



Joan Riera y Tomás Soler

El primer libro de formato verdaderamente original sobre la creación y gestión de una empresa, **la única obra que te obligará a tomar decisiones reales** y a poder vivir en primera persona sus consecuencias.

Siguiendo el modelo de **Elige tu propia aventura**, que cautivó a millones de jóvenes lectores en todo el mundo, Joan Riera y Tomás Soler, dos expertos que han asesorado a cientos de incipientes empresarios, te meten en la piel de Kim, una emprendedora que decide montar su propio negocio

Según avanza la historia, al final de cada capítulo tendrás que elegir entre varias opciones propuestas, y continuar tu camino hasta alcanzar uno de los **35 finales posibles**. Entretanto, podrás experimentar todo lo que vive quien crea una empresa y aprender adónde te llevan tus propias decisiones en el ámbito de la estrategia, las finanzas, el marketing, las operaciones y los recursos humanos. Podrás conducir tu empresa al mayor de los éxitos o al más rotundo de los fracasos.

«En esta obra tú eres el líder y puedes decidir el final de cada aventura empresarial. La lectura activa te hace sentir la responsabilidad del líder».



Tomás Soler y Joan Riera

www.emprendetupropiaaventura.com

Capítulo 1: El nacimiento de una idea





1. El nacimiento de una idea

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

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

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



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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

—Está bien, allí nos vemos, hasta luego.



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

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

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

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



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

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

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

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



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

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

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

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



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

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

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

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



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

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

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

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

Pasa a la página 27.

1.2. Creamos un equipo

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

Pasa a la página 29.

1.3. Este tren va demasiado rápido, mejor no subir

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

Pasa a la página 35.