

Introducción

*E*sta es la narración novelada de una historia verdadera. Existió realmente un Bernie, el profeta fundamental de esta historia de sabiduría, aunque en algún momento, a lo largo de la narración, su personaje creció y se fusionó con algunas otras personas que he tenido la buena suerte de conocer, incluido un hombre maravilloso llamado Michael Bliss que, cuando le conocí, sólo tenía noventa años de edad y seguía dando clases de piano y chelo, inspirando a todos los que llegaban hasta su pequeña casa en Malibu, California.

No he observado muy fielmente los hechos históricos reales, sino que me he concentrado más en los principios y claves del negocio visionario, en las claves que se me han dado, una tras otra, a lo largo de los últimos veinte años a partir de una variedad de fuentes.

Es mi ferviente deseo que este libro pueda ayudar significativamente a buen número de personas a mejorar sus negocios y la calidad de sus vidas y, al hacerlo así, lograr que este mundo sea un mejor lugar para todos, pues ese es el úl-

timo objetivo de un negocio visionario: transformar el mundo haciendo aquello que nos gusta hacer, en un ambiente ecológicamente sostenible, con paz y abundancia para todas las criaturas humanas.

Clave uno

Imagine su escenario ideal

Hace varios años, con la ayuda de unos pocos amigos, monté mi propia empresa. Éramos como la mayoría de fundadores de todo pequeño negocio: nos sentíamos llenos de sueños pero escasos de experiencia empresarial concreta, repletos de ideas pero sumamente cortos de liquidez. Trabajábamos demasiado y cobrábamos muy poco. Nos sentíamos abrumados durante la mayor parte del tiempo y seriamente infracapitalizados.

Teníamos muchos grandes y vagos ideales, pero nunca habíamos escrito una declaración concreta de misión. Abrigábamos elevadas esperanzas, pero nunca habíamos redactado un plan de negocios.

Establecimos un pequeño despacho, que amueblamos con el mínimo indispensable para llevar adelante nuestro negocio. Los tres mantuvimos nuestros otros trabajos remunerados, a tiempo parcial, e invertimos todo el dinero que pudimos en el negocio. A la empresa fueron a parar todos nuestros ahorros, que no eran muchos, apenas unos pocos miles de dólares. Unos pocos

amigos y parientes invirtieron y otros pocos nos prestaron dinero. Pero el dinero siempre desaparecía con rapidez y andábamos continuamente sujetos por la liquidez.

A quienes invirtieron les prometimos una participación en la propiedad de la empresa. Se convertirían en accionistas y serían oficialmente los propietarios de una parte de algo, en cuanto pudiéramos crear una sociedad. Pero transcurrió un mes tras otro y nunca logramos establecer una sociedad. Nos hallábamos demasiado enfrascados en el enorme número de interminables detalles cotidianos de los que había que ocuparse y no podíamos parar para planificar a largo plazo.

Uno de nuestros primeros empleados se marchó; tenía la sensación de que la empresa le producía demasiado estrés y le ofrecía muy poca seguridad. No quería preocuparse por saber si su salario sería bueno o no, o si recibiría su cheque en cada período estipulado. No pude reprochárselo; no se le pagaba lo suficiente como para soportar el nivel de ansiedad que le producía la empresa. Ninguno de nosotros estaba bien pagado, pero los propietarios teníamos al menos la posibilidad de encontrarnos con algo valioso en un futuro distante, vagamente fantasioso.

Mi otro trabajo remunerado era flexible y por mi propia cuenta, así que pude trabajar en el despa-

cho durante casi todo el tiempo. Siempre procuraba salir del despacho por la mañana y de nuevo por la tarde para dar al menos un pequeño paseo. Solía encontrar algún que otro recado que hacer o, a veces, me limitaba a dar la vuelta a la manzana. Necesitaba salir del espacio cerrado de aquel despacho para pensar, para despejarme la cabeza de los innumerables detalles que a veces amenazaban con abrumarme.

Una mañana, al salir del despacho, vi a un anciano sentado en un banco, al otro lado de la calzada. Me llamó la atención porque permanecía sentado, inmóvil, mirando hacia el vacío... como un anciano, muy alejado de allí. Al regresar de los recados seguía sentado exactamente en la misma postura. Por lo visto, no había movido un solo músculo durante por lo menos la última media hora. Miraba en la dirección de nuestra oficina, pero su mirada parecía ir más allá de cualquier punto específico.

Sus ojos y la expresión de su cara me recordaron algo, aunque no supe exactamente el qué. Era algo sereno, reflexivo, con un cierto matiz de tristeza, pero también de humor. Entonces recordé dónde había visto aquellos ojos y aquella expresión: en el muñeco Yoda de mi aparador, en el maestro Jedi de la película de *La guerra de las galaxias*.

Después de aquel día lo volví a ver unas pocas veces, siempre sentado en la misma postura.

Creo que nunca le vi moverse. Era verdaderamente notable en su silencio y su quietud.

Entonces, un día, cruzó la calle y se dirigió hacia la puerta de nuestra pequeña oficina. Creo recordar que era un hermoso día de primavera, aunque no le había prestado mucho interés. Toda mi atención estaba concentrada en la crisis del momento. Ni siquiera recuerdo ahora de qué crisis se trataba, puesto que cada día traía consigo sus propios problemas. Casi todo lo que hacíamos era gestionar crisis: afrontar una situación urgente tras otra.

Entró con toda tranquilidad, sin ser invitado y, desde luego, sin que nadie lo esperase. Llevaba un traje marrón de viejo, con zapatos marrones, un atuendo bastante conservador. Nadie sabía quién era. Se quedó allí de pie, con las manos metidas en los bolsillos y observó atentamente la oficina. Daba la impresión de que esperara que le hubiésemos dado la bienvenida, como si hubiera acordado una cita con alguien.

Tenía rasgos angulosos y el pelo blanco y ondulado. Lo llevaba peinado hacia atrás con una cantidad realmente exagerada de brillantina. La piel aparecía tensa sobre la cara; era viejo, pero resultaba imposible saber su edad. Al principio pareció como si en su rostro no hubiera ninguna arruga, pero al volverse hacia la luz pude ver que su delicada piel estaba cubierta de finas líneas.

—¿Puedo ayudarle en algo? —le pregunté, acercándome a él.

—No lo sé —me contestó con una ligera sonrisa—. Quizá sí, o quizá no. —Me tendió su mano—. Me llamo Bernie.

Le estreché la mano; tenía los dedos largos, delicados y fríos. Había, sin embargo, algo cálido y afable en el anciano, algo que me permitió sentirme inmediatamente a gusto.

—Yo soy Marc.

—Tiene aquí un pequeño y bonito negocio.

—Bueno, espero que sólo sea el comienzo.

—¿Cuánto tiempo lleva en el negocio?

—Oh, hace unos seis meses que tenemos la oficina, aunque llevamos trabajando en ello desde hace más de un año.

—Me gusta cómo la han amueblado.

Lo dijo con una ligera sonrisa; en ese momento no supe si bromeaba o no. Los muebles formaban un batiburrillo del material más barato que pudimos encontrar en los mercados de segunda mano y ventas con fines benéficos organizadas en garajes, además de unas cuantas piezas sobrantes de nuestros pisos.

—Es la forma más barata de amueblarlo —le dije.

—Eso es precisamente lo que me gusta —asintió—. He visto empresas que, ya desde el principio, invirtieron todo su dinero en el mobiliario. Hace tiempo invertí en una empresa y los

dos propietarios se compraron sendos Mercedes, despachos de roble a la medida y hasta obras de arte para las paredes. ¡No me lo podía creer! Se hicieron construir incluso estanterías hechas a la medida. Les dije que tenían que gastar el dinero en su negocio, no en los muebles. Me prometieron que todo saldría bien... y antes de que finalizara ese año terminaron en bancarrota. No invirtieron en el futuro.

Hizo una pausa y miró a su alrededor.

—Al empezar hay que gastar el dinero con prudencia, emplearlo sólo en aquellas cosas que permitan hacerlo crecer y no comprarse un Mercedes hasta que uno se lo pueda permitir holgadamente.

Su historia despertó mi interés. No supe qué decir y se produjo una pausa en la conversación que me resultó violenta. Él se limitó a seguir mirándome, atentamente, con aquella ligera sonrisa. Tuve la sensación de que estaba valorando algo, aunque no tenía ni la menor idea de lo que podía ser.

—¿Están ustedes buscando un inversor?
—preguntó entonces con la misma naturalidad con que se pregunta la hora.

—Bueno..., ciertamente, andamos necesitados de capital.

—¿Tienen ustedes un plan de negocio?

—Ah..., no, realmente no. Tenemos muchas ideas y planes, claro, pero todavía no hay nada concreto reflejado sobre el papel.

De repente, me di cuenta de que los dos estábamos allí de pie, cerca de la puerta, en una situación que se me antojó violenta. Bernie parecía sentirse perfectamente cómodo, con las manos metidas en los bolsillos.

—¿Quiere tomar una taza de café o algo? —le pregunté—. ¿Quiere sentarse?

—Claro, eso estaría bien.

Tras una rápida visita a la oficina —desde luego, no se necesitaba mucho tiempo para visitarla— preparé café y nos sentamos en mi pequeño despacho, situado al fondo. A Bernie le gustaba el café con mucha leche y azúcar. Mientras lo agitaba con la cucharilla, observé los gemelos que lucía: eran grandes monedas de oro de una onza. Y el pasador de corbata estaba hecho con una de las más grandes pepitas de oro que hubiera visto en mi vida.

Él no perdió tiempo en ir al grano.

—Necesita tener un plan —dijo—. Por mi parte, es posible que invierta y es posible que no. No me conoce usted desde hace mucho, así que bien podría ser un tipo raro de la calle que sólo pretende tomar un café gratis —dijo con una enigmática sonrisa.

Quizá dijera la verdad. Yo, desde luego, no tenía la menor idea.

—Pero eso no importa. Si lo único que hago es animarle a confeccionar un plan, mi pequeña visita habrá merecido el empleo de su tiempo.

Necesita un plan de negocio sólido y bien escrito antes de que cualquier inversor lo pueda tomar en serio. Toda empresa necesita un plan de negocio, tanto si tiene necesidad de inversores como si no. Un negocio sin un plan es como un barco sin rumbo. Se dan vueltas de un lado a otro, sin objetivo, sin llegar a ningún destino, porque no se ha preparado el curso necesario para llegar a alguna parte. En realidad, ni siquiera se ha determinado su destino.

»Su plan no tiene por qué ser largo y complicado; no hay ninguna necesidad de que sea complejo. Pero tiene que ser claro, tanto para usted como para cualquiera que esté interesado. Y, naturalmente, tiene que quedar expresado por escrito. Empiece por una breve y concisa declaración de misión. Hágala todo lo idealista que quiera, todo lo grandiosa que desee. A continuación, describa su negocio: qué es, qué hace como empresa. Describa con claridad en qué anda metido en la actualidad, ahora. Díganos quiénes participan y qué hace usted. Luego, díganos dónde quiere estar dentro de un año, dos años y cinco años, y muéstrenos el mapa para llegar hasta allí.

»Primero hágalo de la manera más simple y más breve posible, con palabras; luego, demuéstrela con cifras. Demuéstranos sus proyecciones de liquidez durante los próximos cinco años. Debería quedar claro cuánto capital va a necesitar, qué va a hacer con él y qué resultados espera.

—Está bien —asentí.

Tomé un bloc y empecé a escribir notas. Quizá aquel hombre fuese un lunático, pero no cabía la menor duda de que me estaba dando muy buenos consejos.

—Pero antes de que empiece a trazar su plan, quisiera que hiciese algo; se trata de un gran ejercicio que le ayudará en su plan, entre otras cosas. ¿Cuántas personas trabajan aquí?

—En total, cinco, más un contable a tiempo parcial.

—¿Cuántos de ustedes son los propietarios?

—Tres de nosotros montamos la empresa.

—¿Y los otros dos son empleados remunerados?

—En efecto. Los propietarios todavía no obtienen nada de la empresa.

—¿Cómo están constituidos? ¿Como socios?

Vacilé, antes de contestar.

—Sí, aunque en realidad todavía no hemos finalizado ningún acuerdo.

Bernie me miró extraña y fríamente. Sus ojos tenían una tonalidad gris pálida, casi luminiscente.

—Las empresas con socios no funcionan —dijo terminantemente.

—¿Qué quiere decir? —pregunté—. Ha habido muchas empresas con socios que han tenido éxito.

—Dígame dos.

Sonreí. Estaba seguro de que en todo el mundo había muchas empresas formadas por socios que habían alcanzado incluso un notable éxito, pero en ese momento no me vino ninguna a la cabeza. Bernie parecía disfrutar al observar mi situación embarazosa.

—¿Qué me dice de los bufetes de abogados o las empresas de gestión contable? ¿No están formadas por socios?

—Oh, en realidad hay muchas empresas de éxito formadas por socios —dijo Bernie, contradiciéndose por completo—. Pero no funcionan como tales.

Dejó así las cosas, como si el significado de sus palabras debiera ser evidente para mí. Pero lo cierto es que no lo era.

—¿Qué quiere decir? —pregunté.

—Habitualmente, una empresa formada por socios quiere decir que, en último término, hay dos o más personas responsables de la empresa, ¿no es así? Al menos por lo que se refiere a las decisiones ejecutivas. Con el tiempo, dos o más personas nunca estarán completamente de acuerdo en todo. Siempre habrá desacuerdos y conflictos. Aunque la propiedad de la empresa sea legalmente de varios socios, una persona tiene que ser el presidente. Una sola persona tiene que tomar las decisiones finales y ser la responsable del éxito o el fracaso del negocio.

No supe si estar de acuerdo o no con aquella generalización tan radical.

—¿Por qué? —pregunté.

—Porque la colaboración entre los socios no funciona. —Me sonrió y pareció a punto de echarse a reír. La suficiencia que demostraba era un poco irritante. Y también lo era su lógica—. Mire, ¿con qué frecuencia ha ocurrido en su empresa que uno de los socios supone que el otro es responsable de algo, para luego darse cuenta de que también éste ha supuesto que algún otro es el responsable y, mientras tanto, nadie se ha ocupado de hacer algo que era importante? ¿Le ha sucedido eso alguna vez?

Tuve que admitir que sí, y más de una vez.

—Pues esa es la naturaleza del reparto de responsabilidades entre los socios. Nadie es plenamente responsable de todo el cuadro. En consecuencia, se descuidan las cosas. Se pierde la pelota porque nadie es el único responsable de llevarla a su destino durante todo el trayecto. Y otra cosa que sucede siempre, absolutamente *siempre*, es que uno de los socios tendrá la sensación de estar dedicando más tiempo y energía, y quizás incluso más dinero, que el otro. Nunca existe un equilibrio igualado, eso es imposible de conseguir. Uno siempre tiene la sensación de soportar una carga más pesada que el otro.

Tuve que admitir que yo también había experimentado aquellas sensaciones.

—Le sugiero que formen una sociedad anónima y nombren a una persona para dirigirla. O, si le parece prematuro formarla, elijan al menos a alguien para que sea el presidente. Algunas personas se resisten a ello, diciendo que es una situación jerárquica pero, según mi experiencia, he descubierto que es algo práctico, eficiente y que funciona. Y no tiene por qué ser necesariamente jerárquica. El presidente no tiene por qué ser necesariamente el jefe que le dice a todos los demás lo que tienen que hacer. Pero una persona tiene que hacerse la visión del éxito y ser la responsable de llevar esa visión a la práctica. Los otros pueden formar parte del consejo directivo, pueden estar al frente de diferentes departamentos o divisiones que reflejen el ámbito concreto de su experiencia, pero la responsabilidad final tiene que detenerse en alguien. Si quiere ser igualitario, o como quiera llamarlo, o si cuenta con dos líderes fuertes, puede rotar incluso el papel de liderazgo, pero en cada momento tiene que haber una sola persona que esté a cargo de la empresa.

—Comprendo lo que quiere decir.

—Bien. Antes de preparar su plan de negocios, le sugiero que haga un ejercicio que le ayudará a determinar quién va a ser el presidente, si es que eso no fuera ya evidente. El siguiente ejercicio le ayudará a preparar su plan de negocio.

»Pida a todos los miembros de la empresa que tomen asiento, o al menos a los propietarios

en el caso de que los empleados se sientan incómodos haciendo esto. Y que todos anoten, sobre papel, *qué es exactamente lo que desean hacer dentro de cinco años a partir de ahora*. Suponga que su negocio se ha desarrollado de acuerdo con su plan y, de hecho, suponga que todo ha funcionado fantásticamente bien y que ha alcanzado éxito incluso más allá de sus sueños; pregúntese entonces qué le gustaría estar haciendo. ¿Cuál es su *perspectiva ideal*? Si el dinero no fuese ningún impedimento, ¿qué haría si pudiese llevar exactamente la clase de vida que desea? Pídales a todos que pongan eso por escrito y luego se lo leen unos a otros. Hágalo así antes de empezar a preparar su plan de negocio. Y prepárese para encontrarse con algunas revelaciones.

Se terminó de tomar el café. Intercambiamos tarjetas y se marchó. Seguía sin saber qué pensar de él. A juzgar por lo ocurrido, podría tratarse de un anciano que vivía inmerso en un mundo de fantasía. Pero tenía una tarjeta de visita que decía:

UIC

Universal Investment Corporation

Eso parecía prometedor. Debajo se indicaban una dirección y un número de teléfono; la dirección parecía corresponder una habitación o suite de hotel.

Hicimos el ejercicio sugerido por Bernie, que

denominamos «proceso del escenario ideal». Las cinco personas que formábamos nuestra pequeña empresa nos sentamos y describimos, por escrito, la clase de vida que deseábamos llevar al cabo de cinco años, suponiendo que todo saliera tan bien como pudiéramos imaginar.

Bernie tenía razón: nos encontramos con varias revelaciones. Yo fui el único de los tres propietarios que deseaba estar dirigiendo la empresa al cabo de cinco años. Los otros dos deseaban utilizarla como trampolín para lanzarse a otras carreras creativas. Si no hubiéramos pasado por el proceso de expresar nuestros deseos por escrito, no lo habríamos comprendido con tanta claridad. Eso nos ayudó a situar bajo una perspectiva más clara no sólo el futuro, sino también el presente. Me convertí así en el presidente de la empresa, concentrado en el desarrollo de nuevos productos; los otros dos se convirtieron en vicepresidentes, a cargo del marketing y la tramitación de pedidos, respectivamente.

Me correspondió por tanto la responsabilidad de redactar el plan de negocio, aunque para ello conté con mucha ayuda por parte de mis amigos, naturalmente.

Resumen

- Una empresa que empieza sólo debe gastar dinero en aquellas cosas que permitan multiplicar el dinero.
- Cada empresa necesita un plan de negocio, tanto si tiene necesidad de inversores como si no. Un negocio sin un plan es como un barco sin rumbo.
- Los planes de negocio no tienen por qué ser largos y complicados, pero han de expresarse por escrito y ser claros, tanto para usted como para cualquiera que los lea. Primero describa su negocio y sus circunstancias actuales; a continuación describa dónde quiere estar dentro de uno, dos y cinco años, y presente después un mapa para llegar hasta allí. Expréselo primero con palabras, de la forma más sencilla posible, y luego con números.
- Empiece su plan de negocio con una breve y concisa declaración de misión. Hágala tan idealista como pueda y tan grandiosa como desee. Una declaración de misión ayuda a la empresa a concentrarse, y puede ser crucial a

la hora de determinar la dirección que haya de tomar la empresa, e incluso su nivel de éxito.

- Recuerde que las empresas formadas por varios socios responsables sólo funcionan en situaciones singulares; la mayoría de estas empresas tienen dificultades. Debe haber una persona completamente responsable del éxito o el fracaso del negocio.
- Procure que los propietarios de la empresa y, mejor aún, también todos los empleados, expresen por escrito sus «perspectivas ideales» y luego compare notas. Suponiendo que su negocio se haya desarrollado según el plan y, de hecho, suponiendo que todo haya salido fantásticamente bien y haya alcanzado el éxito, incluso más allá de sus sueños, ¿qué desearía estar haciendo dentro de cinco años? ¿Cómo le gustaría que fuese su vida? ¿Qué estaría haciendo? ¿Dónde viviría? ¿Cómo sería una jornada típica para usted? Este sencillo ejercicio es una potente herramienta visionaria.