOJA 20** preguntas. Y luego ordenarlas de más importante a menos. Imagínese que sean las únicas 20 preguntas que usted pudiera realizar. Pero que además no sabe cuántas va a poder hacer, por eso la primera debe ser la que considere más definitiva. ¿Me he explicado bien?

—Creo que sí. El viernes estaré aquí con 20 preguntas ordenadas.

Me despidió con una sonrisa, que me reconfortó en mi desconcierto. Aquello se salía de todo lo que había visto hasta entonces. Me preguntaba qué pensaría cualquier persona que estuviera en mi lugar.

20. PUEDEN SER MUCHAS PREGUNTAS

Así llegué a mi casa, donde detrás de la puerta me esperaba la misma lluvia de siempre, la que habíamos generado a base de sumar nubes grises Marisol -mi mujer- y yo. La mirada sin preguntas y sin respuestas que me dirigió me hizo volver a la realidad del mundo en el que vivía: Ilusiones lejanas casi olvidadas, ecos de un amor lastrado de rutina y sin esperanza y, por último, un trabajo que amenazaba con desgracias y que ya no prometía oportunidades. Vendía material de corte para metales y piedra. La empresa con la que trabajaba parecía estar apostando por puentear a toda la red comercial, empujando las estrategias con una irracionalidad imposible de comprender. En la empresa teníamos al enemigo en casa y eso mata la moral de cualquier soldado, sobre todo si en tu trinchera no ves más que barro y lluvia. Y a mi vida, entonces, le sobraba frío.

Lo que comenzó ese día, fue una tortura que se prolongó hasta el viernes. Nunca nadie me había invitado a hacerme 20 preguntas definitivas y además tenerlas que ordenar por orden de necesidad y deseo de saber. Se convirtió en un suplicio que me condujo a darme cuenta de **lo poco que sabía de todas las cosas que necesitaba saber**. No podía imaginar que mi

ignorancia fuese tan grande. Lo preguntaría todo, pero ¿este hombre tendría respuestas?

Me gustaría invitar a cualquiera a que interrumpa la lectura por un momento y coja un folio y trate de hacer 20 preguntas que le aclaren aspectos de los negocios que no encuentra sentido. Por ejemplo, ¿por qué les va mejor a personas aparentemente menos preparadas que otras? ¿Por qué todos vemos los fallos de la sociedad y nadie lo corrige? ¿Por qué se acaban imponiendo ideas que perjudican a la mayoría y sólo benefician a unos pocos? Hay tantas... ¿verdad? Pues, os invito a que hagáis esas preguntas con los amigos, es una experiencia muy divertida.

Las había reordenado varias veces y siempre me quedaba insatisfecho. ¿Qué idea sacaría de mí ese tal Leonardo?

Entró Marisol y se quedó mirando.

—¿Sigues con la lista? —y añadió un innecesario retintín que me hizo lamentar una vez más haberle comentado lo del curso.

—¿Qué le preguntarías tú? Que eres tan inteligente —retintín por retintín.

—¿Yo?

—Sí, tú.

—Pues mira, si lo tuviera delante le preguntaría por qué todo se va a la mierda, qué necesitamos los humanos para construir algo que dure y se renueve. Por qué los proyectos, las ilusiones, duran lo que duran —quizá estos eran los últimos renglones de una relación que agonizaba.

¿Por qué las relaciones mueren en cruces de espadas donde cada uno no aspira a más que a afilar la suya para marcar el territorio? Cada frase hacía mucho tiempo que cortaba en nuestra casa.

MI PRIMERA PREGUNTA

Por fin, llegó el viernes. Mi lista de la tortura iba en el bolsillo.

—¿Tiene la lista?

—Sí —dije, mostrando un sutil orgullo, esperando impresionarle con mi elección.

—Supongo que le habrá costado ordenarlas.

—Pues sí. No lo voy a ocultar.

—Vamos allá. Dígame la primera.

Respiré antes de decirla, como para rodearla de mayor carga dramática.

—¿Por qué fracasan las empresas, Sr. Bisnes? ¿Por qué todo acaba fracasando? —y bajé los brazos pidiendo una respuesta derrotado de antemano.

La mirada de Leonardo pareció desnudarme. Me dio la impresión de que con esa pregunta le había abierto la puerta a la lectura de mi interior. Sin duda, no se trataba de alguien corriente. Se mantuvo en silencio, como si estuviera preparando la respuesta, y, por fin, descorrió la cortina que mostraba el sentido común.

¿ESO ES UNA RESPUESTA?

—Hay muchas razones, pero si tuviéramos que reducirlo a una le diría que **PORQUE EMPIEZAN POR EL FINAL**.

Me había inscrito en un curso bajo el título “La realidad de las empresas en palabras que un niño podría entender”. Y, o yo entendía menos que un niño, o los niños que conocía Leonardo Bisnes eran bastante inteligentes, algo que no descartaba. Aquello parecía una respuesta zen.

—Pero, ¿cómo se puede empezar por el final? Y tutéeme, por favor.

—Está bien, tú también.

—De acuerdo.

—Permíteme que comencemos con un pequeño cuento, porque creo que así será más fácil entenderlo.

» El cuento se llama...

UN CUENTO PARA EMPEZAR EL MENÚ

EL AGRICULTOR AL QUE LE SORPRENDIÓ LA VIDA

—*Había una vez* un hombre que urgido por la necesidad de comer, compró con sus ahorros un pequeño terreno. Como era pobre, sólo le alcanzó para comprar un campo áspero y deslucido. Era un terreno que no había sido trabajado y en el que crecían hierbas y algunos matorrales. Pasaba cerca un río y no se encontraba demasiado lejos de su casa.

Como la necesidad era acuciante se compró una azada, cavó un pequeño trozo del campo y comenzó a plantar verduras de rápido crecimiento, algunas plantas que ya llevaban parte del desarrollo hecho, que pagó un poco caras en el mercado y bajó hasta el río a buscar agua para regar.

Después de algunos días de duro trabajo se detuvo, y apoyado en su azada contempló el fruto de su trabajo y vio que aquello parecía realmente un huerto. Se sintió orgulloso porque nunca antes había tenido uno. Algunas plantas lucían hermosas y, como habían venido ya, a medio desarrollo, apuntaban algunos frutos. Todo esto le

producía una enorme satisfacción y creyó justificados sus esfuerzos.

—Bueno, pues tampoco es tan difícil esto de ser agricultor —se dijo.

El tiempo era benigno y llovía de vez en cuando, no había grandes heladas y las verduras prosperaban generosamente. Al poco tiempo no sólo tuvo para comer, sino que le sobraron unos excedentes que decidió vender en el mercado.

Estaba tan contento que, con el dinero, dio una fiesta en la que pudieron comer cordero, algo sólo al alcance de los más ricos del pueblo.

Cuando al día siguiente volvió a la huerta a trabajar no la encontró igual. La vio llena de posibilidades. Aún quedaba mucho campo por cultivar y, por lo tanto, podía sacar mucho provecho. Buscó en el pueblo a alguien que quisiera trabajar a cambio de la comida y que no tuviera terreno propio y así ampliaría la zona de cultivo.

Las cuentas que había hecho parecían no admitir réplica: si trabajando sólo él, había tenido para comer y le habían sobrado excedentes que vendió en el mercado; ahora que trabajaban dos, tendrían para comer los dos y sobrarían DOS excedentes, que se quedaría él como dueño del terreno. Así lo pensó y así lo hizo.

El clima continuaba siendo generoso. El agricultor seguía trabajando al mismo ritmo que antes de contratar a alguien. Llegaba el primero y se iba el último.

La huerta prosperó y obtuvo los dos excedentes previstos, lo que le hizo sentirse feliz. Al volver a ver su campo se dio cuenta de que el terreno que aún estaba sin cultivar era muy grande y ofrecía muchas alternativas. Volvió a calcular lo que ocurriría si, en vez de un empleado, tuviera 10. ¡Obtendría 10 excedentes! Eso era ser casi rico... Buff, sintió un vértigo que le recorrió como una corriente las piernas.

No había tiempo que perder, se dedicó a buscar trabajadores y antes de que se diera cuenta, ya tenía a 10 personas trabajando. El campo se mostraba hermoso, la gente trabajaba y la tierra daba sus frutos.

El clima hacía llover con frecuencia, pero moderadamente, las heladas apenas se sentían y el sol era su aliado.

Pero un día...

El agricultor se dio cuenta de que tenía que ir frecuentemente al mercado a vender y los días que no estaba presente tenía la sensación de que sus empleados trabajaban menos. Por lo tanto decidió contratar a un encargado de vigilar. Debía trabajar y vigilar mientras el agricultor iba al mercado a vender.

La producción, a pesar del nuevo encargado, no crecía y contrató a un ingeniero agrícola para que buscara las causas. El dictamen fue claro:

—A esta tierra le falta abono y nutrientes. Si sólo plantas y cosechas, la tierra se va quedando estéril. Hay que alimentar a la tierra para que ella te alimente a ti.

Así que tuvo que comprar abono. El margen ya no era igual, y el gasto del encargado había mermado las ganancias. Además el ingeniero le había cobrado caro por su informe. Era increíble lo que costaban los abonos...

—La vida es así. Antes no tenía nada y ahora puedo comer de vez en cuando cordero y la gente me llama Don —se decía para compensar las penas que habían reducido sus expectativas.

Después de todo esto miró a su bolsillo y todavía tenía monedas. Se tranquilizó.

Y otro día...

Apareció un señor con un traje inusualmente elegante que preguntó por el dueño y se reunió con él. Le dijo que

un hombre con diez empleados no podía ir andando al mercado a vender su verdura, que debía ir en un bonito coche acorde a su posición, que le resguardase del frío en invierno y del calor en verano, a la vez que mostrara que era un hombre que había prosperado gracias a su capacidad.

El agricultor se quedó extasiado viendo el coche. Pero al llevarse la mano al bolsillo se dio cuenta de que apenas tenía dinero para pagar un cuarto del precio. En ese momento sí que se sintió verdaderamente miserable, incluso más que cuando apenas tenía para comer. Se dio cuenta de que no era tan rico como creía, ni tan Don como le llamaban.

El vendedor le dio entonces el consejo más inteligente que nadie le había dado en su vida, y con ello le prestó el mejor servicio que recordaba.

—Pero si no necesitas dinero...

—¿Cómo? —sus ojos se abrieron sin poder creerlo—. Pensaba que habías dicho que costaba la cantidad que ponía el contrato.

—Eso sí hombre, pero, ¿para qué están los BANCOS?

—No sé, ¿para qué están? —preguntó sorprendido.

—Pues para **ANTICIPARTE EL DINERO QUE VAS A GANAR LOS PRÓXIMOS DIEZ AÑOS.**

—¿Y ellos ya saben lo que voy a ganar?

—Por supuesto, se dedican a adivinar el futuro. Analizan lo que has ganado estos años y hacen un cálculo de lo que ganarás. No es tan difícil. ¿Cuánto has ganado estos años?

—Pues hace dos años 10 excedentes, el año pasado 9 y éste sólo 7 porque he tenido que hacer unos gastos extras, pareció avergonzarse.

—Bueno, pues ni para ti, ni para mí. Pon que vas a ganar 8 excedentes por 10 años, ya tienes 80 excedentes. Eso lo sabe el banco y por eso te “adelanta” el dinero. Tú

para comprar el coche sólo necesitas 60 excedentes. ¿Te has fijado lo bonito que es? ¿Qué dirán en el pueblo cuando te vean con él?

—La sonrisa volvió a la cara del agricultor con más fuerza que antes y con la vocación de quedarse.

—Pues nada, si el banco ya sabe lo que va a pasar, no seré yo el que le lleve la contraria.

—Firma aquí.

Y así fue como el agricultor se compró un coche precioso con el que acudía al mercado. Ahora ya le llamaba Don hasta el señor del banco.

¿Quién lo hubiera imaginado sólo hacía tres años?

Sin embargo, otro día, de forma súbita...

Comenzó a llover y llover y su campo se inundaba. No sabía lo que era un drenaje y nadie se lo había explicado. Así que todos los trabajadores tuvieron que dedicarse a abrir zanjas para llevar el agua al río antes de que se pudriesen todas las plantas. Después de mucho esfuerzo consiguieron salvar parte de la cosecha, pero desgraciadamente mucho se perdió.

El agricultor estaba desesperado y de mal humor. Hablaba mal a los empleados y éstos comenzaron a estar a disgusto. No tenía suficiente dinero para pagar al banco. Ahora la situación ya no era tan idílica.

Apretado por los vencimientos, se le ocurrió pedir prestado a algunos clientes fieles a cambio de futuras cosechas para pagar las letras del banco y, como le conocían, le fiaron, pero le hicieron firmar documentos de garantía.

Se reunió con el encargado y le dijo que había que ahorrar abono y que los trabajadores debían rendir más porque había que pagar al banco y a otros acreedores. Cuando se lo transmitieron a los trabajadores, éstos también se enfadaron y trataban de trabajar lo menos posible.

Era difícil vigilarlos continuamente y a todos... Alguno de los mejores trabajadores se marchó porque no quería trabajar en ese ambiente. No quería que lo exprimiesen, pero tampoco hacer trampas.

El agricultor le llamó de todo por traidor e interesado. Las noches se estaban convirtiendo en un tiempo para dar vueltas en la cama atormentado por preocupaciones.

Y por fin otro día...

Comenzó a calentar el sol. Las nubes desaparecieron y las plantas se secaban por la falta de riego. Hasta ahora la lluvia había hecho ese trabajo. Entonces se le ocurrió comprar cubos y mandar a sus empleados a buscar agua al río. Era un trabajo muy duro y del que no tenían costumbre. Obviamente, el tiempo que dedicaban a traer agua no lo empleaban en cultivar. Además al ir al río todavía era más difícil vigilarlos. Todo esto hizo que las cosechas se fueran perdiendo. Las plantas al estar débiles y rodeadas de malas hierbas, eran víctimas de cada helada que las dañaba gravemente

Pronto llegaron los acreedores a buscar sus cosechas pagadas por anticipado. El banco no tardó en presentarse allí a reclamar su dinero. Ya no le llamaban Don, simplemente le gritaban y exigían el pago.

El agricultor estaba desesperado. No sabía qué hacer. Nadie le había advertido de que todo aquello podía pasar. Realmente él era sólo un pequeño agricultor. La vida, aún no se explicaba por qué, le había sorprendido haciendo muchas cosas que nunca imaginó y para las que no se había preparado.

Te preguntarás cómo termina esta historia.

Pues como imaginas. *Lo perdió todo.* El coche, el campo y su medio de vida.»



—¡Qué historia tan triste!

—Sí, la verdad sí.

Estaba desolado pensando la cantidad de historias parecidas que conocía. La empresa en la que yo trabajaba tenía mucho de huerto mal cultivado, sobreexplotado, lo que hacía que los trabajadores hubiéramos perdido la fe y tuviéramos que alimentar nuestra motivación casi de forma individual, gracias a nuestra propia visión de la vida. Lo que no veía, era la conexión entre esta historia y la pregunta que yo le había formulado.

—Pero, y ¿por qué dices que eso me hará comprender que la principal causa de que las empresas fracasen es **QUE EMPIEZAN POR EL FINAL?**

—Porque el agricultor representa a muchos empresarios que, por necesidad, montaron un negocio. Cuando era un asunto que sólo atendían ellos o quizá con otro empleado, la cosa iba más o menos bien. Mientras el ambiente es propicio, casi cualquier negocio, con el sólo impulso del trabajo de muchas horas, avanza. Normalmente pronto se olvida quién es uno y lo que realmente sabe y comienza a ser víctima de sus imaginaciones o de cantos de sirena interesados que le llevan a hacer gastos innecesarios, confiados de que lo podrán ganar en el futuro. Como normalmente no prepararon la empresa para tiempos difíciles, como atribuyen a sus méritos parte de lo que las circunstancias económicas les prestan, cuando éstas cambian, todo se viene abajo de una forma dramática y sumiéndoles en el desconcierto. Empezaron por el final, por buscar una fuente de ingresos para vivir y no una actividad en la que pudieran aportar algo a la sociedad y en la que se pudieran realizar profesionalmente aprendiendo y mejorando cada día. Esto último les hubiera llevado a una reflexión y un cálculo más profundo que casi nunca se hace. Deberían haber aprovechado los años buenos para construir su futuro, para formarse concienzudamente sobre la difícil tarea que es ser empresarios, destinar los excedentes a fortalecer y sanear su campo...

SI FUERA TAN FÁCIL...

—Y ¿cómo se hace eso? Porque si fuera tan fácil todo el mundo lo haría, ¿no?

—La verdad es que es escandalosamente fácil. La única razón que se me ocurre para que la gente no lo haga, es que, en el fondo, ellos **NO QUIEREN MEJORAR**. Todos queremos que las cosas nos vayan bien, pero **NO** lo suficiente, como para contribuir a ellas. Es lo que se llama **EL SÍNDROME DE LA CHINA EN EL ZAPATO**.

—¿El síndrome de qué?

—**EL SÍNDROME DE LA CHINA EN EL ZAPATO**. ¿No te ha pasado nunca que se te ha metido una china en el zapado y te molesta, pero no lo suficiente como para quitarte el zapato y sacarla? A veces es por vergüenza, porque estamos en mitad en la calle y no nos vamos a descalzar delante de la gente... otras por pereza, y así por múltiples razones. Movemos el pie para “recolocar la china” y seguimos caminando.

—Pues sí. La verdad es esa.

—En las empresas y en las carreras profesionales es igual. Siempre hay motivos para no “sacar la china”, que si no tenemos tiempo, que si no es el momento, que si más adelante, que si está todo el mundo igual... hasta el punto, que al final crees que forma parte del zapato y después entra otra y otra, hasta que al final caminas **MUY LENTAMENTE**, el pie te duele y **YA NO DISFRUTAS** del paseo, ya sólo sufres. Así, conoces a gente para los que



el trabajo se ha convertido en un auténtico martirio, un “caminar sobre piedras continuamente”. Las crisis son como caminos no asfaltados llenos de arena. Como vas urgido por las prisas “crees” que no puedes parar a limpiar el zapato y vas cojeando hasta que el dolor te saca del camino o llegas el último a todos los sitios, cuando lo bueno se ha terminado. Acabas recibiendo sólo las sobras. Ese es el día que cierras el negocio, después de mucho dolor. Culpas a las autoridades por no asfaltar los caminos, a tu mala suerte, al fabricante de los zapatos, que con su diseño facilitaba que entrara la arena, a todos, menos ti, que era el que más fácil lo tenías. Mientras la competencia hace lo mismo, no es más que una carrera de cojos, pero cuando la competencia espabila –y las crisis espabilan mucho– y se descalza para limpiar sus zapatos, tus días están contados.

—¡Cuántas veces me ha pasado a mí! –por mi memoria pasaron la cantidad de veces que había dicho esas frases dilatorias. “Nunca encontraba el momento”.

—Y a todos... a mí el primero. Aguantamos tanto conviviendo con los errores, que terminamos pensando que es normal vivir así, gestionar así, lamentarse así. Que no hay otra opción, que la vida es un valle de lágrimas y las empresas también. Me he encontrado, por ejemplo, con mucha gente que asegura que es imposible que empresarios y trabajadores remen en la misma dirección, que los intereses son contrapuestos y los buenos gestores son los que mantienen esas tensiones en límites razonables. Obviamente, si piensas que el conflicto es el terreno natural donde se desenvuelven las empresas, y como es lo que esperas encontrar, será lo único que veas. ¿Para qué pensar en otra forma de gestionar, si es imposible?

—Sí, ¿para qué? Bueno, aceptarás que a veces mejorar cuesta mucho ¿no?

—Pues, no puedo estar de acuerdo. Es muy cómodo pensar que las cosas no tienen arreglo, porque así nos eximen de la responsabilidad de buscar y poner en práctica las soluciones. Los cambios y mejoras no tienen que ser radicales, pequeñas mejoras son muy fáciles de llevar a cabo. Afortunadamente tenemos muchos ejemplos de lo contrario, porque si no...

—Pero, tal y como lo explicas, parece obvio. Entonces, ¿Por qué no se ve?

—Porque llevamos muchas generaciones con modelos de gestión en que se vive de enfrentar a unos contra otros y así quedarse con el botín los que propician el conflicto.

—Bueno, si llevamos muchas generaciones... No será tan mal sistema ¿no?

—En fin, eso creen los que se benefician del sistema. El verdadero problema es que estamos agotando los límites de ir pasando la pelota hacia delante. Ahora la economía está muy globalizada, los errores tienen consecuencias más importantes y cada vez resulta más difícil “aislar los problemas”. Hay una tensión continua entre producción real y especulación. Cuando la segunda supera ciertos límites, los valores se invierten, y todo acaba deformándose, cambiando la concepción de las fuentes de la riqueza. Esto generalmente se ha resuelto en la historia de forma muy traumática, con guerras que recordaban a las generaciones que traspasar determinados límites no tenía vuelta atrás, y desembocaba en una guerra para poner a cero el contador. Eso sí, a un precio...

—Peor me lo pones. Yo lo veo obvio, la historia nos alerta de las consecuencias, entonces ¿por qué fracasan las empresas y los países?

—Ya te lo he dicho, porque se **EMPIEZA POR EL FINAL**.

—Pero y ¿por qué empezamos por el final?

La especie humana es demasiado estúpida para agradecer que alguien le evite una enfermedad. Es preciso que la enfermedad llegue, que el ciudadano se retuerza de dolor y de angustia: entonces sentirá exquisita gratitud hacia quien le quita la enfermedad que le ha martirizado. Pero así, en seco, sin martirio previo, el hombre es profundamente ingrato.

Ortega y Gasset

¿CÓMO NACEN LAS EMPRESAS?





Forma en que nacen las empresas

* EMPRESAS ABUELO

* EMPRESAS FANTASÍA

- AMATEUR
- HASTÍO
- IDEA GENIAL
- COLOCACIÓN

* EMPRESAS GAJO

* EMPRESAS EMPLEO

- NO ENCUENTRO OTRA COSA
- LA SALUD TIENE UN PRECIO

* EMPRESAS EGIPCIO

- EGIPCIOS CARA DE PIEDRA
- EGIPCIOS DE ESTIRPE

* EMPRESAS DE NADIE

- COTIZADAS EN BOLSA O NO

* EMPRESAS PROYECTO

¿SE PUEDE NACER DE TAN- TAS MANERAS?

—Buena pregunta. Seguramente se debe a LA FORMA EN QUE NACEN LAS EMPRESAS, y por extensión los proyectos y los países. Podríamos clasificar para simplificar, y que se entienda rápidamente, LOS MODELOS DE NACIMIENTO DE UNA EMPRESA en siete posibles:

» Empresas ABUELO, empresas FANTASÍA, empresas GAJO, empresas EMPLEO, empresas EGIPCIO, empresas DE NADIE y empresas PROYECTO.

—¿Todas esas?

—Seguramente hay más subdivisiones, pero, necesitamos simplificar.

—Y ¿en qué consiste cada una?

—Vamos una por una: