

Pròleg: explorar els nostres límits

«Es busquen homes per a viatge perillós. Sou baix, fred extrem, llargs mesos en la més completa foscor, perill constant i escasses possibilitats de tornar amb vida. Honors i reconeixement en cas d'èxit.»

Aquest va ser l'anunci que va posar Ernest Shackleton a *The Times*, l'any 1914, per reclutar els 27 homes que formarien l'expedició que havia de travessar el pol Sud.

He iniciat el pròleg amb aquest anunci perquè, malgrat que van estar més de dos anys perduts en el pol Sud i que l'expedició va fracassar, Shackleton va ser un emprenedor, i l'esperit que va aportar a la seva empresa té molt a veure amb els riscos que han d'acceptar els emprenedors durant l'inici i el desenvolupament dels seus projectes: *Serà un viatge perillós...*

Els projectes empresarials dels emprenedors tenen unes característiques diferencials, però tots, sense excepció, tenen una gran afinitat amb el contingut de l'anunci de Shackleton; una idea, el desenvolupament del projecte, la recerca del finançament, l'acceptació dels riscos, una enorme soledat i molta capacitat de sacrifici.

Un emprenedor mai no sabrà de què és capaç si no pren la decisió d'explorar els seus propis límits. Què existeix més enllà del nostre horitzó? Per saber-ho cal viatjar fins allà, acceptar els riscos, les angoixes, l'esgotament i també la por,

aquella por a la qual hem de ser capaços de mirar fixament als ulls per vèncer-la.

Probablement, si al llarg de la vida hagués acceptat els consells de les persones que m'estimen, la meva vida hauria sigut molt avorrida i segurament m'hauria trobat immers en una depressió permanent. Els seus bons desitjos consistien a recomanar-me que tingués una feina segura, amb horari i sou fixos, amb els caps de setmana lliures, una d'aquelles feines on un sap els dies de vacances que tindrà al llarg de la seva vida i fins i tot el que cobrarà, probablement, el dia que es jubili.

No obstant això, i amb gran preocupació per la seva part, vaig escollir un altre rumb, el de la creació d'empreses, el de les competicions de motor per l'Àfrica i el de les regates en solitari per l'oceà Atlàntic. És a dir, els antípodes.

La seguretat professional sol ser una trampa, una presó d'on resulta impossible sortir a temps.

Una inquietud, un somni, s'ha de materialitzar; somiar sense actuar condueix a la frustració permanent. Sense acció, mai no hi haurà reacció.

La passió i l'instint acostumen a arrossegar-nos cap a universos inimaginables. L'exploració permanent dels límits proporciona experiències que han influït i han format el caràcter de moltes persones, entre les quals es compta l'Albert Bosch.

El viatge de l'emprenedor és la història d'aquelles persones que són capaces de deixar-se portar pel seu instint, la seva passió, afegint-hi també una bona dosi de reflexió. Les seves vides mai no seran grises. Podran tenir més o menys èxits, podran patir fracassos, però ho hauran intentat i això els proporcionarà una experiència i una formació de gran utilitat.

Un emprenedor no ha de tenir com a objectiu essencial el resultat econòmic, ja que això ha de ser la conseqüència d'un treball excel·lentment realitzat. L'èxit inicial és la creació del projecte i la seva sostenibilitat econòmica. L'Albert Bosch ha passat per tot això, ha conegut l'angoixa que produeix la responsabilitat d'haver de prendre decisions amb les quals, a més de posar en risc el projecte empresarial, es corre el perill de perdre-hi la vida. Un error de càlcul sobre l'altura de les grans dunes de Mauritània, un error a l'hora d'escollir el rumb adequat a l'oceà de sorra del desert del Tèneré, un error en creuar una esquadra a la neu del McKinley, un error a l'hora d'assegurar l'arnès en una paret de l'Everest i... En aquell instant el resultat del «projecte» ja no té cap importància.

L'Albert Bosch ha sigut un emprenedor que s'ha passat la vida explorant què hi havia més enllà dels seus límits. Ara, com a empresari, conseller i excel·lent esportista, ha acumulat una gran experiència que ha decidit traslladar a aquest llibre impregnat d'ensenyaments i de respostes sobre la interrelació entre les experiències personals d'alta intensitat i la vida empresarial.

L'Albert Bosch ha escrit un llibre excel·lent i de gran utilitat que, entre altres coses, ens ensenya a reflexionar sobre els perills, però també sobre els avantatges d'intentar un objectiu empresarial.

En llegir-lo, m'han cridat l'atenció moltes frases per la seva claredat i el seu elevat contingut, d'entre les quals vull destacar la definició que extreu del diccionari per al terme «aventura»: «Empresa de resultat incert o que presenta risc».

L'Albert Bosch també fa una advertència a tots aquells que es decideixin a iniciar un projecte empresarial: «L'em-

prenedor que no sàpiga ser feliç en la incertesa no serà eficaç i a més s'estressarà ell i estressarà el seu equip».

Però, malgrat tot el que he exposat en aquest pròleg, vull acabar-lo amb una altra frase de l'Albert: «El gran error és no intentar-ho».

JOAN PORCAR

Conseller delegat del grup Alesport.

President d'INDESCAT (Associació Catalana de la Indústria de l'Esport).

Premi al millor dirigent de l'any 2008 (Associació Catalana de Dirigents de l'Esport).

Primer pilot espanyol en el ral·li Dakar (1982),
12 participacions, 2 vegades classificat
entre els 10 primers (auto).

Hi havia una vegada... un aventurer

S'havia plantejat un gran repte... Sabia que li suposaria molts sacrificis i arriscar-se a un gran fracàs; però no era una persona que volgués fer només allò que tocava. La seva inquietud l'empenyia a llançar-se a aquella aventura incerta que tot el seu entorn li deia que era gairebé impossible de superar.

Amb molts dubtes i fundats temors, però fent valer la seva convicció que ho havia de provar, va decidir finalment ficar-se a fons en el seu projecte, i va establir un pla d'acció per posar-se en marxa de manera immediata.

Els preparatius van ser complexos, i, en més d'una ocasió, l'angoixa i els dubtes sobre el pas que es disposava a dur a terme van estar a punt de fer-lo renunciar. Però s'havia proposat perseverar i avançar cap a la seva meta, encara que hagués de pagar un alt preu per l'intent. Havia arribat a un punt en el qual sabia que ja no podria viure amb la sensació de frustració per no haver tingut el coratge de provar-ho. Ell ho volia; n'estava convençut; i hauria estat un acte de covardia personal el fet d'escollir algun dels altres camins més fàcils i segurs que tenia al davant en comptes de seguir la ruta dels seus desitjos més sincers.

De sobte es va trobar immers en la gran aventura de la seva vida. Ja no hi havia marxa enrere. Va dinamitar els ponts en creuar els darrers rius, i ja només podia anar cap endavant, costés el que costés.

Sovint es trobava molt sol enfront d'aquell repte que massa cops el superava. Sí que, de mica en mica, es va anar envoltant de gent que confiava en el seu lideratge i en el viatge que s'havia proposat; però hi havia tantes incerteses al davant, que només ell podria aprendre a conviure-hi realment, i només ell era el que en cap moment no podia desentendre's del projecte si anava malament.

Vivia en una situació de riscos constants que moltes vegades li van fer cometre errades importants, que semblava que el dirigien cap a un fracàs estrepitos. Però el seu compromís era molt alt i no tenia pla B per si tot se n'anava en orris. I la seva ambició per assolir-lo era tan forta, que el va ajudar a redreçar la tendència en més d'una ocasió, tot i que les circumstàncies semblaven indicar que era del tot impossible.

Pel camí va perdre el suport de gent en la qual confiava, i es va trobar, una vegada i una altra, amb molts crítics amb la seva actitud tossuda davant d'un entorn i d'uns resultats tan poc animosos. Però ell notava que tot aquell panorama tan dur l'anava enfortint, i que si havia estat capaç de superar situacions tan delicades, es veia amb una gran fortalesa per continuar fins al final, encara que acabés fracassant completament.

Cada cop se sentia més feliç, perquè entenia que el fracàs no era pas no assolir l'objectiu, sinó que la greu errada hauria estat no provar-ho.

Intuïa que anava pel bon camí, tot i que les anàlisis de la situació aportaven resultats confusos i contradictoris. Moltes vegades prenia decisions que no semblaven del gust de tothom, però ell pensava que era el millor camí a seguir.

Després de molt de temps lluitant, quan la situació va arribar a un punt excessivament crític i ja semblava del tot

segur que les coses acabarien de la pitjor de les maneres, va succeir un fet que li va obrir clarament les portes de l'esperança. Va ser llavors quan tot el que havia estat fent, tot el patiment acumulat, tota la lluita passada i totes les errades comeses, van virar al seu favor i li van donar una força increïble per poder avançar amb passos segurs cap a un resultat excel·lent per als seus objectius inicials, els quals s'havia marcat tant de temps enrere, quan aquella meta era solament un somni impossible.

Havia tingut èxit, i això se li notava en gairebé tots els vessants de la seva vida.

Ara, molts dels que l'havien tractat de boig o inconscient deien que era un heroi. Uns altres l'envejaven. Molts li reconeixien la gesta realitzada. I ara li sobrava gent per poder formar equip en altres fases del projecte.

De cop i volta es va adonar que tot allò pel que lluitava havia donat sentit a la seva vida. Però només ell, i ningú més que ell, sabia també que aquell èxit era només una parada en el seu trajecte. Ara estava més consolidat i tots el respectarien molt més; però per mantenir el que havia assolit encara eren necessaris molts més esforços. I també havia après a conèixer-se molt bé, i entenia perfectament que aquell caràcter inconformista que l'havia portat a llançar-se a l'aventura extrema en una ocasió no havia pas desaparegut pel fet d'haver aconseguit el seu objectiu. Pel cap ja li estaven rondant noves metes, a les quals sabia amb certesa que no es podria resistir.

S'havia convertit en un veritable aventurer. Era tot un emprenedor.

L'aclimatació

Aquest és un llibre que reflexiona i promou una actitud emprenedora davant la vida en general, però està dedicat especialment als emprenedors, com a col·lectiu que aporta un paper fonamental a la societat gràcies al seu esperit inquiet i a un caràcter lluitador que els porta a tirar endavant els seus projectes. Sempre han d'afrontar camins plens de perills, oportunitats, èxits, fracassos, incerteses i tot un seguit de dificultats que, com exposarem més endavant, els equipara amb uns veritables aventurers. Són uns personatges immersos en una societat molt complexa que tendeix massa sovint al conformisme i a la comoditat, més que no pas a l'esforç i al plantejament de nous desafiaments. Una societat que poques vegades valora el sacrifici sincer o aplaudeix l'èxit tan escàs, malgrat que sí que gaudeix sovint del fracàs aliè.

Aquí els protagonistes són els «emprenedors», no els «gestors d'empreses». Aquests últims em mereixen, evidentment, tot el respecte del món; però, tot i fer una labor clau a les organitzacions i compartir el mateix entorn professional que els primers, difereixen d'ells en alguns factors essencials que no els fan ni millors ni pitjors, però sí diferents.

Utilitzo en aquest llibre el terme «empresari» per referir-me al veritable emprenedor d'un projecte, bé perquè l'hagi iniciat ell, bé perquè l'hagi continuat en una evolució familiar, o bé perquè l'hagi comprat en una fase determinada.

Siguin de la mida que siguin; facturin el que facturin; donin feina a molta gent o no; existeixin des de fa mesos, anys o generacions; posseixin tota una societat o una part; siguin sòlides corporacions amb gran reconeixement, petites empreses o, fins i tot, autònoms, tots els empresaris tenen uns trets en comú que els fan especials. I segur que un dels trets que millor defineix aquest eix comú entre tots ells és el compromís absolut.

Crec que no m'equivoco si dic que dur a terme un projecte empresarial sempre requereix un elevadíssim grau de compromís que, necessàriament, tot membre del col·lectiu emprenedor ha de tenir. A diferència de qualsevol altra professió, aquí no es pot desconnectar quan es vol; no es pot canviar de feina si un no està motivat, si les coses no van prou bé o si es pot guanyar més en un altre lloc; no es poden donar les culpes a ningú de més amunt, perquè ja no hi ha més amunt; i sobretot no es pot marcar una línia clara entre el que és la vida personal i l'empresarial.

Si un empresari aconsegueix portar el seu vaixell al bon port de l'èxit, tots els esforços hauran valgut la pena. Però si les onades són massa altes, els vents excessivament forts, o la ruta escollida està infestada de pirates, difícilment podrà saltar del vaixell, perquè el primer dia es va autoregalar una cadena amb la paraula «compromís» gravada, amb la qual es va lligar al timó de la nau. Per tant, encara que el vaixell acabi en molt mal estat per totes aquestes inclemències, hi haurà de continuar navegant sense gaires o potser cap alternativa. I si s'enfonsa, molt probablement naufragaran junts, i seran pocs els que aconseguiran tornar a pujar a la superfície, salvar-se i recuperar l'energia, la confiança i la il·lusió suficients perquè algun dia puguin agafar el timó d'una altra nau.

Amb excessiva freqüència l'empresari ha estat injustament valorat per la societat. Molta gent encara té al cap, de manera conscient o inconscient, la imatge que un empresari és un senyor amb esmòquing i barret de copa, que fuma un gran cigar mentre amb l'altra mà aguanta una copa de conyac, i que té com a esport preferit especular i explotar els treballadors.

Amb això no vull pas dir que tots els empresaris siguin uns sants; i segur que n'hi ha força que no mereixen gaire respecte. Però no és cert que cada col·lectiu sempre té les seves pomes podrides? Tots els policies, jutges o polítics són corruptes perquè n'hi ha uns quants que actuen al marge de la llei? Tots els funcionaris són ganduls perquè n'hi ha uns quants que apliquen la llei del mínim esforç? Tots els treballadors són uns escàpols perquè n'hi ha alguns que no es responsabilitzen de la seva feina ni s'hi impliquen seriosament?

De vegades sembla que, amb l'excepció d'alguns premis i reconeixements aïllats, un empresari sempre tendeix a ser malvist per l'opinió pública. Si guanya molts diners, que acostuma a ser el cas d'una minoria, sovint crea recels, enveges o, fins i tot, comentaris més agressius sobre l'escàndol que és això de guanyar tant, o sobre si guanya més que segons qui, o sobre el dubtós procés que l'ha portat a aquests resultats. I si no guanya molt, o arriba a fracassar en el seu projecte, resulta que era un inepte amb una nul·la visió per als negocis que mai no hauria d'haver-se dedicat a això, i que, sigui pel motiu que sigui, passa a formar part d'una espècie de grup d'empestats perquè un dia va gosar arriscar-se a fer una cosa en la qual creia, amb la intenció de crear riquesa per a ell mateix i per a molta altra gent, i resulta que li va anar malament.

Tant de bo tinguéssim en el nostre país moltíssims Aman-cios Ortega (Inditex-Zara), Isidoros Álvarez (El Corte Inglés), Isaacs Andic (Mango), Felipes de Benjumea (Abengoa), Esthers Koplovich (FCC), Antonis Pont (Borges), Roses Tous (Tous), etcètera. O també molts Bills Gates (Microsoft), Ste-ves Jobs (Apple), Richards Branson (Virgin), Anitas Roddick (The Body Shop) o Ingvars Kamprad (Ikea). I tant de bo tinguéssim un teixit de petites i mitjanes empreses encara més sòlid i potent.

Seria genial tenir molts emprenedors que guanyessin diners i, amb això, donessin feina a una gran quantitat de gent, aportant en general, i gràcies a la seva iniciativa i la seva ambició, molta riquesa i benestar a la nostra societat.

Però perquè existeixin molts casos d'èxit, com passa sempre, és necessari que hi hagi molts intents i, per descomptat, un gran nombre de fracassos pel camí.

Vull, des d'aquí, reivindicar el valor fonamental del paper que tenen els emprenedors a la nostra comunitat. Ells són el veritable motor d'arrencada i manteniment del nostre estat del benestar.

També vull descarregar els empresaris de la possible culpa que se'ls pretén atorgar d'alguns dels mals més preocupants de la societat capitalista actual. Anticipo que jo penso que el capitalisme ha estat el sistema que més progrés i llibertat ha aportat a la humanitat en tota la seva història. Prenent les paraules de Churchill, podríem dir que «el capitalisme és el pitjor dels sistemes econòmics, amb l'excepció de tots els altres que s'han inventat». De totes maneres, això no exclou que no tinguí importants defectes, que, entre tots, hem de corregir o eradicar directament. Però no s'hi val a aprofitar i lloar tot allò de bo que el capitalisme ens aporta

en forma de llibertat i benestar quan les coses van bé, i culpar-lo llavors de tots els problemes que tenim quan alguna cosa es torça. O, com a mínim, no s'hi val a acusar la part empresarial de ser els dolents de la pel·lícula quan hi ha una crisi i, en canvi, no reconèixer-los una part important del mèrit quan tot va ben encarat. Aquí tots tenim la nostra part de mèrit, la nostra part de responsabilitat i la nostra part de culpa.

A més, el fet empresarial, tot i que a la nostra època moderna està més clarament definit, és quelcom que ha existit en totes les societats des que vam deixar de ser micos i vam començar a raonar. Sempre hi ha hagut persones que emprenien projectes privats que, amb l'objectiu d'obtenir uns guanys i crear valor, col·laboraven de manera notable a fer coses noves, a crear riquesa per a la comunitat, a avançar per nous camins i, en definitiva, a progressar, que és un dels aspectes que més ens ha destacat com a espècie.

Si ara, amb la perspectiva que ja ens aporten tants anys de pertànyer al sector del món definit com a capitalista, ens adonem que tot i ser els països més desenvolupats, més feliços, amb més esperança de vida, amb més benestar, amb més llibertat i, probablement, amb més futur, veiem que hi ha coses que cal eliminar o millorar, fem-ho; però no val la demagògia barata de criticar, propagar somnis idealistes i no tenir cap mena de pla per poder actuar. Per fer evolucionar el nostre sistema actual cap a un model encara millor en la part econòmica, més sostenible a nivell mediambiental, amb un nivell de benestar més repartit tant a dins del propi territori com, sobretot, entre els països més pobres, aprofitant les parts bones del capitalisme per enfocar una societat encara més i millor desenvolupada, serà imprescindible comp-

tar amb la part empresarial. I, si no, qui creieu que podrà liderar l'acció per avançar cap a aquesta direcció? Els governs, potser? Em temo que, essent molt optimistes, dels governants només podem esperar, o hem d'exigir, que serveixin per debatre i marcar tendències, crear marcs reguladors adequats i establir normes i polítiques que permetin evolucionar cap a una societat futura més responsable, sostenible i pròspera per a tots.

La raça humana sempre ha volgut progressar, i els que formem part del cantó econòmic i tècnicament més desenvolupat del món tenim l'obligació d'utilitzar tot allò que s'ha aconseguit fins ara, aprendre de totes les errades comeses i impulsar un canvi perquè el planeta sigui encara millor i més sostenible per a les futures generacions. I per això tots tenim la nostra part de responsabilitat: els intel·lectuals, els artistes i els mitjans de comunicació han d'informar, provocar i influir en la reflexió i les tendències que cal seguir; els treballadors han d'aportar la productivitat necessària perquè tot pugui funcionar; els serveis públics han de proporcionar el complement necessari per a la seguretat, la salut, la formació i la qualitat de vida de les nostres societats; els polítics han d'ocupar-se de la regulació, el control i el lideratge imprescindible perquè tot quadri (si és possible, amb honradesa); i els empresaris han d'arriscar-se emprenent projectes perquè tot es mogui.

Però deixant l'alta filosofia econòmica i els grans projectes per salvar la humanitat per a un altre tipus de llibres, i tornant a la nostra temàtica més concreta, acabo aquesta introducció apuntant que, segons la meva opinió, ser empresari no és només una elecció professional, sinó una opció de vida. Si algú decideix muntar una empresa només pensant que

així guanyarà més, o per ser el seu propi cap, o per ser amo de la seva agenda, s'equivocarà. Per emprendre és necessari creure en el projecte i decidir anar per totes en el més ampli dels sentits, ambicionant l'èxit, però sense tenir por del fracàs.

Per això hi ha molt poca gent veritablement disposada a ser emprenedora, ja que suposa viure una autèntica aventura que implicarà gairebé tots els aspectes de la seva vida.

Estic convençut que els empresaris són uns veritables aventurers de la nostra època; i els aventurers sempre han estat els que, assumint riscos i perseverant en els seus objectius, han descobert nous horitzons a la història de les nostres societats.

Per tot això, des de la meva doble condició d'empresari i practicant d'activitats físiques extremes (o aventures), m'he atrevit a plantejar aquesta reflexió, amb la qual intento destacar aquests factors intrínsecament lligats a la figura de l'emprenedor, fent constants paral·lelismes en descriure'ls, amb experiències que he viscut directament, tant en el món de l'empresa com en les aventures en les quals he participat.

Des de la meva adolescència, passant per la meva època d'estudiant universitari, treballador per compte aliè o empresari, sempre he compaginat la meva part més responsable i professional amb una destacada passió pels esports extrems. Amb més esforços i sacrificis dels que es poden veure a simple vista, aconseguint gairebé sempre convèncer patrocinadors perquè em donessin suport en els projectes més costosos, i arriscant-me ja no només en la part de les aventures, sinó també en les possibles complicacions personals o professionals que comportava la meva constant dualitat vital, he acumulat una enorme quantitat d'experiències intenses en els dos vessants de les meves activitats.

Demano disculpes per endavant si abuso del «jo» en aquest llibre. Suposo que tot autor té alguna part egocèntrica o exhibicionista en plantejar-se publicar una obra; i, lògicament, jo no crec pas que en sigui una excepció. Però, en aquest cas, penso que el veritable valor del que llegireu és que es tracta d'una reflexió feta a partir d'unes experiències viscudes en primera persona. Els conceptes, les anècdotes i els exemples que componen aquesta lectura no provenen d'un consultor, d'un periodista, d'un investigador, d'un catedràtic o d'un analista que observa i s'informa sobre una determinada temàtica per escriure llavors un llibre. Aquí sóc jo el que, en el paper d'empresari, he encaixat molts errors i fracassos; el que he hagut d'avaluar operacions de finançament de projectes en múltiples ocasions; el que no sabia com solucionar innumerables situacions crítiques; el que ha aconseguit també algun petit èxit; o el que viu cada dia gestionant i afrontant molt de risc a la seva feina. I aquí sóc jo el que s'ha jugat la vida per escalar l'Everest o altres cims tant o més complicats; el que ha passat nits sol i perdut al desert, creuant-lo amb moto, amb cotxe, amb bici o a peu; el que ha estat aïllat durant dies en una glacera remota d'Alaska; o el que ha viscut moltes altres experiències extremes.

El que aquí reflexiono serà millor o pitjor; serà més o menys encertat; serà més o menys divertit; serà més o menys del vostre gust; però com a mínim us puc assegurar que no està extret d'una anàlisi teòrica i té, almenys, la validesa d'haver-se desenvolupat des de la pràctica i a partir d'unes experiències i unes vivències reals.

Espero i desitjo que tots els empresaris que llegeixin aquest llibre se sentin identificats amb tots o molts dels conceptes que aquí es tracten. I que a tots els que el llegeixin

L'acimatació

sense ser empresaris els serveixi per conèixer i reflexionar una mica més sobre les motivacions, les actituds i l'estil de vida i professional d'aquests empresaris, i alhora per valorar una miqueta més el paper que tenen en l'engranatge de la societat i motivar-se per incorporar el màxim esperit emprenedor possible en el dia a dia de les seves vides.