

De Start-Up a Scale-Up

La historia detrás de 17 emprendedores y sus estrategias para escalar exitosamente sus empresas.

De Start-Up a Scale-Up

"Dedicado a los miles de emprendedores (y sus familias) que han formado una empresa y quieren escalarla para lograr sus sueños."

PRÓLOGO BY DANIEL MARCOS

DE START-UPS A SCALE-UPS

La ola emprendedora llegó con fuerza al puerto mexicano y en general a toda Latinoamérica. En los últimos años, hemos sido testigos del surgimiento de nuevos programas, fondos e incentivos que han dado pie a que hablemos de la creación de nuevas empresas y al aceleramiento del ecosistema emprendedor.

Las **start-ups** traen innovación a un país. Sin embargo, la verdadera apuesta para el desarrollo económico de toda la nación está en las **scale-ups**, es decir, las empresas que están en fase de crecimiento. Éstas son las que generan la mayor cantidad de empleos y, con ello, el mayor valor social y económico.

Emprender es como navegar en el mar. Para sortear sus embates, los emprendedores deben armar una empresa que pueda ser como un velero: que sea muy eficiente y que use los vientos (las tendencias) a su favor para su rápida movilidad. Ese velero necesita inversión de dinero, tiempo, estrategia y esfuerzo, con el fin de que sea capaz de usar los aires de las dinámicas del mercado para poder crecer. De lo contrario, el emprendedor navega sin poder escalar y termina fracasando.

Las **scale-ups** son empresas que nacen con ese sentido. Sus capitanes deliberadamente se preguntan: ¿qué problema de mercado puedo resolver? ¿qué mercado puedo dominar que tenga un tamaño interesante? Entonces crean compañías que resuelven problemas de mil millones de dólares y no los de un millón. Reconocen que para tener un verdadero impacto en el mercado, su empresa necesita escalar y dominar su industria.

El punto de partida para iniciar ese viaje de crecimiento es, en primer lugar, que el emprendedor seleccione un mercado muy grande y sueñe con dominarlo.

Las **scale-ups** normalmente descubren el factor X, es decir, el elemento que está “ahorcando” a una industria y lo resuelven de manera radical. Steve Jobs, por ejemplo, advirtió que había una gran cantidad de gente que utilizaba internet para descargar canciones ilegalmente. Descubrió que en el mercado existía un apetito de adquirir canciones una a una, pero sólo era posible hacerlo “legalmente” a

través de la compra del disco completo. Jobs se aventuró a vender canciones en forma individual en su tienda en línea iTunes. El primer día vendió mas de 1 millón de canciones. En un mes vendió más de 17 millones de canciones. Hoy iTunes es lo que es gracias a que Jobs identificó ese factor X.

En segundo lugar, el emprendedor necesita ejecutar muy ágilmente la estrategia. Las empresas se defienden con ejecución, no con ideas. Por eso tengo mis reservas cuando los emprendedores me piden firmar un **confidentiality agreement** cuando me presentan sus empresas para que les dé consejos o explore invertir en ellas. El emprendedor teme que le robe su idea, lo que denota su inseguridad al creer que si me platica su historia en 20 minutos, yo voy a poder ejecutar su proyecto mejor que él o ella. Eso es la muerte de cualquier empresa y se traduce en barreras para poder invertir. La idea no vale de nada, lo que vale es la ejecución. Lo que importa como ventaja competitiva es qué tan bien ejecutes la estrategia.

Myspace, por ejemplo, tenía una ventaja competitiva al ser la primer red social masiva, pero tuvo una ejecución muy pobre. En cambio Facebook ejecutó mejor. Mientras Myspace inició como una red social de registro libre para todo aquel que así lo quisiera, Facebook empezó exclusivamente con los estudiantes de las universidades elite de Harvard en Estados Unidos y luego sumó muchas otras escuelas elitistas de Estados Unidos y Europa. Se trató de una cuestión aspiracional: todos queríamos ser amigos de los jóvenes que estudiaban en estas universidades. La ejecución de Facebook fue mucha mejor que la de Myspace. Por eso hoy Myspace ya no existe y Facebook domina el internet.

Las **scale-ups** se caracterizan por empujar a un mercado que vale la pena, encuentran una ventaja competitiva muy clara y ejecutan MUY disciplinadamente. La ejecución asegura el escalamiento.

Disciplina y "creérsela"

Por lo general, los emprendedores operan de manera más intuitiva. Pero realmente requieren de un sistema de dirección que les dé profesionalización en la ejecución y sistemas de operación. Los emprendedores que NO escalan sus negocios creen que solo por su determinación y pasión van a poder crecer

sus empresas. Los que SÍ escalan entienden que necesitan rodearse de un gran equipo e implementar un sistema de dirección que les ayude a apalancar los sistemas y el crecimiento de la compañía.

El autor Jim Collins señala que el principal ingrediente para que una empresa crezca aceleradamente es la disciplina. Se trata de, en primer lugar, contratar personas disciplinadas; después, de guiarlas con una estrategia disciplinada (enfocada) y, por último, que ejecuten esta estrategia disciplinadamente. Si invitas a los mejores de la industria a sumarse a tu equipo y a que te ayuden a ejecutar tu estrategia, seguramente dominarás tu industria.

En segunda instancia, hay que diseñar un plan de ejecución que aproveche las tendencias de mercado actuales, lo cual requiere que el emprendedor se enfoque en un nicho de mercado en crecimiento y no descansa hasta dominarlo. Cuando hablo con un emprendedor o emprendedora que se resiste a enfocarse en la ejecución y querer servir a todo el mercado potencial desde el día 1, casi me está confirmando la muerte de su negocio.

En tercer lugar, se requiere una ejecución disciplinada del plan, lo que se traduce en poner objetivos claros que puedan ser medibles y, posteriormente, definir y sostener un ritmo de juntas (pulso de comunicación) con el equipo para dar un seguimiento muy detallado de quién está haciendo qué y para cuándo.

Hoy, en México no tenemos unicornios, como se conoce a las empresas tecnológicas con un valor en el mercado de mil millones de dólares. Estamos rezagados en términos de tecnología y en empresas que dominen un mercado. En Latinoamérica todavía tenemos el pudor de intentarlo. Es preciso combatir dicho prurito.

Me parece que es un problema de ambición, de creérsela. Hay emprendedores que dicen que quieren llegar a valer mil millones de dólares y no llegan porque no tienen una empresa que tengan una capacidad de llegar a esos mil millones.

Capitanes mexicanos

Durante los últimos 8 años hemos ayudado a muchos emprendedores latinoamericanos a implementar un sistema de dirección en sus empresas que los ayude a escalar mas rápido y con menos “drama”. Esta metodología se llama **Scaling up** o **Dominando los Hábitos de Rockefeller**, y fue diseñada por Verne Harnish, de Gazelles. El método facilita herramientas al emprendedor para un escalamiento correcto. La virtud del modelo **Scale-Up** es que obliga al emprendedor a hacerse las preguntas correctas (y normalmente duras) en el momento correcto para ayudar a escalar su negocio y luego darle un seguimiento muy puntual a esta estrategia.

Ahora mismo, lo estamos viviendo en carne propia mi equipo y yo, en Inflection. El modelo nos ha exigido hacernos las preguntas correctas en el momento correcto y a ejecutar eficazmente. Cuando alguien nos pide que le ayudemos a implementar les moderamos juntas de discusión para llegar a eso. Los limitamos a lo que es importante y a lo que les va a dar realmente valor. Ayudamos al emprendedor a que construya una estrategia correcta y luego le ayudamos a implementar hábitos para que ayudarlos a ejecutar correctamente esta estrategia.

Las historias que están integradas aquí son proyectos de empresas que resuelven los mayores problemas del mundo. Su potencial de crecimiento y escalamiento es enorme. Por azares del destino nos cruzamos en el camino y en algún momento y de distinta forma los hemos acompañado para apoyarlos en su crecimiento. Nos sentimos muy orgullosos de ello. A todos les agradecemos su participación y esperamos que esta publicación sirva de inspiración para los próximos capitanes de negocios y que estos puedan escalar aceleradamente sus negocios y resolver mas problemas de mercado.

ÍNDICE

ARCCANTO / VÍCTOR CALDERÓN

Introducción _____

Capítulo 1. CRÉDITO, TRAMPOLÍN AL CRECIMIENTO _____

BLUEMESSAGING / JUAN VERA

Introducción _____

Capítulo 2. CONEXIONES INTELIGENTES _____

CAZA TRADING / JUAN CARLOS CANTE

Introducción _____

Capítulo 3. INSPIRADO PARA INNOVAR _____

CENTRAL / IVÁN GUTIÉRREZ

Introducción _____

Capítulo 4. DECISIONES + ACCIONES = RESULTADOS _____

ELARA COMUNICACIONES / JORGE VILLARREAL

Introducción _____

Capítulo 5. EL ENFOQUE ESTÁ EN LOS CLIENTES _____

ELEKTIA / AGUSTÍN MIER Y TERÁN

Introducción _____

Capítulo 6. GUIAR A LOS LÍDERES DEL FUTURO _____

ESTRATÉGICA / ARTURO LÓPEZ-GALLO

Introducción _____

Capítulo 7. EL ESTRATEGA DETRÁS DE LA MARCA _____

GAZELLES GROWTH INSTITUTE / DANIEL MARCOS

Introducción _____

Capítulo 8. LA ESTRATEGIA ESTÁ EN EL TALENTO _____

INGENIA Y PAGO FÁCIL / PABLO HERNÁNDEZ O'HAGAN

Introducción _____

Capítulo 9. SIN MIEDO A COMPETIR CON LOS GRANDES _____

IPETH / ALEJANDRO CUERVO

Introducción _____

Capítulo 10. SOÑAR Y EJECUTAR _____

ME RECOMENDARÍAS / PAULINA LÓPEZ CASTAÑEDA

Introducción _____

Capítulo 11. EL VALOR DE LA FELICIDAD _____

PRIMER NIVEL GROUP / SAMUEL GARCÍA

Introducción _____

Capítulo 12. PUBLICIDAD TRANSLINEA _____

REPTEC / JORGE RUBIO

Introducción _____

Capítulo 13. EL PODER DE DELEGAR _____

SÚPERCHAMBA / WILLIAM GABER

Introducción _____

Capítulo 14. EN BUSCA DE LOS MEJORES _____

TU CASA EXPRESS / MODESTO GUTIÉRREZ LOSADA

Introducción _____

**Capítulo 15. CRÉDITO SIN INTERESES = NO MÁS RENTAS Y
CASA PROPIA** _____

VÉRTICE GROUP / JAVIER ÁLVAREZ, EDUARDO TORRES Y ALEJANDRO SIERRA

Introducción _____

Capítulo 16. EMPRENDER ENTRE AMIGOS _____

VIDRIOS LINDES / HUGO HERNÁNDEZ

Introducción _____

Capítulo 17. CÓMO TRANSFORMAR UN NEGOCIO TRADICIONAL _

1. INTRODUCCIÓN

Víctor Calderón es un emprendedor que navega a contracorriente. Es una persona que tiene mucho dominio de los números y las estadísticas, de temas comerciales, indicadores y gestiones de venta. Hizo un cambio en su modelo de negocios: dividió a su equipo en cinco células de trabajo, las cuales están especializadas en diferentes sectores. Cada una tiene un líder que decide qué servicio ofrecerle a su industria bajo los procedimientos descritos en los manuales de operación. Además, Víctor elevó el nivel de su gente, lo cual se está viendo reflejado en los números de su empresa.

Paulina López y Daniel Marcos

Capítulo 1

ArCcanto / Víctor Calderón

CRÉDITO, TRAMPOLÍN AL CRECIMIENTO



Crecí en una familia muy tradicional, donde me inculcaron que debía ser el mejor. Sacar un nueve en la escuela era obligado, y el 10 está bien. Pero sacar un ocho era la muerte. Todo lo que lograron mis padres fue gracias a su esfuerzo. Mis papás no vienen de familias acomodadas, se hicieron en el camino.

Mi papá es de Quintana Roo, pero se mudó a la Ciudad de México para estudiar. Fue una persona que tuvo dos empleos en su vida. En el segundo, la empresa Stanhome, duró 30 años y llegó a ser director general en México y Venezuela. Para él estaba claro el camino: estudiar, prepararse, trabajar en una empresa internacional y escalar posiciones. A mí, ese camino no me apasionaba.

Yo tenía el ADN de un emprendedor. De hecho, cuando tenía 20 años, mi decisión de elegir una carrera fue mucho bajo la idea de montar una empresa y al entrar al Tecnológico de Monterrey opté por el tronco común en Marketing. Sin embargo, en el camino, la carrera de Contabilidad me empezó a llamar la atención. Entonces comencé a platicar con mucha gente y descubrí que la mayoría de los directores generales de empresas son contadores públicos.

Entendí que aquella persona que tiene buen entendimiento de los números puede entrarle a los negocios, entonces desde esa perspectiva, dije: “quiero ser contador público porque quiero entender las tripas de los negocios desde adentro y después voy a hacer una maestría en Administración para complementar con una visión global”. Así fue como lo visualicé desde un principio. Ahora que soy financiero y contador público puedo decir que el lenguaje de los negocios son las finanzas.

Por eso, al final decidí estudiar una carrera que me permitiera crear una empresa. Estudié Contabilidad y al terminar la universidad, en 1997, me postulé para trabajar en la institución financiera Bancomer. Eligieron a cuatro personas en un programa de semillero de talentos, a mí entre ellos. Comencé a trabajar como analista de crédito. La empresa prometió pagarnos una maestría en el extranjero, pero dicha prestación se suspendió. Propuse que por lo menos me pagaran una maestría en México y el banco aceptó. Pero poco tiempo después, Bancomer fue adquirido por BBVA y se canceló el programa de becas.

No me quedé con los brazos cruzados. Conseguí una beca del Banco de México para realizar una maestría en el Tecnológico de Monterrey. Después de trabajar en Bancomer, entré a otra firma financiera, Swiss Re. Nuevamente fui uno de los cuatro elegidos, entre 500 candidatos, para un programa donde era posible trabajar con ejecutivos de todo el mundo y tener asignaciones internacionales. Ahí llegué a ser gerente comercial.

Fue una experiencia de la que aprendí mucho. Nos capacitaron en Zúrich, Suiza, en habilidades directivas. Luego nos enviaron a Estados Unidos, en donde comencé a trabajar en el área de reaseguro financiero, que es una mezcla entre financiación y manejo de riesgos. Al regresar a México, descubrí que no tenía muchas oportunidades de desarrollo profesional en esa área porque en México no estaba tan desarrollado, así es que llegamos a un muy buen acuerdo y terminé mi relación con la compañía.

En 2003, trabajé en el área de banca corporativa del banco Scotiabank, donde pude aplicar todo lo que sabía sobre financiamiento. En ese entonces, solo las grandes empresas y unas pocas medianas tenían acceso a los créditos bancarios. Con ese puesto llegó una vida de ensueño. Prácticamente lo tenía todo:

a los 28 años estaba soltero, era ejecutivo **senior**, me codeaba con banqueros de Nueva York, viajaba por todo el mundo, ganaba bien y trataba directamente con ejecutivos de empresas enormes. Tenía una posición privilegiada.

Pero en el mundo corporativo, al final, te encasillan en un puesto. Llega un punto en el que aprendes todo lo que necesitas, pero las posibilidades de crecer son bajas y los rendimientos ya son decrecientes en cuanto al aprendizaje. Muchas veces, asciendes de posición si le caes bien al jefe, si te ve como amenaza o no. Son temas complicados. Empecé a sentirme frustrado y yo tenía claro que quería ser emprendedor. Algo que me ayudó mucho fue que tenía ahorros, era soltero y me conocía perfectamente. Sabía muy bien quién era, cuales mis fortalezas y debilidades. Tenía demasiada confianza en mí.

Fue así que la idea de ser emprendedor resurgió. A finales de 2003, conocí en Scotiabank a Arturo Merino. Estábamos pared con pared. Un año después nos convertimos en socios. Él también tenía prendida esa vela emprendedora y como él ya no estaba feliz en la empresa le era posible tomar una decisión más rápida. Así que ambos decidimos renunciar, aunque Arturo salió antes. Lo que seguía era definir qué proyecto haríamos.

El Momento Eureka

Decidimos incursionar en el negocio de la plata. Como México es el segundo productor mundial de este metal, pensamos que podíamos profesionalizar su exportación. Para entender este mercado, Arturo se fue a vivir tres meses a Taxco, Guerrero. A su regreso, pusimos las opciones sobre la mesa y nos dimos cuenta que era un negocio con márgenes de ganancia muy pequeños, en donde solo puedes ser exitoso si vendes grandes volúmenes y para el cual se requiere mucho capital.

Además, antes de tomar una decisión nos preguntamos si nos apasionaba el negocio. La respuesta fue: “no”. Tampoco nos gustaban los márgenes de ganancias, así que concluimos que el negocio de la plata no era para nosotros. También analizamos la idea de entrar al mercado del diseño de piezas de platería, donde los márgenes son muy interesantes, pero no sabíamos nada de eso.

Una persona, que sabía de nuestra experiencia en la industria, nos pidió ayuda para obtener un crédito bancario. Esa petición nos sirvió para darnos cuenta que éramos buenos en la asesoría a personas y empresas que necesitan financiamiento. Teníamos contactos y les podíamos ofrecer una propuesta de valor atractiva. Ese fue nuestro momento eureka. “Darle acceso al financiamiento a las empresas es lo nuestro”, dijimos.

Queríamos emprender en algo en donde tuviéramos una ventaja competitiva. Tenía que ser algo en donde hubiera una oportunidad en el mercado y en donde nuestra propuesta de valor fuera muy atractiva. El tema del financiamiento era viable. Nosotros, que estábamos del lado de las grandes empresas, detectamos que no había nadie que atendiera a las pequeñas.

Era 2004 y la banca estaba concentrada en las grandes empresas. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) estaban olvidadas. Los bancos estaban cerrados, no les interesaba y prestaban a cuentagotas con créditos caros. La oportunidad del mercado era enorme, en ese momento el 99.8% de las empresas eran pymes. La oportunidad era enorme.

De nuevo nos preguntamos: “¿nos apasionan las finanzas?”. Por supuesto que sí, fue la respuesta, y sobre todo, ayudar a las empresas a crecer. Además, el negocio cumplía con lo que buscábamos todo el tiempo: íbamos a estar aprendiendo. La primera barrera era romper la idea de que el banquero, cuando se queda sin trabajo y mientras agarra chamba, asesora a empresas. Teníamos que mostrar que nuestro proyecto no era temporal y que realmente lo veíamos de largo plazo.

Cuando decidimos emprender enfrentamos el escepticismo de muchas personas. Oímos cosas como: “si fuera buen negocio alguien ya lo hubiera hecho” o “quienes lo han intentado, han fracasado”. Al final debes confiar en ti, y después analizar bien el mercado y ver si la oportunidad es real. Tampoco se trata de ser un necio. Lo intentaste y si en dos años no jaló pues ya estuvo. Pero si tienes las **capabilities** para hacerle frente, puedes diferenciarte en el mercado y puedes crear valor, puede ser una oportunidad muy interesante.

En diciembre de 2003, renuncié a mi trabajo. Me fui a Venezuela tres meses, pues necesitaba tomarme un descanso con mi familia porque tenía un rato que no los veía, pero antes de irme pensé: “no se vale esto de palabra, vamos a constituir la empresa”. Formalizamos y me fui. Desde allí empezamos a planear y a trabajar en business plan.

Regresé y le empezamos a dar. Cuando se enteraron en mi casa hubo un drama familiar. “¿Para qué estudiaste tanto y sacaste mención honorífica? ¿Para qué estudiaste una maestría?”, preguntó mi padre. “Por ahí no es el camino, estás dejando un trabajo en uno de los mejores bancos a nivel mundial”, me reclamaba. Le respondí que la decisión ya estaba tomada y le pedí que confiara en mí.

Aparte no era que estuviera arriesgando mucho. Mi peor escenario era que si me iba mal, haría otro negocio o me regresaba a trabajar en la banca. Es más ya con mi empresa en ese año recibí cuatro ofertas de trabajo de otros bancos. El riesgo estaba muy mitigado. Porque si te dedicas a algo tienes que matar las naves, para que resulte. Si estas con la velita prendida, no jala.

Es un mito que un emprendedor debe aventarse al vacío. Al contrario, para mí los mejores empresarios son los que saben mitigar el riesgo mejor que el resto. Y para eso no se necesita hacer un negocio disruptivo. Simplemente se trata de hacer algo que te apasione y que domines perfectamente. Lo más importante, desde mi perspectiva, es que un emprendedor conozca muy bien sus debilidades. Mi método es encontrar 10 debilidades y convertirlas, una a una, en fortalezas. Una vez que lo logras, hay que volver a empezar.

Encontramos un nicho atractivo y al que las grandes compañías no atienden. Empresas grandes de consultoría o banqueros de inversión quieren entrar al negocio, pero hacer operaciones por menos de 100 millones de pesos les resulta muy costoso y poco rentable. Nosotros realizamos operaciones de deuda, principalmente entre 10 y 100 millones de pesos. Hoy, tras 12 años en el mercado, lo que le vendemos a los clientes es la confianza de que tendrán la mejor opción. Lo más importante es que van a tener acceso a más y mejores fuentes de financiamiento que les permitan aprovechar las oportunidades del mercado.

Abrir Puertas

Comenzamos ArCcanto en un departamento de 60 metros cuadrados en el sur de la Ciudad de México. Teníamos dos escritorios, dos sillas, dos teléfonos y dos computadoras. Sabíamos que el primer año no íbamos a generar ingresos, pero ya teníamos esa parte resuelta. No podíamos precipitarnos a hacer algo y que no funcionara.

El primer paso fue tocar las puertas de los bancos. Al inicio, nos las cerraron. No pensaban que nuestro modelo pudiera traerles valor. Nosotros teníamos los conocimientos y la experiencia para otorgar créditos muy complejos para un mercado que ellos tenían desatendido: las pequeñas y medianas empresas.

Tardamos seis meses para conseguir al primer cliente, una empresa que vende combustible en el mar para barcos, cruceros y buques. Fue nuestro cliente durante siete años consecutivos. En este negocio lo que vendes es confianza y, cuando no te conocen, el reto es mayor. Cuando lo agarramos nuestro cliente vendía 50 millones de pesos y lo llevamos hasta ventas de 1,200 millones de pesos.

El tema es que en México te encuentras empresas que son buenísimas, y que no pueden crecer por falta de recursos. Si la empresa tiene un buen management, tiene una buena oportunidad de mercado y los recursos son ilimitados, la empresa es un avión o cohete. Parte de mi labor es que esos recursos vean para su crecimiento. Yo como ArCcanto veo hacia adelante, la banca ve hacia atrás. Ellos le prestan en función de su historia y yo le presto en función a lo que va a pasar. Y por eso las empresas crecen dos dígitos y es una locura.

Nuestra propuesta de valor ha sido darle a las empresas — pequeñas, medianas e incluso grandes — acceso a las mejores formas de financiamiento. Nosotros hemos hecho todo de manera muy transparente. Les traemos clientes buenos, analizamos sus riesgos y les entregamos un expediente completo. A nosotros nos tratan como un cliente de 1,500 millones de pesos. No es lo mismo que una empresa busque por sí misma un crédito de 10 millones de pesos a que ArCcanto la represente ante más de 90 fuentes de financiamiento, bancarias y no bancarias.

Y cuando una puerta se abrió, también se abrieron las demás. En 2005, la Secretaría de Economía lanzó el Programa de Extensionismo Financiero, que buscaba vincular a las empresas medianas y pequeñas con quienes les pueden ayudar a conseguir servicios financieros que les aporten valor. El programa consistía en que la dependencia contrataba consultores externos para que ayudaran a las compañías a gestionar sus créditos. Nos convertimos en el extensionista número uno a nivel nacional.

En 2007, recibí la llamada de Fernando Fabre, quien en ese entonces era el director de la aceleradora de alto impacto Endeavor México. Me dijo que había leído sobre nosotros en un periódico llamado **Crain's**. “Dicen que son muy buenos dando financiamiento a empresas pequeñas y medianas”, dijo. “Quiero ver si es cierto, tenemos dos emprendedores: Daniel Espinosa y Café Punta del Cielo. Ayúdenlos a obtener financiamiento”. Así lo hicimos.

Meses más tarde, volvió a llamarme, pero esta vez para invitarme a formar parte de la red de Endeavor. En 2008, fuimos la primera empresa de consultoría en certificarnos en el panel internacional de la aceleradora. Endeavor nos ayudó a profesionalizar el negocio, los procesos y a incorporar consejeros. También nos sirvió para mejorar nuestra estrategia comercial y crecer. Desde que arrancamos tenemos crecimientos de doble dígito y hemos innovado con el lanzamiento de nuevos productos financieros al mercado.

Creo que la clave del éxito de nuestra compañía es que ayudamos a las empresas a ser atractivas para los bancos y a darles viabilidad financiera. En México, las empresas pequeñas y medianas utilizan los estados financieros para pagar impuestos, no para tomar decisiones ni para crecer. Parte de nuestro trabajo es crear una cultura financiera en su empresa, además de incitarlas a seguir buenas prácticas fiscales para que se concentren en lo que es importante. Nosotros ayudamos a las empresas a llegar al siguiente nivel, tener mejores prácticas, que su costo financiero sea más barato y que tengan una estructura que puedan pagar.

Uno de los obstáculos que hemos enfrentado es saber qué hacer cuando uno de los talentos del equipo renuncia. Arturo y yo comenzamos la compañía. Después, invité a uno de mis amigos de la universidad, a quien le dimos una participación

accionaria minoritaria. Cuando nos informó que se iría a vivir a Canadá nos preguntábamos cómo íbamos a reemplazar a un pilar de la organización. Ahí fue cuando nos dimos cuenta de que teníamos que ser capaces de retener a los valores.

Empezamos a instaurar un método de células de trabajo. Actualmente tenemos cinco, que suelen trabajar muy motivadas. Es una especie de “dueñismo”. Cada líder trabaja en sectores distintos y decide qué servicio ofrecerle a los clientes, pero siguiendo las reglas de los manuales de operación. El talento de hoy exige eso. Desde que instauramos este método en 2014, se redujo de 50 a solo 10% nuestro nivel de rotación.

Nueva Etapa

En ArCanto estamos cambiando el modelo de negocio, dando el paso de emprendedores a empresarios. La diferencia entre ser emprendedor y empresario es que el primero es todólogo y el segundo hace que su empresa opere y crezca sin que él esté metido en el día a día. Hay que preparar la empresa para que se ubique en ese nivel.

Hace año y medio asumí la dirección general. Al principio, mi socio y yo tomábamos todas las decisiones, pero ya no puede ser así. Mi recomendación es que, aunque existan socios, siempre es necesario designar a alguien que dirija. Nosotros no lo hicimos así durante 10 años y por eso no escalamos con rapidez.

Ahora estamos abriendo nuevas divisiones e incorporando a clientes que antes no atendíamos, entre ellos a las grandes empresas. Estamos realizando estrategias sectoriales y por producto. Lanzamos productos como el factoraje para proveedores de empresas AAA que no tienen programa, pues 70% de las grandes compañías no le dan factoraje a sus proveedores.

Tengo tres patas de negocio: factoraje, arrendamiento, y mi negocio tradicional de toda la vida de gestión de crédito como ArCanto. El tema aquí es que mi negocio necesita tener a las empresas medianas en crecimiento y la pregunta del millón es: ¿dónde están y cómo las traigo? Bueno, con el factoraje, le voy a dar acceso a muchas empresas y en el camino me voy a ir encontrando a las

empresas medianas en crecimiento, donde voy a hacer una venta cruzada y las voy a llevar al siguiente nivel, con mi parte de banca de inversión.

En 11 años he tenido grandes lecciones. Cuando uno cree que es el mejor no se da cuenta de los riesgos que corre. Hace tiempo, Pilar Aguilar, actual directora de Endeavor México, me preguntó por qué nuestro negocio no había explotado. “Ahí está el mercado, tienes el talento”, dijo. Al principio me incomodó su afirmación, ya que ArCcanto había crecido a doble dígito por 10 años consecutivos. Después me di cuenta que el potencial era mayor y todavía podíamos hacer más. De hecho, en 2015 vamos a crecer 35% y el panorama hacia adelante es muy alentador.

Para mí la única constante en el mundo de los negocios es el cambio. Hemos, en estos años hemos cambiado el modelo de negocio, las estrategias comerciales, hemos probado mil cosas. Es más, logramos hacer un negocio recurrente en donde no existe la recurrencia. Las bancas de inversión son un negocio transaccional, nosotros logramos que en promedio un cliente se quede con nosotros cinco años, eso no existe. Creo que estoy cada vez más cerca del modelo de negocio que me va a permitir escalar el negocio a grandes proporciones.

He aprendido a ser humilde y a trabajar en equipo. Debo admitir que soy pésimo para delegar responsabilidades, pero si no lo hago, no dejaré que mi equipo crezca y no haré la transición de emprendedor a empresario. Ahora tengo la misión de motivar a mi equipo para crecer a tasas de 50% en los próximos cinco años.

ArCcanto vive una nueva etapa. Los socios originales, Arturo y yo, nos separamos. Él inició un proyecto personal al que se está enfocando más. La experiencia nos mostró que no es bueno que los co-fundadores de una empresa tengan la misma proporción de ésta. Al final, siempre habrá uno que tenga mayor compromiso y que deba tomar las decisiones.

Es un momento de cambio, pero yo creo que la única constante en el mundo de los negocios es justamente eso: el cambio. Y cambiar también es oportunidad.

Lo mejor de ser emprendedor es tener la posibilidad de compartir conocimientos con los demás. Trabajo **pro bono** en diferentes organizaciones, soy **fellow** en Victoria 147, una aceleradora de negocios fundados por mujeres. Soy mentor en la red Endeavor. Un día a la semana doy asesoría gratuita a pequeñas y medianas empresas. Apoyo a diversos programas de la Secretaría de Economía y doy mentorías a miembros de mi generación del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE).

Me gustaría que me recuerden como alguien que generó empleos, ayudó a las empresas a crecer e hizo algo por su país. Quien me ha inspirado a hacerlo es mi familia, he visto lo que les ha costado tener lo que tienen y la tenacidad que pusieron mis padres. Ellos han sido mi inspiración para luchar y ser mejor.

PREGUNTAS

- *¿Qué es lo más importante que has aprendido de ser emprendedor?*
Que no es difícil y que hacen falta más emprendedores para ayudar a México.
- *¿Cuál ha sido la mejor estrategia que has implementado para escalar tu negocio?*
Escuchar al mercado y a mi equipo. Marcar el rumbo y, a partir de ahí, confiar y delegar. Hacer que el equipo se sienta dueño del negocio.
- *¿Cuál ha sido el error más grande que has cometido en tu negocio?*
Tardarme en tomar decisiones que me costaron mucho dinero.
- *¿Cuál es tu técnica favorita para generar ganancias en tu negocio?*
Estrategías sectoriales y por producto para generar una masa crítica. A partir de ahí, identificar a las empresas de alto impacto y generar venta cruzada.
- *Si te quedara un minuto de vida, ¿qué consejo le darías a tus hijos sobre cómo escalar un negocio?*
Que se conozcan perfectamente y trabajen en sus debilidades. La confianza, humildad y perseverancia son componentes muy importantes del éxito.

2. INTRODUCCIÓN

La palabra que mejor podría describir a Juan Vera es pasión, porque vive con intensidad. Tiene mucho ímpetu de hacer las cosas. Lo que hará que le vaya bien a Bluemessaging, son las características de su equipo: lo entusiasmado que es Juan, lo auténtico de Andrés y la entrega de Silvana.

Agustín Mier y Terán

Capítulo 2

BlueMessaging / Juan Vera

CONEXIONES INTELIGENTES



Cuando era niño, nunca imaginé que estaría al frente de una de las compañías líderes de tecnología en México: BlueMessaging, cuyo propósito es automatizar la comunicación entre empresas y consumidores por medio de inteligencia artificial.

El proyecto, que inició como un sueño compartido con mi amigo y socio, Andrés Rodríguez, hoy tiene presencia en Estados Unidos, México y Colombia. Ha crecido a tasas de más de 70%, tiene una cartera de más de 200 clientes y un listado de premios y reconocimientos como el otorgado por Endeavor en 2014 y la Mobile Marketing Association.

Desde joven, siempre tuve la facilidad de emprender y de materializar mis ideas. Mientras cursaba la carrera de Ingeniería Industrial, en la Pontificia Universidad Javeriana, en Cali, Colombia, desarrollé varios proyectos, todos de manera intuitiva. Entre ellos, una productora de conciertos. Con Andrés y el apoyo de su padre incursioné en la venta de ropa de marca a tiendas y la edición y venta de publicidad para la revista de la Sociedad Colombiana de Arquitectos.

Para ese entonces, yo tenía claro que no quería ser un empleado, pero estaba convencido de que debía adquirir experiencia profesional para aprender todo lo que pudiera sobre negocios y reunir el capital que necesitaba para abrir mi propia empresa.

Andrés y yo somos amigos desde que éramos niños y — aunque él estudió Ingeniería en Sistemas y yo, Ingeniería Industrial — nos unió el sueño de construir un proyecto de vida que madurara con el paso de los años y que no solo impactara nuestras vidas, sino que tuviera un impacto positivo y trascendiera en nuestro entorno.

En 1997, Andrés y yo — después de trabajar juntos en Arkus, una importante constructora en la ciudad de Cali, Colombia — co-fundamos Giro Tecnologías, cuya oferta era una solución de Customer Relationship Management (CRM) para el sector inmobiliario y de la construcción. Teníamos un software especializado en gestionar todo el ciclo de vida de relacionamiento con los clientes, desde que eran prospectos hasta que se les escrituraba el inmueble. Andrés lo atendía desde el punto de vista técnico y yo desde el punto de vista comercial.

En aquel entonces, la administración de ventas se hacía de manera manual. Con nuestro CRM, introdujimos conceptos muy innovadores para la época como la automatización de documentos y la integración gráfica con software de diseño arquitectónico, con el cual eficientamos todo el proceso.

Iniciar de cero Giro Tecnologías fue una gran escuela. Aprendimos cosas tan básicas como rentar una oficina y diseñar un logo, hasta realizar un plan de negocios. Con Giro logramos penetración y alcanzamos a tener un grupo de clientes de unas 20 inmobiliarias y constructoras en Colombia y Ecuador. A finales de la década de los noventa, el sistema inmobiliario y financiero en Colombia colapsó y entró en una gran crisis económica. Ésta fue similar a la que tuvo Estados Unidos en 2008, donde el valor de los créditos hipotecarios llegó a ser mayor al valor comercial de los inmuebles.

Entonces, las ventas de Giro cayeron en picada mientras que la cartera vencida tenía el efecto contrario. Era la combinación perfecta para ir rápidamente a la bancarrota. Sabíamos que teníamos que movernos de sector, pero no alcanzamos

a desarrollar la siguiente generación de productos, ni tuvimos la visión de escalar el CRM a otra industria. Al final, liquidamos la empresa y fuera de muchas cuentas por pagar, nos quedó una amistad fortalecida, muchas lecciones aprendidas y las ganas de volver a intentarlo.

Todos los caminos conducen a Roma

Después de la quiebra de Giro, Andrés y yo tomamos caminos separados. Andrés se fue a hacer una maestría a la Universidad de Stanford, en Estados Unidos, y yo volví a emprender gracias a la invitación de mi amigo, Federico Restrepo, que estaba comenzando una empresa de software móvil. La empresa, de nombre Sysgold Corporation, estaba en una fase muy temprana. Invertí en esa compañía y me uní como co-fundador y director comercial. No éramos más de ocho personas y trabajábamos en una casa muy discreta, en la ciudad de Cali.

En ese entonces, Sysgold manejaba un concepto disruptivo de automatización de fuerza de ventas. A través de una aplicación móvil que corría en computadoras de mano (precursores de los smartphones), los vendedores podían capturar un pedido que después enviaban a un sistema de distribución, el cual automatizaba la facturación y entrega.

Con el concepto de Sysgold éramos pioneros en Colombia y pronto llegamos a ser una de las compañías más importantes de automatización de fuerza de ventas en el país y la región.

Paralelamente, Andrés se dedicó a hacer investigación en el Stanford Research Institute (SRI). Participó en un proyecto de inteligencia artificial de nombre CALO, el cual originó entre muchas otras innovaciones a Siri, la tecnología del asistente virtual de Apple. Durante esos años nuestra amistad siguió a la par que nuestras familias empezaban a crecer. Tanto él como yo seguíamos muy de cerca lo que el otro hacía.

En 2006, fusionamos Sysgold con la compañía brasileña Spring Wireless, hoy propiedad del grupo Goldman Sachs y de la empresa alemana SAP Ventures, entre otros. Yo era director general de México y Centroamérica. Operaba desde

la Ciudad de México y tenía como misión la expansión de Sysgold en la región. En ese contexto, me reencontré con Andrés dos años después.

En 2008, Andrés se mudó a vivir a la Ciudad de México por motivos familiares. Con la buena fortuna de nuestro reencuentro 10 años después, ambos coincidimos en que era una oportunidad histórica que debíamos aprovechar: yo quería crear mi siguiente empresa y Andrés quería aplicar su experiencia en inteligencia artificial y capacidad de investigación. Los dos nos reconocíamos con talentos complementarios de Hacker y Hustler. Los dos sabíamos que la penetración móvil y los canales de comunicación digital estaban explotando, lo que no sabíamos era qué hacer con todo esto.

Es interesante ver que muchas **start-ups** de tecnología nacen porque alguien tiene una idea clara de un problema y busca proveer una solución diferenciada. Alrededor de esto desarrollan una visión y un plan de negocios. Así me sucedió en Sysgold y Giro. En este nuevo proyecto fue diferente, solo teníamos la decisión de emprender y un **expertise** técnico y de negocios complementario. Nos tomaría más de un año darle forma a BlueMessaging.

Los orígenes

Convencidos de querer hacer algo juntos, Andrés y yo nos reuníamos en su departamento por las noches para generar ideas de negocio. Nos habíamos dado cuenta de que la comunicación y atención entre empresas y clientes tenía muchas áreas de oportunidad: se hacía digitalmente a través de SMS de una vía, los clientes tenían que hacer filas enormes en las sucursales, y los **call centers** solían brindar una mala experiencia para el usuario.

La oportunidad de penetración móvil con nuevos canales y los algoritmos de procesamiento de lenguaje natural basados en inteligencia artificial eran el habilitador para que esa comunicación fuera automatizada. También nos dimos cuenta de que las aplicaciones móviles para el consumidor comenzaban a ser relevantes en la comunicación, como ya lo eran para las empresas. Alrededor de este concepto, empezamos a buscar nombre a la empresa.

Nuestra apuesta y visión fue que los teléfonos móviles no solo iban a crecer, sino que serían el principal medio de comunicación personal en el mundo, como ya lo eran la televisión o la radio.

Así pues, la primera palabra que surgió para el nombre fue **“messaging”** dentro de un concepto holístico de mensajería estructurada (formas) y no estructurada (texto). Luego quisimos agregarle el ingrediente de algo increíble, **cool** y de fácil recordación. Así surgió **“blue”**. Dijimos BlueMessaging, nos gustó y registramos el dominio de Internet. Pensé que así de fluido iba a ser todo a partir de allí, pero no fue así.

Entre 2008 y 2009, la empresa vivió una etapa pre-operativa. Contratamos a un equipo pequeño e instalamos nuestra primera oficina en un departamento muy pequeño en Polanco, en el poniente de la Ciudad de México. Como no sabíamos qué hacer exactamente, empezamos a adoptar ideas y probar cosas. BlueMessaging se convirtió en un laboratorio. No teníamos clientes permanentes, pero sí proyectos para entender un poco todas las posibilidades. Por ejemplo, hicimos un censo para las guarderías de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) y campañas de SMS marketing para algunas marcas de Procter & Gamble (P&G).

Andrés y yo manteníamos nuestros trabajos. Isabel, mi esposa, nos ayudó en la etapa administrativa y de ventas. Así estuvimos cerca de un año y medio, hasta que nos dimos cuenta de que si queríamos que esto funcionara, teníamos que dar el salto. Renunciamos a nuestros trabajos e invertimos nuestros ahorros para dedicarnos completamente a BlueMessaging. En 2010, la compañía inició formalmente operaciones.

Para ese entonces, todo el mundo sabía que la penetración de telefonía celular iba superar a la telefonía fija. Observábamos cada vez más cómo empezaba a cobrar fuerza el uso de **smartphones** y el acceso a canales digitales. Nuestra apuesta fue desarrollar una plataforma que facilitara la interacción entre las empresas y sus audiencias mediante aplicaciones móviles y de mensajería. Terminarla y perfeccionarla nos costó alrededor de cuatro años, y daría origen a nuestros dos productos: SmartForms y SmartChat.

En busca del tercer mosquetero

Durante los primeros cinco meses de BlueMessaging, Andrés y yo hicimos un gran equipo: él como genio en tecnología y yo en Ventas y Desarrollo de Negocio. Aunque estábamos muy agradecidos con Isabel por habernos ayudado en el principio, ella y yo teníamos un preacuerdo para que ella abandonara la compañía cuando yo me dedicara totalmente a BlueMessaging (hasta el día de hoy todavía bromea con que yo la despedí).

Así pues, estábamos conscientes de que nos hacía falta alguien que operara la parte administrativa, financiera y la de talento humano. Necesitábamos a un tercer mosquetero.

Comenzamos nuestra búsqueda y, con mucha suerte, dimos con Silvana Valencia, amiga de una cuñada de Andrés. Las referencias sobre ella eran excelentes: había cursado una maestría en Administración de Negocios en Estados Unidos y tenía amplia experiencia profesional en instituciones bancarias. Era justo lo que necesitábamos.

El problema es que no podíamos pagarle y, por eso, nuestra principal carta para convencerla fue venderle nuestro proyecto de vida. Le dijimos que queríamos crear cosas, trascender y que para eso confiábamos en nuestro potencial. Le propusimos que ella manejara las finanzas y que de su labor dependía que en poco tiempo mejorara sus ingresos. Fue así como Silvana se sumó al barco como tercera co-fundadora y Chief Financial Officer (CFO).

A los siete meses, ya teníamos clientes, grandes y pequeños. Entre ellos, prestadores de servicios, agencias que hacían investigación de mercados y proyectos de marketing digital. También conseguimos a nuestros clientes más grandes y con los que al día de hoy mantenemos relación: la cadena de cines Cinemex, la segunda más grande de México, y la hipotecaria más grande de Latinoamérica, INFONAVIT.

En ambos casos llegamos a través de conocidos. Nuestra solución les encantó y decidieron quedarse con nosotros. La plataforma que teníamos daba información de la cartelera de cine vía SMS y atendía la cartera vencida de

INFONAVIT. Muy probablemente si hubieran sabido que éramos tan pequeños, no nos hubieran contratado.

Estar con estas dos grandes empresas nos hizo madurar muy rápido. Desarrollamos toda la estructura legal, operativa y de seguridad. Más sorprendente fue confirmar que podían convivir en una misma plataforma configurable soluciones de negocios totalmente distintas. La compañía generó utilidades desde el primer año, mucho más rápido de lo que pensábamos.

Andrés y yo siempre tuvimos la visión de que la tecnología de BlueMessaging debería ser competitiva globalmente. Los concursos internacionales eran una buena opción para validarlo. Fue así como a ocho meses de su fundación, en agosto de 2010, obtuvimos nuestro primer premio internacional de la US Mobile Marketing Association por nuestro caso de cartelera inteligente SMS de Cinemex.

Exceso de oportunidades: un gran problema

De 2010 a 2013, el crecimiento fue increíble. Para 2013, ya teníamos una oficina en Nueva York y otra en Bogotá. En ese contexto, empezamos a tener discusiones sobre la ruta que debía tener la compañía. Habíamos madurado una plataforma de mensajería, de inteligencia artificial integrada con formas móviles y web que resolvía un amplio margen de problemáticas en las empresas. Aquí estuvo nuestro gran problema.

Es interesante porque, por un lado, los grandes empresarios te dicen que te enfoques en una sola cosa, pero la realidad es que, en muchas ocasiones, el mercado te lleva a otras. Nos enfocamos a resolver un problema genérico de comunicación entre empresas y marcas. La solución incluía soporte a todos los canales digitales de texto, formas móviles y web. Tecnológicamente, hicimos una plataforma que podía resolver ese problema holísticamente configurando sin necesidad de programadores cualquier proceso de negocio. Teníamos en nuestras manos una joya tecnológica que nos generó un exceso de oportunidades en un mercado emergente que aún no entendíamos.

Nos dimos cuenta que en un mismo software teníamos muchos productos: uno de entretenimiento, uno de cobranza, otro más de servicio a clientes, otro que respondía las preguntas frecuentes; uno más que activaba las tarjetas de crédito y otros para campañas publicitarias de marketing. Hacíamos de todo.

Así creció la compañía y fue viable económicamente, lo que nos permitió a madurar técnicamente nuestra plataforma. El gran reto al que nos enfrentamos fue que empezamos a crecer muy rápido, teníamos muchas soluciones vendidas e implementadas a la medida y estábamos desenfocados. Teníamos que encontrar la ruta, no porque no vendiéramos sino porque con el paso del tiempo la compañía no iba a escalar. Nuestra premisa era que por ser una plataforma configurable el modelo iba a ser escalable pero estábamos muy equivocados.

La búsqueda de foco

Sabíamos que teníamos que escoger una apuesta e hicimos nuestra primera transformación en 2014. Decidimos que para poder escalar debíamos ser una compañía enfocada en productos y no una plataforma donde el ciclo de venta y **delivery** era abierto, consultivo y etéreo. Para ese entonces, los sectores más importantes en los que habíamos incursionado eran el financiero y marketing digital.

La publicidad digital era un rubro muy grande y atractivo. Nos dimos cuenta que los **banners** podían ser animados y podíamos distribuirlos a través de **servers de ad networks**. Hicimos una campaña para Colgate en Estados Unidos y funcionó. Además, viajamos a Silicon Valley para entender cómo percibía este ecosistema la oportunidad en marketing digital, con retroalimentación muy positiva.

Decidimos apostar por la vertical de marketing digital cuyas cifras de mercado y crecimiento nos deslumbraron, con un producto nuevo que se llamó Ad-Chat, donde las marcas podían aprovechar sus anuncios publicitarios digitales y convertirlos en chats automatizados con sus consumidores con un solo clic. En este campo tuvimos un éxito relativo, al atraer marcas muy importantes. Sin embargo, cuando intentamos escalar el negocio — volverlo repetible y multiplicarlo por mil —, volvimos a fallar. El modelo era altamente dependiente de muchos actores externos al cliente y con intereses desalineados, como lo son las agencias de medios, agencias creativas, agregadores de oferta y demanda en línea, entre otros.

Estábamos incursionando en un negocio más de marketing digital que de tecnología. Tuvimos que reconocer que habíamos fallado y que era importante reconocerlo rápido y al menor costo posible.

La noche nublada y un nuevo amanecer

Dejar ir la oportunidad de AdChat ha sido una de las decisiones más difíciles que hemos tomado pues habíamos trabajado e invertido arduamente durante más de un año con la convicción de que nuestra estrategia iba a funcionar. Afortunadamente teníamos una base de clientes importante que generaban ingresos de manera estable para hacer nuestro siguiente **pivot**.

La primera decisión que tomamos fue volver a nuestras bases entendiendo que había funcionado y que no, encontramos que aproximadamente 70% de las soluciones que habíamos implementado las podíamos resolver de manera genérica. Así pues decidimos enfocarnos en solo dos productos que compartían recursos de la misma plataforma, SmartChat y SmartForms. Nuestro propósito evolucionó a “Connect, Exchange, Automate”, y sabíamos que para escalar el modelo y acelerar el negocio teníamos que hacerlo masivo y más simple.

La manera de lograrlo era a través de autoservicio en línea, donde el mismo cliente pudiera auto-configurar su robot y/o formas móviles. Hoy tenemos una plataforma donde los mismos clientes se pueden atender, soportando principalmente procesos de ventas y servicio con sus clientes. La plataforma está en la nube, y disponible en inglés y en español para soportar la expansión internacional.

La segunda decisión no se enfocó en los productos, sino en el modelo de negocios, cobrando por transacción convirtiéndonos en un costo variable con alto retorno de inversión para nuestros clientes al compararnos con los procesos manuales dependientes de personas. Se trata de llevarle este autoservicio a miles de compañías que se quieren comunicar masivamente con millones de clientes, de una forma más barata y más rápida que un proceso tradicional.

Al volver SmartChat y SmartForms una solución horizontal, nos ha permitido incursionar en otros nichos de mercado, adicional al sector financiero, como

consumo masivo, transporte y **retail**. Ya estamos escalando de una manera distinta, pero para hacerlo tuvimos que descartar del portafolio alrededor de 30% de oportunidades que ya teníamos.

Después de superar esta etapa, estoy convencido que el exceso de oportunidades fue un problema bueno que nos permitió seleccionar nuestras mejores apuestas.

Compartir el sueño con el equipo

En 2014, en una charla con Andrés y Silvana, reflexionamos sobre la importancia de fortalecer los valores, cultura y propósito de BlueMessaging. También reconocimos que necesitábamos una metodología que sirviera como marco para que adquiriéramos una disciplina de ejecución común como soporte al crecimiento.

Fue así como conocimos Gazelles Growth Institute, una metodología que nos permitía aterrizar al día a día nuestra visión estratégica. Durante seis meses trabajamos en la implementación del proyecto y para finales de 2014, la habíamos permeado a todos nuestros equipos.

Gazelles vino a consolidar muchos aspectos de la cultura de BlueMessaging que habíamos desarrollado en cuatro años. Escribir en piedra un gran propósito transformador y nuestros valores requirió mucho tiempo y discusiones internas. Pero sabíamos que ésta era la base para poder implementar nuestra planeación y seguimiento a través de un sistema de autogestión que se retroalimentara naturalmente.

A medida que crecíamos se hizo imperiosa la necesidad de traer **senior management** a la compañía. Los tres fundadores no podíamos seguir soportando toda la operación. Entonces, sumamos al equipo a cuatro ejecutivos con una sólida experiencia profesional encargados de finanzas, entrega, producto y ventas.

Dado que ya no éramos los fundadores quienes estábamos al frente de los equipos, fortalecer la cultura fue más importante que nunca, y Gazelles fue instrumental en este proceso. No solo ganamos ritmo y disciplina, también mejoramos nuestra comunicación a través de las reuniones diarias y **town halls** donde compartimos con transparencia resultados, logros y fallos. Fomentamos

en todo nuestro equipo el espíritu de lo que significa emprender, donde el fracaso es una posibilidad, de la cual tenemos que aprender como también disfrutar de los éxitos. Por ejemplo, Tomar Riesgos es uno de los principales valores de BlueMessaging para continuar evolucionando como compañía.

Así pues, logramos llevar nuestro plan estratégico a objetivos y métricas diarias, semanales, mensuales, trimestrales y anuales, que nos permiten un modelo de ejecución basado en información para el alineamiento total de nuestros equipos.

Como emprendedor, me he dado cuenta que el verdadero reto no es hacer tú mismo las cosas, sino lograr que otros las hagan por ti, autónomamente, alineando a tu equipo alrededor de una visión y cultura consistente. En ese sentido, considero que nuestra historia es afortunada.

La siguiente meta

Para 2015, en nuestra cartera de clientes teníamos más de 200 empresas y 50 empleados. En los próximos cinco años tenemos como meta escalar 10 veces el negocio. La forma cómo pensamos lograrlo es a través de la venta de nuestros productos en línea, participando en nuevas geografías y manteniendo la innovación como base de nuestra competitividad.

Llevar a BlueMessaging al siguiente nivel es un gran reto que exige lo mejor de nosotros y nuestros equipos. La relación entre fundadores que tenemos Silvana, Andrés y yo es fundamental para lograrlo. Creo que no existe fórmula para asegurar que una relación de socios sea exitosa. En mi experiencia, hay tres factores básicos que a nosotros nos han funcionado muy bien: el primero es que somos talentos complementarios con responsabilidades independientes que minimiza las áreas de fricción. El segundo, que hay mucho respeto personal y profesional entre nosotros. Y el tercero, es que coincidimos en una visión de futuro y proyecto de vida común alrededor de la empresa.

Liderar un mercado emergente, el cual crecerá aceleradamente en los próximos años, es una gran oportunidad que nos emociona. Conseguir una meta tan ambiciosa no será nada fácil, pero tengo la convicción que tenemos el cúmulo suficiente de aprendizajes y energía para lograrlo.

PREGUNTAS

- *¿Qué es lo más importante que has aprendido de ser emprendedor?*
El valor de la libertad. Este es el gran tesoro del emprendedor para poder construir cosas.
- *¿Cuál ha sido la mejor estrategia que has implementado para escalar tu negocio?*
Reducir nuestro portafolio y enfocarnos en solo dos productos.
- *¿Cuál ha sido el error más grande que has cometido en tu negocio?*
Desenfocarnos en muchos productos.
- *¿Cuál es tu técnica favorita para generar ganancias en tu negocio?*
Controlar las unidades económicas y optimizar permanentemente los procesos claves de la cadena de valor.
- *Si te quedara un minuto de vida, ¿qué consejo le darías a tus hijos sobre cómo escalar un negocio?*
Comprar en Amazon este libro. (Risas)

3. INTRODUCCIÓN

La apuesta más importante que ha hecho Juan Carlos Cante como emprendedor fue elevar la capacidad de ejecución de su equipo de trabajo. En menos de un año, logró que sus colaboradores aumentaran su capacidad de ejecución a través de clubes de lectura y capacitaciones, entre otras cosas. Es una persona que no sólo busca la rentabilidad, sino que sus productos tengan un impacto en la calidad de vida. Tiene una firma con causa. Trae productos que pueden parecer **commodities** pero en realidad tienen un gran valor agregado. Además, ayuda a los demás a llevar sus mercancías a otro nivel de distribución y alcance.

Paulina López y Daniel Marcos

Capítulo 3

Caza Trading / Juan Carlos Cante

INSPIRADO PARA INNOVAR



Las primeras lecciones de liderazgo las obtuve de mi padre. Desde que tenía cinco años solía acompañarlo a su trabajo y lo ayudaba. Tenía una fábrica de uniformes escolares, en Puebla. Siempre me llamó la atención su gran capacidad para liderar, poner orden y tener impacto en los demás. De él aprendí muchas cosas que no se obtienen en la escuela. Me enseñó a esforzarme, a levantarme temprano, a trabajar los fines de semana, a liderar personas, a estructurar, a organizar, a solucionar problemas, a tratar bien a los empleados, a atender clientes y a manejar el dinero. De mi madre aprendí su disciplina, su limpieza y a hacer bien las cosas desde el principio.

Dichas enseñanzas, desde mi infancia, sembraron la inquietud de tener mi propia empresa. En un verano de tantos fui a Cuernavaca a visitar a mis primos. Mi tío tenía un negocio de distribución de materiales para construcción y nosotros lo ayudábamos. En ese entonces, era el segundo distribuidor más grande de cemento de México. Era alguien a quien admiraba mucho. Por eso, siempre solía preguntarle sobre sus estrategias de negocio y aprovechaba para insistirle sobre mi idea de emprender. En una fiesta familiar, me hizo caso. Me dijo que le pidiera una bodega y un camión a mi papá y que él me ayudaría a arrancar una distribuidora en Puebla.

Al principio, mi papá no estuvo muy de acuerdo, ya que no iba bien en la escuela. Pero le insistí y al final aceptó. Me apoyó y me asesoró. Así fue como a los 16 años fundé mi primera empresa. Tenía cuatro empleados: un chofer, un cargador, una secretaria y un vendedor. Al inicio, no vendía mucho y tampoco ganaba mucho dinero porque reinvertía todas las ganancias. En ese momento, lo más importante para mí era ganar clientes y estaba dispuesto a todo para conseguirlos. Pasaba el tiempo buscando obras de construcción y les vendía casi todo lo que necesitaban.

Todo marchaba bien hasta que una tarde recibí una llamada de Tlaxcala. Del otro lado de la línea había una persona que tenía una fábrica y requería materiales para construcción. Preguntó por los precios. Yo le di las mejores cotizaciones que pude. Antes de terminar la conversación, preguntó quién era yo; a lo que respondí: “Soy Juan Carlos, el dueño del negocio y el vendedor”. Su respuesta me dejó helado: “Yo soy el distribuidor al que le quitaste todos sus clientes, y si me quitas uno más te voy a matar”.

Me asusté mucho. Pasaron meses para que regresara a esa zona. No sabía si había hecho algo malo o si ser empresario podía ponerme en peligro. Con el tiempo, el miedo se fue. Nunca llamó de nuevo. Combiné el trabajo con los estudios durante toda la preparatoria.

Cuando llegó la hora de ir a la universidad investigué varias universidades y carreras para elegir la mejor opción y continuar con mi formación profesional. Hice todo el proceso de admisión sin consultar a mis padres, solo les avisé cuando ya había sido aceptado. Me apoyaron en todo para irme a vivir a Monterrey para estudiar lo que quería y donde quería. Decidí estudiar Ingeniería Industrial y de Sistemas en el Tec de Monterrey, pues me ayudaría a tener una visión sistémica en los negocios, una tarea donde hay que pensar siempre en los empleados, los clientes, los proveedores y el mercado.

Cuando me fui a estudiar a Monterrey, mi mamá se encargó del negocio, pero tiempo después decidimos cerrarlo, pues generaba demasiados problemas. En la universidad, tuve la oportunidad de conocer a grandes personalidades que me inspiraron mucho, como José Antonio ‘El Diablo’ Fernández, que era presidente y director general de FEMSA, y a Rodolfo Zambrano, de la familia que controla Cemex.

En una clase, 'El Diablo' Fernández nos dijo algo que hasta la fecha no olvido: "Todo se puede hacer, todo es posible, solo debes planear en dónde quieres estar, saber dónde estás ahora y qué necesitas para llegar a la meta. En el camino encontrarás muchas dificultades, pero hay que saber sortearlas para lograr lo que quieres. No hay que desesperarse o preocuparse porque las cosas no salgan como estaba previsto, porque es un hecho que siempre ocurrirá algo fuera de lo planeado".

Después entendí que hacer negocios es como salir a acampar, algo que hacía a menudo cuando vivía en Monterrey. Aprendí que aunque tuviera un plan "perfecto", todo podía cambiar en cualquier momento por circunstancias externas y ajenas, por lo que debía estar listo para adaptarme a cualquier imprevisto y afrontarlo con la mejor actitud.

En la carrera no fui un estudiante destacado, pero estuve al frente de varias asociaciones de alumnos. En una de ellas, la del Programa de Liderazgo Empresarial, trabajamos un buen amigo y yo junto con el Centro de Estudios Estratégicos y, con ayuda del rector, organizamos un viaje a Asia. Con una delegación de 42 alumnos destacados del Tec y con el propio rector del Campus visitamos siete países: Japón, Corea del Sur, China, Malasia, Tailandia, Singapur y Hong Kong.

Durante ese viaje, visitamos a las empresas y universidades más destacadas, así como las oficinas de gobierno. El objetivo era descubrir cómo se podía crecer económicamente a gran velocidad. Fue un viaje muy enriquecedor que cambió mi vida. Me permitió ampliar mi perspectiva y tener una visión global, ya que en cualquier lugar y circunstancia había mucho que observar, captar, aprender, renovar e innovar, lo que me llevó a concluir que todo es posible.

Al regresar de este viaje, estaba tan motivado que con dos buenos amigos, Eduardo y Juan, decidimos iniciar un negocio para promover relaciones comerciales entre México y Asia. Asesoramos a algunos gobiernos estatales y a grandes empresas que querían hacer negocios con empresas de Asia. Al inicio, nos fue muy bien, pero los clientes duraban poco, ya que después del primer contacto, ellos daban seguimiento a la relación sin nosotros. De esa forma descubrimos que el negocio no era sostenible a largo plazo.

Cada uno de los socios tomó su camino, uno se fue al negocio de su papá y el otro entró a trabajar a Cemex. Al final, me quedé solo con la tarea de reinventar el negocio. Recibí varias ofertas de trabajo, pero mi objetivo era ser empresario. Costara lo que costara.

Empezar de nuevo

Sin socios, sin clientes y sin empleados decidí emprender mi tercer negocio. Tomé los consejos de un gurú de calidad de Nueva York, a quien traje a Monterrey para que nos diera unas pláticas cuando fui presidente del Instituto de Ingenieros Industriales, cuando estudiaba la carrera, por ahí de 1993. A pesar de que era un gurú en producción, me recomendó hacer todo lo contrario.

Sus palabras fueron sabias: “No produzcas nada. En una fábrica siempre hay que buscar más velocidad y menos costos. Además, una fábrica requiere mucha inversión, con la globalización, si no eres competitivo a nivel internacional, no serás rentable y no podrás recuperar la inversión. No le des tanta importancia a la producción, mejor enfócate a la venta y al marketing, que es donde está el dinero. Mientras más cerca estés del cliente, tienes más oportunidades de crecer”.

Otra gran lección que recibí en mi época de estudiante fue que tener una visión internacional y global te da la oportunidad de desarrollar negocios más innovadores y competitivos. Con esas dos ideas en mente, empecé a buscar fábricas fuera de México para traer productos innovadores y venderlos en cadenas comerciales, que en ese entonces estaban en pleno crecimiento. Hice un portafolio de productos de Asia y también de Europa para poder ofrecer varias cosas. En un principio, me enfoqué en productos para la construcción, un mercado que ya conocía, solo que esta vez, en lugar de vender materiales para obra negra, donde los márgenes eran muy pequeños, me enfoqué a productos de acabados.

Mi primer cliente fue la cadena de tiendas Home Mart. A esta empresa le vendía productos que importaba de Indonesia, China y España. En ese momento, el euro era menos competitivo que el dólar y España tenía mano de obra calificada, a precios competitivos y con productos de primera calidad.

En esa época, trabajaba como loco, más de 12 horas al día y las cosas cada vez iban mejor. De vender dos o tres productos, llegué a tener más de 100 en mi portafolio. Una parte traídos del extranjero y otra parte nacional. El problema, que no vi en ese momento, es que solo tenía un cliente: Home Mart.

Todo iba muy bien hasta que, en 2004, Home Depot adquirió a Home Mart y la nueva administración dejó de trabajar con los proveedores nacionales. De un día al otro, nos regresaron toda la mercancía y no respetaron los pedidos que ya teníamos programados para entregar. Fue una de las etapas más difíciles de mi vida empresarial. Me quedé con muchísima mercancía, que no podía ni vender ni cobrar. La empresa quebró y quedé sumamente endeudado. Perdí todo lo que tenía, hasta mi coche.

En ese momento, estaba emocionalmente devastado. Fue una etapa sumamente difícil, pero de grandes aprendizajes, lo que me permitió darme el tiempo de disfrutar y apreciar las cosas sencillas de la vida como ir a caminar para ver un atardecer con mi esposa o visitar un parque. Justo en esa época, tomé el gusto por la fotografía y el de disfrutar de la naturaleza. Aprendí a valorar muchas cosas que nos ofrece la vida, que no cuestan nada y que muchas veces ya no admiramos o disfrutamos por estar enfocados en otras cosas.

En todo momento, tuve el apoyo de mi familia y seguí un consejo de mi padre: “Cómete la pérdida, cómete el mal momento, vende tus cosas, paga lo que debes aunque te tardes y, ni hablar, arranca de cero como ya lo has hecho”.

Dicha experiencia me dejó grandes enseñanzas:

- No depender de un solo cliente, ya que es demasiado arriesgado. No importa que tan bueno sea.
- En los negocios, cada quien ve por sí mismo y nadie te va a proteger, cuidar o rescatar. Es un ambiente de supervivencia.
- No importa qué tan mal estén las cosas, siempre hay forma de salir adelante y darle la vuelta.

- El negocio no lo es todo. También tienes familia, amigos, hobbies y muchas otras cosas que te dan felicidad.
- Hacer siempre cosas que disfruto y que me hacen feliz, al final es lo único importante. Además, cuando haces cosas que disfrutas eres más creativo, tienes más energía y logras más cosas.

Romperse las costillas

Soy adicto a la adrenalina, para mí ésta es una cualidad inherente a la de ser emprendedor. Me gustan los deportes extremos. Practico paracaidismo, buceo, motociclismo, automovilismo y ciclismo de montaña. Considero que estas actividades me ayudan a improvisar y a reaccionar mejor a las crisis. Para mí, los fracasos en los negocios se comparan a una ocasión en la que me caí de la bicicleta y me rompí siete costillas. De estar en la cumbre, con la emoción y la adrenalina a tope, bajando a toda velocidad de una montaña, pasé al dolor, a estar tirado y a no poder ni respirar.

Al final, me recuperé del fracaso empresarial y de las costillas rotas con paciencia, cuidados y actitud positiva. Justo en el punto más crítico de la crisis, estaba en la recta final de la maestría en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) y ya no tenía recursos para terminarla. Inesperadamente un buen amigo me dijo: “No te preocupes, yo te ayudo a pagar lo que te falta y cuando te recuperes me lo pagas”. Situación en la que constaté que los verdaderos amigos surgen en los momentos difíciles.

En el IPADE conocí a muchas personas muy talentosas, entre ellos a Carlos Llano, uno de los fundadores del IPADE. Cada clase con él marcó mi vida. Repetía una frase que me marcó: “Vale más ponerse la meta de la excelencia y no lograrla, que la de la mediocridad y conseguirla”. Y esa frase la volví una actitud: pensar en grande y buscar la excelencia.

En medio de esa crisis, cuando todavía estaba en el IPADE, tomé la decisión de crear mis propias marcas y mis propios productos. No tenía muy claro cómo hacerlo. Un viaje a China me dio la respuesta. Mi esposa sufría un dolor muy fuerte en la zona lumbar que no se le quitaba con nada. Uno de nuestros agen-

tes en China nos recomendó usar unas compresas calientes, que en segundos elevan su temperatura a través de una reacción química. Las compramos y funcionaron de maravilla. Era un producto muy innovador y nos dio la idea de crear una marca en México, aprovechando esa tecnología. Encontramos un fabricante, ajustamos los tamaños y los colores. El plan era venderlas en cadenas comerciales. Así surgió Thermo Gel, en 2005.

Éste fue el inicio de Caza Trading. El nombre viene de la idea de “cazar” oportunidades no exploradas por alguien más. El negocio consistía en desarrollar productos que no existieran en México y crear nichos de mercado. No fue tan fácil como imaginaba. Costó que las cadenas comerciales me recibieran y probaran un producto desconocido que no sabían si se vendería o no.

Un ejemplo fue cuando intenté entrar a Costco. Después de varios meses de insistir, obtuve una cita con un agente del área de compras. La respuesta fue: “Tu producto es extraordinario, pero el empaque es espantoso”. Le dije que podía hacer otro empaque y mostrárselo la siguiente semana. La compradora se sorprendió mucho y dijo: “¿Estás seguro de que en una semana puedes desarrollar un nuevo empaque?” Y sin titubear dije: “¡Por supuesto que sí!”

Una semana después llegué con 10 opciones diferentes y la ejecutiva quedó muy sorprendida. Escogió uno de los empaques y me convertí en uno de sus proveedores. Estaba muy contento y orgulloso de este logro, y aunque todavía enfrentaba problemas financieros, fui a celebrarlo con mi esposa. Al final, el proyecto con Costco salió muy bien. Nos centramos en la capacitación de ventas y en el servicio a clientes. Gracias a eso, empecé a levantarme del bache financiero y poco a poco liquidé todas mis deudas.

De ahí en adelante, solía visitar tiendas con mi equipo y tratábamos de encontrar productos que no tenían las tiendas. Así desarrollamos varios productos y marcas que colocamos en tiendas como: Deportes Martí, Liverpool, Costco, Farmacias San Pablo, Farmacias Similares, Walmart, Bodega Aurrera y Nutrisa, entre otros.

En 2007, un buen amigo, Jorge López, que entonces presidía una red internacional de emprendedores a la que pertenezco, Entrepreneurs' Organization (EO)

de la Ciudad de México, fue nombrado director de oficinas en el extranjero de ProMéxico, un organismo gubernamental cuya misión es promover la atracción de inversión extranjera directa y las exportaciones de productos y servicios.

Como mi colega sabía sobre mis conocimientos del mercado asiático, me pidió apoyo para abrir y coordinar las oficinas de Beijing, Shanghái, Hong Kong, Tokio y Seúl, en una primera etapa. Posteriormente tuve a mi cargo también las oficinas de Singapur, Taiwán e India. Como parte de estas responsabilidades, viví por dos años en Shanghái y durante dicho periodo viví grandes retos y momentos extraordinarios.

Tuve la oportunidad de recibir a gobernadores, secretarios de Estado y empresarios muy destacados, casi cada semana. Fue un gran aprendizaje convivir con cada uno de ellos. Convivir con gente tan destacada ha sido una de las mejores experiencias de mi vida y ese periodo lo cerré con el nacimiento de mi primer hijo, Emiliano, que nació en Shanghái. Más feliz no podía estar aunque terminé muy agotado por el ritmo de trabajo tan intenso.

Cuando regresé de China, el negocio estaba en problemas. Las ventas habían caído a menos de la mitad, teníamos fugas en diferentes partes y no generaba utilidades. Por ello, decidí relanzar los productos que teníamos y desarrollar nuevos productos. Uno de esos lanzamientos fue una línea de té verde, con la marca Zen Tea, la cual desarrollamos mi esposa y yo. Poco a poco fui posicionando este producto. Tras obtener resultados positivos, desarrollé otras cuatro marcas más con muchos otros sabores y otros productos de salud, de belleza, bebidas, decoración y productos de impulso para líneas de caja.

Capacidad de adaptación

Otra de las lecciones que me ha dejado el emprendimiento es la capacidad de adaptación. Cuando comencé a desarrollar el té verde para México, me di cuenta que el sabor era demasiado amargo para nuestro paladar. Empecé a investigar y encontré un proceso para suavizar el sabor sin alterar los beneficios saludables de esta bebida.

Innovar es algo que me gusta mucho y que me motiva como emprendedor. Suelo inspirarme en los viajes. Cuando visito un país por primera vez puedo pasar horas observando cada detalle de su población, cultura y costumbres. También observo con atención los productos, las etiquetas, las presentaciones, los precios, los empaques, la forma de presentarlos en el anaquel y cada pequeño detalle para aprender de los mejores.

Un año importante para la empresa fue 2012, pues entendimos y mejoramos nuestra razón de existir, nuestra misión. Recordé la plática que Verne Harnish, fundador de EO y autor del libro *Rockefeller Habits 2.0*, nos dio en 2006. En ella, habló de su experiencia como director de Gazelles Growth Institute, una organización que busca perfeccionar la planeación ejecutiva y la estrategia de crecimiento en las empresas.

Otros miembros de EO me habían hablado de lo mucho que les había ayudado esta metodología y fue por eso que decidí incorporarlo a mi modelo de negocio. Es así como desarrollamos nuestro “One Page Strategic Plan”, definimos el GHAG “Big Hairy Audacious Goal” y los valores. Eso fue algo que nos ayudó a tener más claridad sobre la visión del negocio.

Lo que más me llamó la atención fue estudiar los ciclos económicos. Y entendí que por la naturaleza de mi negocio — comprar, pagar por adelantado y vender a crédito — necesitaba una estrategia eficaz en el aspecto financiero, pues éste es mi principal cuello de botella, el flujo de efectivo, que hasta la fecha sigue siendo un reto interesante.

Antes de Gazelles Growth Institute, estaba más enfocado al desarrollo de productos, en la innovación, pero gracias a esta herramienta de medición, me puede enfocar también a otras áreas del negocio como la formación del equipo, la planeación financiera y en general ver a la empresa como un todo.

Gracias a esta herramienta y al libro *La estrategia del océano azul*, de W. Chan Kim, he comprendido la importancia de diversificar mi cartera de productos y de clientes, de desarrollar nichos de mercado con nuevas categorías, así como buscar reducir los ciclos económicos de cualquier proyecto. También descubrí que mi pasión es aportar algo positivo a la sociedad y cambié la misión de mi negocio

para desarrollar productos que generen calidad de vida. Desde entonces, me he enfocado un poco más en el negocio de los alimentos naturales, productos de salud y a la industria del wellness.

Caer, levantarse y crecer

Mi historia como emprendedor ha sido a través de pasos pequeños y medianos. Creo que es un mito pensar que existan grandes saltos o golpes de suerte. Todos los éxitos traen un trabajo atrás. Un amigo, un día me preguntó: “¿Por qué siempre estás tan ocupado?”. Después de pensar un rato, respondí: “La razón es que siempre hago cosas que aún no sé cómo hacer y eso toma tiempo”.

Siempre existe la idea de que hay que tomar riesgos y trabajar hasta lograr resultados. Sin embargo, cuando algo no sale como esperabas, debes aceptar la situación, darte un tiempo fuera, calmarte, relajarte y buscar cómo reinventarte. El mayor error que cometemos muchos emprendedores es aferrarnos a que la situación cambie haciendo lo mismo o querer tirar la toalla. Esta frase de Albert Einstein refleja de forma clara la actitud que debemos tener, no solo para emprender sino en otros ámbitos de nuestra vida: “No esperes resultados diferentes si siempre haces lo mismo”.

Así, cuando algo va mal, trato de enfocarme en encontrar qué puedo hacer diferente para lograr un resultado distinto, una vez que encuentro el camino, lo monitoreo y evalúo qué tanto funciona.

También en EO he aprendido mucho. En los 10 años que llevo en la organización he encontrado personas talentosas y con mucha adrenalina y fuerza. Considero que éstas son cualidades de los emprendedores. Entonces, cuando alguien se encuentra en un bache, el resto le inyecta energía. Tanto en Gazelles Growth, como en el IPADE y en EO, conocí lo importante que es tener a los mejores a tu alrededor y saber trabajar en equipo con ellos. Fui presidente EO en la Ciudad de México y fue increíble trabajar con gente tan talentosa dentro del board.

Hoy, los cambios el mercado son mas rápidos y por eso, es clave tener la capacidad de reinventarse constantemente, ser versátil, adaptarte a los cambios y ser precisamente el que genere los cambios en el mercado.

El éxito siempre es relativo, igual que el fracaso. Cuando te va bien sientes que eres el rey del mundo y que nada va a derrumbarte. Sucede lo mismo cuando te va mal. En ese momento sientes que eres el peor empresario del mundo. La realidad es que nunca estás tan mal o tan bien como puedes creer.

Admito que he tomado riesgos más altos de los que debía. Hoy soy más consciente que antes. Con estas experiencias he aprendido a no jugarme todo en un solo proyecto, aunque cuando creo que es una gran oportunidad, apuesto alto, pero ya no todo. Afortunadamente, en los últimos cinco años, la empresa ha seguido creciendo. Nuestros clientes tienen una red de más de 17 mil tiendas, y eso nos ayuda a llegar a más clientes.

Innovar, emprender para mejorar el mundo

Soy una persona curiosa, a la que le motiva innovar, aprender, generar empleos y mejorar la calidad de vida de las personas. Mi objetivo no es solo ganar dinero si no lograr un impacto positivo en la sociedad. Esa inquietud, que nació cuando fundé con unos amigos en el Tec de Monterrey el grupo estudiantil Grupo Valores, ahora cobró más fuerza que nunca. Hace casi dos años, inicié una fundación llamada CAUZA, que combina el nombre de la empresa y la 'U', que representa la unión del mercado con los productores que necesitan apoyo para crecer.

Hace poco desarrollamos un producto junto con un buen amigo y que ha tenido excelentes resultados. Nos dedicamos a ofrecer cacao orgánico y crudo de Tabasco a las mejores tiendas de productos saludables. Así, logramos desarrollar productos con valor social. Se benefician los productores, a través de la venta de un producto con valor agregado, y también los consumidores con productos más saludables y nutritivos.

Hemos buscado crear sinergias con proyectos en desarrollo, a los que llegamos a través de nuestros contactos. También realizamos donaciones mensuales a fundaciones, a las que promocionamos con nuestros productos. Apoyamos principalmente a Proyecto DEI y DEI Comunidad, a CRIANTIA y a PROED, todos proyectos que buscan mejorar la calidad de vida de los niños, para mí una causa muy trascendente e importante. Estoy convencido que mejores niños generarán mejores realidades.

Hoy sé que ser emprendedor influye en una gran cantidad de personas, desde empleados proveedores y clientes hasta a la sociedad en general. Presentar un producto en un anaquel, influye hasta en el cliente que no te compra. Desarrollar productos milagrosos y engañosos, lejos de ayudar, afectan a nuestra sociedad y muchos de ellos afectan la salud. Por eso, al darnos cuenta todo lo que puede impactar un proyecto empresarial, decidimos buscar que todos los impactos que generamos en la sociedad sean positivos.

Esta idea también la aprendí en una organización que respeto y quiero mucho: Ashoka, que tiene la filosofía de apoyar emprendimientos sociales, que precisamente generen impacto positivo a la sociedad. Creo que si todos pensamos en cómo impactar positivamente a la sociedad con nuestras acciones y, todavía más importante, en cómo beneficiar a la sociedad con nuestras empresas o emprendimientos, seremos parte de la solución a todos los retos de México.

A nivel global pasa algo similar. Hay problemas importantes que se resuelven con recursos y con una buena intención. Personas como Bill Gates, Warren Buffett y ahora Mark Zuckerberg están donando parte de su fortuna y mucho de su tiempo para ayudar a la construcción de un mundo mejor, y personalmente creo que es algo que debemos hacer todos. Así, además de generar riqueza económica, podremos generar riqueza social. Así como Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Nelson Mandela y el mismo Carlos Llano, han sido claves para tener un mundo mejor desde sus trincheras, nosotros los emprendedores debemos generar con nuestras acciones y proyectos un impacto positivo para las presentes y futuras generaciones.

Me considero muy afortunado de haber vivido experiencias muy variadas e intensas, de coincidir con personas sumamente talentosas y de todo esto he aprendido mucho y me ha inspirado para poder seguir buscando la innovación.

PREGUNTAS

- *¿Qué es lo más importante que has aprendido de ser emprendedor?*

Las herramientas técnicas de un negocio. Por ejemplo, saber de administración, de ventas, de marketing, de operaciones, etcétera. Pero es más sustancial ser visionario, saber soñar, tener liderazgo y, sobre todo, tener entusiasmo, energía, determinación y confianza en uno mismo para hacer realidad cualquier idea. Las herramientas se pueden consultar, aprender o contratar a alguien para que lo haga por nosotros, pero tener el carácter para ser emprendedor es algo que no puedes conseguir fuera. El empuje, la confianza, la creatividad, las ganas de hacer que las cosas pasen y levantarse de las caídas, es algo muy personal que se debe practicar y fortalecer día con día.

Otra gran lección ha sido hacer siempre lo que te hace feliz o lo que disfrutas. Yo disfruto mucho desarrollar cosas nuevas y eso hace que mis días estén llenos de energía. La felicidad no es una meta si no un camino. Si tu emprendimiento te hace feliz, estas del otro lado.

- *¿Cuál ha sido la mejor estrategia que has implementado para escalar tu negocio?*

Concebir la empresa como un todo. Si solo me dedico a vender, a operar, a desarrollar al equipo de trabajo o solo a revisar los estados financieros, no puedo llegar muy lejos. Hay cosas que nos gustan más que otras, pero es necesario atender todo y poner a las personas correctas en los puestos correctos para que todo avance. También dividir el tiempo para operar lo del día a día y al mismo tiempo, trabajar en construir la empresa que quiero tener en cinco o 10 años. Es decir, trabajar para el presente y para el futuro.

- *¿Cuál ha sido el error más grande que has cometido en tu negocio?*

Es curioso, pero se contraponen. A veces he arriesgado de más y he perdido todo, y otras ocasiones, he sido demasiado cauteloso y no he podido crecer a la velocidad que el mercado me dejaría crecer. Después

de que mi negocio quebró, me volví demasiado cauteloso y el crecimiento fue muy lento. Ahora estoy viendo cómo lanzar cosas nuevas de forma ágil y con riesgos calculados. El que no arriesga no gana, pero no hay que apostararlo todo.

- *¿Cuál es tu técnica favorita para generar ganancias en tu negocio?*

Mantener los pies en la tierra y costos bajos de operación, tratando de ser lo más eficiente posible en todo lo que hacemos. En cuestión de ventas, probar de todo, todo el tiempo para buscar mejorar en los resultados de ventas. Siempre ver la forma de vender más y mejor con una buena estrategia comercial que se reinvente constantemente. Y por último, adaptarme a los cambios o generarlos con nuevos productos, nuevos conceptos, mejoras a los productos que ya tengo y seguir las tendencias del mercado.

- *Si te quedara un minuto de vida, ¿qué consejo le darías a tus hijos sobre cómo escalar un negocio?*

Les diría que hacer crecer un negocio y generar grandes utilidades es muy importante, pero es más significativo lograr un impacto positivo y disfrutar el proceso. Que lo que hagan, los haga felices. Conozco gente con mucho dinero que, desafortunadamente, es infeliz. No vale la pena perder un minuto o una hora en la desdicha. También les diría que disfruten cada momento del emprendimiento, porque es una aventura fabulosa llena de satisfacciones y adrenalina. Generar riqueza es muy bueno, generar impacto positivo es todavía mejor. Dicen que el dinero no te asegura la felicidad pero la pobreza menos.

4. INTRODUCCIÓN

Iván Gutiérrez es sin duda uno de los empresarios que más respeto y admiro por la impresionante capacidad de ejecución que tiene. Su disciplina y estructura le han permitido llevar al más alto liderazgo a Central, hoy la empresa más importante en desarrollo y administración de estacionamientos en México y con operaciones en América Latina. Es igualmente admirable la extraordinaria capacidad lógico-analítica que tiene para entender numéricamente un negocio y tomar decisiones. Duro en su forma de ser, pero con un importante sentido humano que sabe dónde mostrar.

Paulina López

Capítulo 4

Central / Iván Gutiérrez

DECISIONES + ACCIONES = RESULTADOS



En 2006, Central Parking System, compañía de origen estadounidense y el principal inversionista de Central Parking System México, había decidido retirar su inversión en México y su participación pasó a manos de una operadora de fondos de inversión. La razón social cambió a Operadora Central de Estacionamientos.

A principios de 2008, yo trabajaba como director regional en Farmacias Benavides. Entonces me contactó el Consejo de Administración de CENTRAL, para ofrecerme dirigir la empresa administradora de estacionamientos.

El contexto de CENTRAL era complicado. Los resultados financieros la tenían en quiebra técnica y a nivel de gestión, la empresa enfrentaba una reorganización por parte de sus inversionistas.

A pesar de los malos resultados financieros, CENTRAL era la empresa líder en la administración y operación de estacionamientos en México. Tenía más de 25% del mercado y operaba 106 establecimientos. En los cuatro años anteriores, la compañía había crecido cada año un promedio de 20% en sus espacios de estacionamiento.

Acepté la propuesta de ser director general. Mi compromiso con el Consejo de Administración fue que bajo mi gestión las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) crecerían 10% anual en un periodo de tres a cinco años.

Durante los primeros 100 días de trabajo me dediqué a observar cómo funcionaba la compañía. Ante una situación nueva lo mejor es quedarse callado y mirar, para entender la razón por la que suceden las cosas, antes de juzgar y luego hacer cambios.

Cambiar la visión

Después del tiempo de observación, imaginé una forma distinta de ver el negocio. En lugar de entenderlo como la actividad de cobrar por estacionar autos, lo vi como una operación de administración de dinero en efectivo e identifiqué una oportunidad para maximizarlo.

Esta filosofía de negocios la aprendí en mi experiencia previa. Yo conocía bien la industria del **retail**. Trabajé en Farmacias Benavides de 2002 a 2008. Mi responsabilidad incluía operaciones en Sinaloa, Sonora, Baja California y Baja California Sur. Al llegar a CENTRAL me di cuenta que había muchas cosas que podía aplicar de esa industria, ya que se enfoca principalmente al manejo de efectivo.

Existen dos formas de generar efectivo: aumentar los ingresos y reducir los costos, y definitivamente me gusta más la primera. Por ello, en 2009, creamos el área de auditoría y empezamos a aplicar controles sobre los recursos. Adoptamos herramientas tecnológicas que nos permitieron vigilar de mejor forma los horarios y las actividades de los estacionamientos y de nuestros colaboradores. Incorporamos sistemas y controles administrativos, así como planes de operación que brindaban soluciones viables a los desafíos diarios. Estos controles repercutieron en un incremento importante en los ingresos.

Básicamente me dediqué a llevar a CENTRAL las experiencias, metodologías y procesos de la industria de **retail**. En el camino me enfrenté a distintos obstáculos, pero el más importante fue el cultural, pues históricamente, los colaboradores habían hecho las cosas de una manera distinta, y les había funcionado.

Cuando llegué a CENTRAL, la empresa contaba con un poco más de 1,000 colaboradores. Para hacer frente al desafío cultural, lo primero que hice fue definir y comunicar las nuevas reglas del juego, a fin de tener claridad y transparencia hacia los colaboradores. Retomé los mejores métodos para liderar gente que había aprendido en empresas anteriores, como cuando trabajé en una pequeña empresa que maquilaba productos para Avon Cosmetics y aplicaba un enfoque de experto en sistemas para encontrar soluciones que la gente necesitaba.

Ejecutar el plan

Los resultados de la nueva estrategia no se dieron de inmediato. Fue necesario controlar varios frentes antes de salir de la crisis. Yo estuve en cada uno de los procesos. Desde la forma de estacionar los autos, hasta liderar las labores administrativas y operativas.

Un claro ejemplo lo viví cuando estábamos haciendo los primeros cambios en la empresa. Desde que era Central Parking System, los colaboradores que daban servicio en el estacionamiento usaban como uniforme camisa blanca, chaleco y corbata. En la supervisión del servicio yo observaba que todo el mundo estaba sucio, con la corbata desaliñada y la camisa manchada. Yo me molestaba mucho porque ellos son una parte esencial de la imagen de la compañía. Pasé mucho tiempo llamando la atención a la gente. Un día decidí hacer el trabajo yo mismo y me puse a estacionar autos. Lo hice porque es la mejor forma en que te enteras cómo son las cosas en tu empresa, en la operación.

Después de estacionar tres autos de los clientes me di cuenta de la razón por la cual nuestros colaboradores solían estar desaliñados: con ese uniforme no se podía hacer el trabajo y mantenerse impecable. Los colaboradores del estacionamiento, sobre todo los de Valet Parking, suelen correr para dar mejor servicio, entonces se ensucian y se les desalinea la corbata y el chaleco. Decidí cambiar el uniforme y ahora todos usan camisa tipo polo, que es una prenda mucho más cómoda para hacer este trabajo. Repliqué esta estrategia en todos los niveles.

Cuando inicié mi gestión hice una gira a nivel nacional a fin de conocer de cerca los procesos operativos de cada uno de los 106 estacionamientos. Uno a uno

conocí a los clientes, gerentes y colaboradores de cada unidad de negocio. Fue la forma en la que comencé a hacer todo, a sacar el agua del barco, a pedirles a todos lo que se debía hacer para que la empresa lograra salir de su crisis.

Entre las primeras cosas que hice fue renovar la imagen de la compañía con un nuevo logotipo, eliminando pagos de regalías por el uso de marca de Central Parking System que no hacía sentido a los usuarios. Definí de nuevo la misión, visión y valores de la corporación. Alinee el plan estratégico a largo plazo, el cual se basaba en tres pilares fundamentales de crecimiento, mercado y posicionamiento. Ahora éramos CENTRAL.

Llevamos a cabo la implementación de sistemas y controles administrativos, establecimos las áreas de Operaciones, Comercialización, Finanzas, Sistemas, Recursos Humanos y Jurídico, lo que permitió tener bien definidas las actividades de cada uno de los departamentos.

La empresa era auditada por el despacho Deloitte, lo que garantizaba transparencia en los procesos de auditorías corporativas. El control interno, bajo la responsabilidad de Jurídico y Auditorías internas, aseguraba el cumplimiento efectivo de las regulaciones oficiales, así como de los mejores controles para el tipo de industria.

Busqué ingresos complementarios para los dueños de los inmuebles que nosotros ocupábamos a través de la comercialización de publicidad, incluyendo servicios de Car Wash en los mismos estacionamientos.

Desarrollamos un modelo operativo único que garantizaba el máximo ingreso a través de controles, administración y logística operativa experimentada, así como parámetros de calidad internacional en todas las áreas de la organización.

También fortalecimos la comunicación interna y externa. Definimos y divulgamos nuestro Decálogo de Servicio y las Cinco Reglas de Oro del servicio a los usuarios. Desarrollamos un boletín mensual para los colaboradores y un boletín trimestral para los clientes-dueños de los inmuebles, entre otros esfuerzos.

Iniciamos también una campaña de reconocimientos internacionales: logramos la certificación ISO 9000 en Auditoría de Ingresos, Empresa Socialmente Responsable y una Great Place to Work.

Poco a poco, para 2009, logré sacar de la crisis a la empresa. Con pequeños cambios convertimos a CENTRAL en una compañía totalmente diferente. Entre 2009 y 2010, la empresa creció 15% e iniciamos un plan de inversión en tecnología.

Los nuevos retos

El caso de México es muy particular. La industria de los estacionamientos a nivel nacional goza de una gran demanda, pero sufre al no haber espacios suficientes para tantos vehículos. A nivel mundial hay pocas ciudades donde se tengan cinco millones de vehículos, tal es el caso de la Ciudad de México.

Ello representa distintos retos. Uno de los más importantes es el desafío tecnológico, donde el equipo automatizado para estacionamientos suele provenir de países de primer mundo, cuyas características son muy distintas a la realidad mexicana.

La tecnología y el equipo en esta industria estaban diseñados en Estados Unidos, Alemania y España, donde se estima que las primeras fallas se presenten luego de dos millones de transacciones, en un lapso de 10 años. Pero aquí en México movemos en una sola plaza cerca de 1 millón de autos al mes. Son equipos que no funcionan para el volumen de transacciones que maneja este país.

Cuando necesitábamos refacciones para las máquinas que expiden boletos, los proveedores prometían enviarlas en un mes. Eso tampoco nos funcionaba, porque cada falla provocaba una fila de 50 autos en cuestión de cinco minutos. En otros países no sucede esto. Se pueden esperar media hora y tal vez aparezca un segundo vehículo.

Entonces me di cuenta de que teníamos una exigencia distinta a la disponibilidad de los equipos y, en 2010, comenzamos a desarrollar nuestra propia tecnología. Mientras lo hacíamos, seguimos operando con la que solíamos usar, pero aplican-

do actualizaciones y con un almacén de refacciones para tener las herramientas que nos resolvieran la operación.

Todo empezó con una filosofía de pensar que si hay algo que necesitas y no lo encuentras, entonces invierte en ello y desarróllalo. Entonces decidir hacer un desarrollo propio para mí fue bastante natural: tengo un problema, ¿cómo lo resuelvo? Si no encuentro lo que necesito en el mercado a un precio que me haga sentido pues lo desarrollamos.

Adopté esta filosofía gracias a mi formación, pues estude Sistemas en la Universidad, y en mi vida desarrollé varias veces lo que no existía o lo que nadie pensaba que se podía tener. Además creo que tenemos la capacidad en México de desarrollar las cosas.

A mediados de 2010, presenté al Consejo de Administración una propuesta estratégica con visión de largo plazo. La idea era desarrollar una nueva solución, única en el mercado, que diera una nueva gama de servicios a la compañía, dentro de la industria de los estacionamientos. La llamamos VENTUM.

Es como poner una gráfica en la que cuando estás en la parte de arriba de repente tienes que ver qué sigue, te das cuenta que el ciclo negativo va comenzar. Hay que detenerse y ver las posibilidades que tienes para evitar ir hacia abajo.

Otro reto fue la regulación y las condiciones del mercado que hacían de los estacionamientos una industria con poco crecimiento y con tendencia a estabilizarse.

Históricamente, la industria de los estacionamientos en México tenía rezagos en la regulación. Se percibía como una necesidad en los espacios públicos, pero no había un marco jurídico que otorgara seguridad, tanto a los propietarios del inmueble como a los prestadores de servicio.

Si bien sólo estaba regulado el número de espacios de estacionamiento que debían tener los inmuebles, por cada metro cuadrado de construcción, aún no existían las bases para identificar cómo el propietario podría recuperar la inversión.

La industria de los estacionamientos en México estaba centrada en aligerar costos, pero CENTRAL construyó una estrategia basada en entregar el mayor retorno al cliente a través de estrictos controles, para generar la mayor rentabilidad al cliente.

Con inversión en personal para supervisión, tecnología que permitiera agilizar dicha supervisión y la infraestructura corporativa necesaria para cerrar el círculo de todos los controles, ofrecíamos un servicio con un costo mucho más alto que la competencia, pero con mayores utilidades para los clientes al garantizar el 99% de sus ingresos, cuando la desviación promedio de la industria de estacionamientos en el mundo es de hasta el 30% de los ingresos.

Llegan los éxitos

Para 2012, CENTRAL era el referente de la industria de los estacionamientos en México. Éramos líderes del mercado y habíamos logrado, después de un proceso de educación hacia clientes y usuarios, que se percibiera una diferencia en la calidad de nuestros servicios frente a la competencia. Incluimos la Certificación en el National Parking Association, nos convertimos en una de las 500 Empresas más importantes de México y formábamos parte del selecto grupo de Las Mejores Empresas Mexicanas, reconocidas por Banamex, el Tecnológico de Monterrey y Deloitte.

La empresa comenzó a cumplir con sus presupuestos, generó más ingresos con nuevos estacionamientos y llegó a 171 establecimientos, es decir, 65 más que los que había en 2008, cuando llegué a la dirección. También renegociamos los contratos con los inmuebles y exploramos nuevas vetas de negocio, como la venta de publicidad en otros inmuebles y consultoría para la construcción de estacionamientos.

Con todas estas medidas, para 2012, llevábamos cuatro años consecutivos generando utilidades, teníamos una estructura financiera sana y un claro enfoque al cliente.

Cambio de inversionistas

El negocio iba muy bien y 2012 era el año en el que tocaba la salida del fondo de inversión propietario de CENTRAL. La empresa tenía algunas opciones: pasar a manos de un inversionista estratégico, cotizar como empresa pública en la Bolsa Mexicana de Valores, ser adquirida por el equipo directivo o formar parte de un nuevo fondo de inversión.

Luego de analizar las diversas salidas del mercado, sabía que era necesario hacer de CENTRAL una empresa en continuo crecimiento. En ese momento prevé que no lo lograríamos si sólo nos manteníamos en la industria de los estacionamientos.

Para entonces ya contábamos también una inversión importante en el desarrollo de nuestro propio equipo, un esfuerzo comenzado dos años antes y en el que estábamos integrando varias tecnologías para dar servicio a los 100 millones de clientes que anualmente entran a nuestros estacionamientos. Así surgió el cajero automático tipo bancario.

Un cajero de un estacionamiento era más caro, en términos de precio, que uno del sector bancario, entre otras cosas porque trabajaba con poca tecnología. Entonces, empezamos a reflexionar lo que debíamos hacer con esos recursos y cómo podíamos maximizar el ingreso de nuestros clientes.

Surgió la idea de poner cajeros automáticos de banco en los estacionamientos, para, además de pagar el estacionamiento, dotar de efectivo a los clientes o permitir que los clientes también pudieran pagar a nuestros cajeros las cuentas del teléfono o de la luz, además de cargar tiempo aire para los teléfonos celulares.

La salida del fondo de inversión no sería una tarea sencilla, así que comencé mi búsqueda de nuevos inversionistas. Buscaba un nuevo fondo que aceptara las ideas que estaban surgiendo dentro de la empresa. Teníamos la ventaja de que habíamos alcanzado las metas establecidas seis años atrás.

Visité personalmente a todos los fondos con potencial para hacer esta inversión y logré su interés en el proyecto para que llegaran a negociaciones con los pro-

pietarios. Como en este esfuerzo no se llegó a ningún acuerdo, tomé el papel de mediador entre el fondo de inversión y la parte compradora. Me enfoqué primero en entender sus intereses y en negociar el retorno que ellos buscaban con la venta.

Luego de establecer el precio de negociación de la compañía, todo estuvo listo para buscar un comprador, algo que sucedió finalmente con un nuevo fondo de inversión y procedimos a realizar la operación.

Al iniciar esa nueva etapa con un nuevo Fondo de Inversión me comprometí a cumplir con ciertas metas en un periodo de cinco años. Han pasado apenas tres años y las metas ya se cumplieron. Eso genera mucha certeza.

La entrada del nuevo fondo también trajo cosas nuevas como la sugerencia de implementar la metodología de Los Hábitos de Rockefeller. Un día nos la presentaron y me gustó porque nos hacía cuestionar a dónde queríamos ir, pero no el día de mañana o el próximo año, sino en el verdadero largo plazo. El cuestionamiento fue un reto para mí, me hizo reflexionar a 10 años y buscar retos más agresivos. Fue cuando empezamos a crear una nueva misión, redefinimos y alineamos lo que hacíamos.

Nos ayudó a comunicar más fácilmente lo que yo pensaba. Además, la empresa ya estaba a flote. Fue el momento en el que me permití correr el riesgo de tomar ciertas decisiones, como echar a andar la expansión a nivel internacional.

Me permitió reflexionar en donde puedo generar mayor valor, porque la gente ya conoce cuál es la decisión correcta, como organización. Por lo tanto, no necesitas involucrarte en esas decisiones ni en el desarrollo de las personas. Ahora puedes estar un poco más alejado de la operación y eso te da el tiempo para desarrollar nuevas estrategias, alianzas o desarrollos. Son etapas distintas de la organización.

Los desafíos del mercado

Pero entonces, una nueva etapa en la empresa comenzó a gestarse. La competencia estaba resurgiendo y mucho de lo que nos había distinguido y ayudado a

crecer en 2008 ya no funcionaba en 2013. Estábamos volviendo a un mercado con enfoque a costos. Si no actuaba, la debacle vendría de nuevo.

Analiqué varias opciones y me di cuenta de que para generar el crecimiento que venía registrando, operar solo en el país ya no sería suficiente. Pensé entonces en comenzar a operar en otros mercados.

Convencer a los accionistas no fue fácil. Me pedían que me concentrara en México, que siguiera con la estrategia llevada a cabo hasta entonces. Les expliqué la necesidad de encontrar nuevos mercados para crecer.

Había que partir de lo que nosotros nos habíamos puesto como objetivo en 2013: llegar a 1,000 millones de transacciones en 2023. Esa era la meta de 10 años que nos pedía la metodología de Los Hábitos Rockefeller. En ese momento teníamos alrededor de 100 millones de transacciones, el crecimiento implicaría lograr 10 veces más.

Se trata de un gran reto y partiendo de eso hay que desmenuzarlo y ver cuáles pueden ser las estrategias que nos permitan hacerlo.

Analizamos nuestras opciones. Por ejemplo, además de dar el servicio de estacionamiento, también podíamos lavar los autos. Otra opción es seguir creciendo en el país, pero hoy tenemos 30% del mercado y si logramos crecer al doble sería 60%. Nosotros necesitamos crecer 10 veces más.

Fue así que llegamos al tema de la expansión internacional. Éste fue un plan que surgió en una definición de lo que queríamos ser 10 años después. Pero no partí de ahí para convencer a los accionistas.

Lo importante era crecer fuera de México, llevar el esquema a otros países en América Latina que son más semejantes a nosotros en idioma y cultura. De inicio sabíamos que nuestra manera de ver el negocio era distinto que en el resto del mundo.

La primera apertura era un riesgo. Definimos un monto a arriesgar. Pensamos que, en todo caso, toda unidad de negocio es un riesgo, ya sea que esté en

Coahuila o en Panamá. Simplemente necesitas un margen más grande para solventar gastos mayores.

Yo tenía claro que tenía que abrir varios negocios, tratando de que fueran exitosos, pero que existía el riesgo de que uno no saliera. Por ejemplo, Panamá fue un negocio muy difícil. Empezó muy mal. Pero entendimos que era volver a empezar y, a través de negociaciones y servicio, logramos darle la vuelta. Y nos dimos cuenta que en realidad no había un gran riesgo, pues no es el tipo de negocio en el cual uno tenga que abrir oficinas y luego crear una gran infraestructura. En ese sentido, los estacionamientos son un negocio muy noble.

Los esfuerzos que habíamos iniciado en 2012 rindieron frutos en 2014 cuando comenzó a operar. Somos los primeros en México y el mundo en tener una tecnología como la Solución VENTUM, y la hemos convertido en una de las aristas del negocio, logrando así que además de que el negocio se mantiene trabajando las 24 horas y está generando el mayor flujo posible, no solo el de los estacionamientos, sino de un sin número de posibilidades por hacer con el cajero. Para lograrlo decidí dar más servicios y cobrarlos.

El nuevo sueño

Ahora las metas son distintas. Ya operamos en otros países: Panamá y Honduras. Tenemos la meta de llegar a Colombia, Costa Rica, Perú, Guatemala y Chile. Entonces volvemos a la gráfica donde se prevé un ciclo a la baja. Pero esta vez no la vamos a esperar. Estamos tomando acciones para mantenernos en la cima.

El próximo paso es consolidarnos en la industria internacional. Estamos en proceso de adquirir empresas y queremos ir por más, en México y en los países donde ya tenemos presencia, como Honduras, Panamá y Costa Rica.

Hoy en día, las Fibras o los fideicomisos inmobiliarios son nuestro más cercano competidor. Y en la medida en que logremos volvernos un jugador lo suficientemente poderoso en el mercado, este segmento no nos podrá derribar.

También tenemos en mente un lanzamiento tecnológico y una tarjeta de estacionamiento. Ahora nuestros competidores son otras empresas tipo IAVE, el

operador de cobros de cuota en carretera. La intención es que nosotros podamos ofrecer a los usuarios lo que los competidores quieren hacer, pero hay que darlo antes de que lleguen ellos e inicie el declive del negocio.

A finales de 2017, haremos un proceso de oferta de acciones. El objetivo es volvernos una empresa más institucionalizada, además de obtener capital que nos permita mantener nuestras metas de crecimiento.

En México hay mucho talento y empresas capaces de crecer y mostrar al mundo lo que pueden hacer. Nosotros ya somos la empresa más importante del sector y nos interesa crecer aún más.

Así, cumplimos las metas que nos establecimos. Generamos las utilidades previstas, somos el arrendador número uno de cualquier centro comercial, hospital, universidad o aeropuerto, y somos la empresa que tiene el mayor ingreso en efectivo.

El aprendizaje y la confirmación más importante es que las cosas las hace el equipo, no una sola persona. Uno puede ser el líder y su obligación es inspirar y dar el ejemplo. Hay dos mensajes que me gustaría dar: es el equipo quien hace las cosas y es la obligación del líder inspirarlo para que las cosas se ejecuten bien. Y si las cosas fallan no es culpa del equipo, es culpa del emprendedor.

PREGUNTAS

- *¿Qué es lo más importante que has aprendido de ser emprendedor?*

El aprendizaje y la confirmación más importante es que las cosas las hace el equipo, no una sola persona. Y si las cosas fallan no es culpa del equipo, es culpa del emprendedor.

- *¿Cuál ha sido la mejor estrategia que has implementado para escalar tu negocio?*

Pensar a largo plazo a fin de definir las estrategias que nos lleven a lograr los objetivos que nos planteamos.

- *¿Cuál ha sido el error más grande que has cometido en tu negocio?*

Dirigir desde el escritorio sin llegar a involucrarme en el fondo del problema. Siempre debemos entender e involucrarnos en la operación y por qué suceden las cosas.

- *¿Cuál es tu técnica favorita para generar ganancias en tu negocio?*

Diversificación del ingreso, es decir, generar más dinero a través de la inversión en nuevas líneas de negocios, en lugar de recortar gastos.

- *Si te quedara un minuto de vida, ¿qué consejo le darías a tus hijos sobre cómo escalar un negocio?*

Es el equipo quien hace las cosas y es la obligación del líder inspirarlo para que las cosas se ejecuten bien. Asume la responsabilidad.

5. INTRODUCCIÓN

Jorge Villarreal tiene como principal objetivo ofrecer el mejor servicio. Su empresa está volcada a la experiencia de los clientes y eso es algo único, especialmente, en la industria donde participa. Todos los departamentos y él como director general tienen como meta atender a los clientes y eso se ve hasta en su tarjeta de presentación. Jorge se enfoca mucho en la cultura organizacional y en la satisfacción del cliente; es el mejor conociendo cada detalle de su compañía.

Paulina López y Daniel Marcos

Capítulo 5

Elara Comunicaciones / Jorge Villarreal

EL ENFOQUE ESTÁ EN LOS CLIENTES



Emprendí por primera vez a los 17 años. El mundo de la computación me atraía y decidí dedicarme a desarrollar programas de cómputo para amigos y familiares. Trabajaba por mi cuenta y lo disfrutaba. Lo hacía mientras estudiaba Ingeniería Civil en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Era uno de los pocos alumnos que trabajaba y estudiaba al mismo tiempo.

Cursé algunos meses la carrera de Ingeniería Civil, pero finalmente opté por estudiar lo que realmente me apasionaba: Ingeniería en Computación, en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Aplicaba lo que aprendía directamente en mi emprendimiento, que permaneció con vida durante algunos años hasta que, en 1991, al terminar la carrera, entré a trabajar a la empresa Redsat, que vendía tecnología de red satelital y equipaba telepuertos para que los clientes transmitieran servicios de voz, video y datos.

Aunque era ingeniero, yo estaba en el área de ventas. Ahí conocí el sector de las telecomunicaciones satelitales, un área que siempre me pareció atractiva e interesante. Permanecí tres años en la empresa y en 1994 me fui a estudiar

una maestría en Economía y Negocios al IESE Business School, en Barcelona, España. Tenía muchas ganas de complementar la ingeniería con los negocios.

A mi regreso, en 1996, me integré nuevamente a RedSAT como director Asociado de Negocios. Tres años después, recibí una oferta de trabajo de la empresa mexicana operadora de satélites Satmex, hoy Eutelsat. Acepté la propuesta y ocupé el puesto de director de Desarrollo de Negocios, de Ingeniería y, posteriormente, de Marketing.

Durante mi paso por la empresa estuve al frente de varias alianzas estratégicas. Poco a poco acumulé experiencia, lo que me dio la posibilidad de conocer diferentes aspectos de la industria de telecomunicaciones vía satélite y detectar oportunidades para emprender en diferentes regiones como México, Centro y Sudamérica.

Derivado de una situación financiera complicada, en 2004 Satmex inició un proceso de recorte de personal. Yo estaba al tanto de este proceso y le sugerí a mi jefe que me considerara. Para entonces, había identificado oportunidades de negocios en el sector y quería emprender un negocio por mi cuenta. Me apoyaron en mi decisión, me liquidaron y comencé a diseñar mi plan para ser emprendedor.

No fue difícil dejar el mundo corporativo. Me había proyectado como emprendedor, lo tenía claro y pesaba mucho más esa decisión que el riesgo de dejar algo más estable. Personas cercanas me decían que era conveniente que mantuviera mi trabajo y la estabilidad económica, pero yo sabía lo que quería. Me motivaba tener independencia y pasar de ser empleado a emprendedor para ejecutar una idea en la que confiaba. Me decidí y cuando estás decidido, es difícil que algo te detenga.

Oportunidad en la mira

La oportunidad de negocios que detecté mientras trabajaba en Satmex, fue crear una empresa de servicios de telecomunicaciones vía satélite con dos características: buen servicio y tecnología robusta que representara una red más confiable que la existente. El panorama era una oportunidad para emprender, pues la oferta estaba limitada.

Los operadores de satélites tradicionalmente tenían telepuertos, que son los componentes tecnológicos en tierra que permiten ofrecer los servicios de transmisión de voz, video y datos a usuarios finales. Había multinacionales que ofrecían algunos de estos servicios, pero su tecnología era limitada. Otras empresas más pequeñas estaban enfocadas en resolver problemas de un sector específico y no tenían una visión tan amplia para generar un servicio dirigido a una diversa gama de clientes.

Mi esposa fue la primera persona a la que le conté que emprendería. Ella le dio el valor que tenía para mí como proyecto personal. Recuerdo que me dijo: “confío mucho en ti, eres una persona capaz e inteligente para emprender y cuentas con todo mi apoyo”. En ese momento, mi primer hijo tenía dos años, por lo que mis necesidades y responsabilidades económicas eran manejables.

Lo importante era dar el paso y cumplir mi sueño. Para iniciar mi emprendimiento, me asocié con cuatro inversionistas, quienes no se involucraron tanto en la operación. La inversión total inicial fue de 500 mil dólares aproximadamente con el fin de probar el modelo de negocio y acordamos que, hasta que estuviera validado, haríamos una inversión mayor.

Arranca el emprendimiento

En 2004, tenía 36 años y fundé mi segundo emprendimiento: una empresa con tecnología novedosa que buscaba otorgar servicios de internet vía satélite principalmente en zonas remotas y poblaciones pequeñas en América Latina. Decidí llamarla Elara, como uno de los satélites naturales de Júpiter. El modelo de negocios consistía en vender el servicio a través de un esquema de postpago. El cliente compraría su antena satelital y su receptor, Elara le ofrecería la conexión a través del satélite y el telepuerto.

Recién había pasado la crisis de internet que arrancó en el año 2000 con la explosión de la burbuja de las puntocom. La comunicación vía internet empezaba a ser más necesaria y se comenzaba a definir como indispensable. A pesar de lo anterior, en América Latina había poca infraestructura para democratizar el servicio. La cobertura de las redes terrestres era deficiente y

se requería mayor conectividad con tecnologías satelitales innovadoras. Justo en ese hueco entraba Elara.

El tamaño de mercado lo dimensionaba entre 500 y 1,000 usuarios después del primer año. Con esa radiografía en mente, la empresa comenzó a operar con un empleado en México y un telepuerto instalado en Estados Unidos. Había un grupo de ingenieros que lo operaban desde territorio estadounidense y fungían como proveedores para mí. Elara era una especie de distribuidora y comercializadora de la capacidad de conexión que ellos tenían, solamente le integraba el valor de entregar el equipo, dar asesoría para instalarlo y ponerlo a funcionar.

Mi primer cliente lo conseguí en julio de 2004. Fue una empresa que instalaba cibercafés en zonas rurales de Argentina. Así arrancó Elara y para mí fue muy emocionante, pero también representó una gran responsabilidad y complejidad atenderlo, porque como estaba en extranjero, era complicado proveer asesoría técnica para configurar los equipos e instalarlos.

Ahí empecé a conocer la dificultad del negocio, porque siempre he tenido el compromiso de darle el mejor servicio al cliente y lograrlo a distancia, era bastante complicado. Mi único empleado pasaba los días ofreciendo asesorías técnicas vía remota, mientras yo me dedicaba a las ventas y coordinaba a los proveedores de la tecnología. Si no estábamos preparando propuestas, planeábamos la instalación para un cliente o dábamos asesorías.

Comencé a ofrecer servicios a otros clientes en Perú, Chile, Colombia y El Salvador a pesar de las dificultades que representaba la distancia. Eran empresas pequeñas que no requerían gran cantidad de puntos a conectar ni grandes centros de datos. El modelo parecía avanzar bien, sin embargo, las proyecciones de crecimiento que hice al principio eran demasiado optimistas, no concordaban con el resultado que estaba teniendo.

Lejos de las proyecciones

Durante el primer año, la empresa no daba los resultados financieros que esperaba. Buscaba cierto nivel de ingresos que no alcancé. Entonces entendí que pocos negocios cumplen las expectativas desde el inicio, porque una vez

que ejecutas tu plan te das cuenta de los retos reales. Los clientes a los que me estaba dirigiendo eran muy demandantes en cuanto al servicio, consumían mucho ancho de banda y buscaban un precio muy bajo.

Poco tiempo después de iniciar operaciones, vi que no era un sector que me fuera a dar el crecimiento y los márgenes de ganancia que buscaba. Tuve que replantear el tipo de cliente que buscaría. Con mis socios empecé el proceso de replanteamiento a finales de 2005, y duró un año. Estudiamos a detalle los distintos sectores en los que podíamos participar y elegimos atender a clientes corporativos en México, que tienen mayores necesidades de servicio y mejor capacidad de pago.

El replanteamiento me dio la oportunidad de poner márgenes de crecimiento más razonables. Para principios de 2006, entre 60 y 80% del esfuerzo comercial lo enfoqué a clientes corporativos en México. Aunque paralelamente seguí atendiendo a los clientes que tenía en Sudamérica hasta principios de 2007. La decisión más importante fue buscar clientes de mayor volumen que para la empresa pudieran parecer demasiado grande.

A mediados de 2006, inicié pláticas con el que sería mi primer cliente corporativo y que sigue siendo parte de nuestro portafolio. Se trataba de una empresa que obtuvo una concesión para ofrecer servicios de telepeaje a nivel nacional. A partir de entonces, Elara despegó.

Obtuve un segundo contrato importante con una cadena farmacéutica que distribuye medicamentos genéricos en México, un año después. La empresa tenía sucursales en zonas en las que no había acceso terrestre a internet. Nos contrataron para conectar unas 600 sucursales vía satélite. Era un reto grande porque teníamos 20 empleados y se dio un crecimiento exponencial. Incorporé una base de trabajadores de tiempo completo, inicié trabajos con consultores externos y definí las áreas específicas de administración, ingeniería y marketing. La empresa estaba creciendo.

Estos dos contratos significaron los primeros clientes ancla de Elara. Siguen siendo muy importantes para mí porque tuvieron confianza en una **start-up** que incursionaba en el sector y me facilitaron mucho el proceso de venta con

nuevos clientes. Tenerlos en el currículum de la empresa nos hizo visibles y atrajimos a más compradores. En 2007, incorporamos a nuestro portafolio tres contratos más de un volumen razonable.

El ejercicio de replantear dejó en mí un aprendizaje muy valioso: el emprendedor debe estar abierto a adaptar su negocio a la oportunidad real del mercado, porque rara vez se tiene éxito desde el principio. Hay muchas empresas que iniciaron operaciones buscando un mercado completamente diferente y la idea de negocio se fue transformando. Al final, eso permite dirigir el modelo de negocio hacia donde realmente está la oportunidad.

De no haber conseguido esos dos primeros contratos, Elara se hubiera quedado pequeña. Es verdad que teníamos ciertos ingresos gracias a los clientes en Sudamérica, pero de no haber hecho el cambio, jamás habríamos escalado. Lo que sí debo aclarar es que por mi mente nunca pasó cerrar la empresa, tuve tolerancia a la espera y a seguir insistiendo para hacer realidad mi sueño.

La evolución

Cuando empezamos el negocio, los clientes en Sudamérica eran los que movían la empresa. Hoy, 95% de los ingresos vienen de clientes empresariales en México. La escalabilidad ya es una característica del negocio. De otorgar servicios de internet vía satélite, la empresa pasó ser un integrador de soluciones de comunicación satelital para el mercado corporativo.

Tiene su centro de operaciones y punto de concentración de tráfico (telepuerto) en la Ciudad de México. Renta espacio satelital y opera con varios proveedores simultáneamente. Además, tiene tecnología de última generación, con la cual es posible ofrecer soluciones de acceso a banda ancha, voz, datos y video desde el telepuerto hasta cualquier punto en México o Latinoamérica.

A cada usuario, le instalamos una antena donde requiere la conexión. Puede ser en una mina o un pozo de exploración petrolera. Hasta este sitio, no importa qué tan alejado esté, hacemos llegar la conexión.

Elara fue la primera empresa en América Latina que adoptó una tecnología única e innovadora. Introdujimos un equipo que era completamente diferente, muy novedoso en esa época y mucho más versátil de lo que existía en el mercado. Esto permitió que la empresa se fuera posicionando. Combiné una muy buena tecnología con un servicio personalizado hacia el cliente.

Uno siempre escucha historias de emprendedores que aseguran que se inspiraron en otros empresarios o empresas para crear sus proyectos. En mi caso no fue así. No tenía ningún modelo a seguir en particular. Es una ventaja tener una visión propia, es importante ejecutar una oportunidad de negocios sin que te distraigas en querer ser el próximo Bill Gates o Steve Jobs.

Mi inspiración estaba en ejecutar el modelo de negocios que había planeado y generar valor para los clientes. Nunca me planteé la posibilidad de desarrollar mi propia tecnología o copiarla, porque considero que eso es un error. La identidad de la empresa debe de estar muy bien definida y hay que ser leal a ella. Elara siempre fue un proveedor de servicios y eso nos permitía tener la tecnología más adecuada que hubiera en el mercado.

Nuestro mayor logro respecto del servicio al cliente es lograr la lealtad de nuestro portafolio y la renovación de los contratos. Cuando los clientes en Elara terminan los plazos de sus contratos, es bastante común renovar los contratos gracias a la lealtad hacia la empresa por el buen servicio que tratamos de brindarle.

Las grandes ligas

Una vez que Elara entró en su etapa de crecimiento, me dediqué a llevar la operación de la empresa de manera ordenada y asigné responsabilidades específicas a cada una de las áreas. Supervisé el avance de todas las funciones, desde la venta y el diseño hasta la ejecución e instalación. Con el tiempo fue siendo muy importante para mí llevar un buen control. Resultado de ello fue que obtuvimos en 2008 y 2009 la certificación ISO 9000.

La certificación permitió, desde una etapa muy temprana, tener la operación orientada a procesos para atender las tres áreas principales: atención a los clientes que ya están dentro de la empresa, servicio a clientes nuevos y eje-

cución de las instalaciones con un servicio adecuado. Si las áreas no están bien coordinadas, no se podría operar.

Para asegurar la buena operación, definimos lo que llamo “los 10 mandamientos”, que son reglas muy concretas que tienen que ver los lineamientos bajo los cuales debe operar toda la empresa, considerando el servicio al cliente como la prioridad número uno. Le siguen la innovación, la ética, el crecimiento, la rentabilidad, la eficiencia y la proactividad, entre otras. Es una cultura organizacional que tenemos muy clara y que buscamos se aplique en todos los niveles y todos los días.

Después de que logramos el gran proyecto para conectar vía satélite las 600 sucursales de la cadena de farmacias, Elara obtuvo un contrato para conectar 1,500 puntos y lo cumplió. Posteriormente, en 2013, ganó una licitación gubernamental para ofrecer servicios de internet vía satélite en 3 mil puntos en comunidades rurales del sureste mexicano. Igualmente parecía que éramos una empresa chica para este reto, pero con el apoyo de todo el equipo de la empresa lo implementamos en tiempo record.

Recuerdo que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) estipuló en el contrato que debíamos instalar la infraestructura completa en 15 semanas. Básicamente estábamos duplicando la capacidad que habíamos instalado en ocho años. Diseñamos un plan de ejecución para cumplir el reto.

A los 50 empleados que trabajaban en la empresa en ese entonces les hice la analogía de que el contrato era un tsunami al que debíamos hacer frente juntos. Al principio, mucha gente tenía dudas acerca de si lo íbamos a lograr. Yo nunca dudé y los contagié con mi entusiasmo. El equipo respondió de una excelente forma. Cuando terminamos, crecimos de 50 a 80 empleados, porque el proyecto así lo demandó.

A finales de 2013, en mi búsqueda de más opciones para mantener un modelo de negocio ordenado y una buena cultura organizacional, alguien me platicó que Gazelles Growth Institute daba consultoría para ejecutar la metodología del libro ***The Rockefeller Habits***, que yo había leído meses antes y que me había parecido muy útil.

Justamente después de leer el libro, el equipo directivo de Elara y yo iniciamos por nuestra cuenta la implementación de esta metodología. Llevábamos unos cuatro o cinco meses de implementación cuando me contaron de Gazelles y los incorporamos al proceso. El nivel de avance que llevábamos era razonable, sin embargo, todavía faltaba mucho por hacer.

Las lecciones

Fundar Elara me ha dejado tres aprendizajes profundos. El primero es que si se tiene una visión de negocio clara y un convencimiento de lo que se quiere lograr, es posible tener éxito. El segundo es que al emprender siempre hay cambios en el camino y hay que estar alerta para modificar la visión y empatarla con verdaderas oportunidades de negocio. El tercero es que la persistencia y el trabajo constante son la única vía para hacer realidad un sueño. Si no hubiera interiorizado esto quizá me habría enfocado en un negocio limitado.

Otra parte importante en el éxito de una empresa es la estrategia financiera. Al respecto puedo decir que siempre he sido muy conservador en los criterios para ejecutar los gastos. Elara es una empresa que trata de ser eficiente en la ejecución de presupuestos, en la manera cómo se generan los gastos y se invierte en los proyectos donde creemos que hay un buen retorno y una buena rentabilidad. Algo muy importante es que por 10 años la compañía ha reinvertido las utilidades.

Afortunadamente, la misión de reinversión es algo en lo que todos los socios hemos estado muy alineados y lo hemos ejecutado de manera satisfactoria. En 2015, logramos integrar a Elara a un nuevo socio: el fondo de inversión Northgate Capital, basado en Estados Unidos y con presencia en México. El fondo ha visto en la empresa una muy buena opción de inversión por la experiencia y la historia que hemos logrado construir en 10 años. Confían en que esto se puede continuar hacia adelante.

La inversión de un fondo fue algo que empecé a buscar como una alternativa para mantener el rápido ritmo de crecimiento. Los socios estábamos conscientes de que se requería un socio con un perfil diferente, como el que tiene este fondo que posee recursos financieros en una dimensión mayor y que, además, nos da

acceso a una valiosa experiencia y mejores prácticas para escalar negocios de rápido crecimiento, de mucha utilidad para la etapa en la que está la empresa.

El reto a futuro de Elara es seguir creciendo con este ritmo acelerado que ha registrado en los últimos años. Actualmente, tenemos unos 120 clientes. Creo que nuestra cartera es valiosa para poder ofrecer más soluciones y servicios. Al interior de la empresa estamos preparando nuevas líneas de negocio. Nos mantenemos al tanto de los temas regulatorios en México y en América Latina, que a su vez nos dan un buen panorama de oportunidades que podemos atacar y en las que hoy no necesariamente trabajamos.

El mercado de soluciones satelitales es un nicho en el que, si bien Elara es un jugador muy importante, todavía hay una gran área de crecimiento. La empresa podría crecer cuatro o cinco veces su tamaño actual, siempre y cuando ejecutemos las decisiones de manera adecuada. De aquí a 10 años veo a la empresa con una dimensión mucho mayor a la que hoy tiene en cuanto a la generación de ingresos.

Debo admitir que no he pensado en la salida de Elara. Para mí, el sector de telecomunicaciones tiene mucho por crecer. En América Latina todavía la penetración de servicios de telecomunicaciones sigue siendo baja, por lo cual yo veo todavía mucho potencial. Con la integración de nuestro nuevo socio, tenemos un muy buen apoyo tanto estratégico como financiero para seguir creciendo. Elara es una compañía especializada en el sector de comunicación satelital, empresarial y de gobierno. Hoy somos el líder en Latinoamérica. Nuestra meta es seguir en ese camino.

PREGUNTAS

- *¿Qué es lo más importante que has aprendido de ser emprendedor?*

Comprobar que es siempre posible llevar a cabo un proyecto ambicioso cuando se cuenta con la determinación y persistencia adecuadas.

- *¿Cuál ha sido la mejor estrategia que has implementado para escalar tu negocio?*

Crear un buen equipo de trabajo, con gente comprometida y generar y ejecutar con ellos una oferta concisa de valor a nuestros clientes.

- *¿Cuál ha sido el error más grande que has cometido en tu negocio?*

El ritmo de crecimiento de una empresa pudiera siempre ser más rápido si se evitaran los múltiples errores que se cometen, pero es imposible anticipar todos los posibles errores. La clave es reaccionar rápido ante ellos y aprender de los mismos para fortalecer y modificar la estrategia de la empresa durante el vuelo.

- *¿Cuál es tu técnica favorita para generar ganancias en tu negocio?*

Buscar que la empresa opere con márgenes saludables, no a costa de un precio alto sino en base a eficiencias operativas y una estructura organizacional plana.

- *Si te quedara un minuto de vida, ¿qué consejo le darías a tus hijos sobre cómo escalar un negocio?*

Alinear al emprendedor, a todo el equipo de capital humano y a los procesos de la empresa a cumplir siempre la promesa de valor que se la ha ofrecido al cliente.

6. INTRODUCCIÓN

La mayor fortaleza que tiene Agustín Mier y Terán como emprendedor es el entendimiento del ser humano. En su camino de emprendimiento ha aprendido de todas las veces que se ha tropezado y ha sido perseverante, manteniéndose en la línea y siendo leal a sus creencias y sueños. Quiere resolver para el mundo algo que le costó resolver a él. Tiene una gran pasión por entender la complejidad del ser humano, sus sentimientos, su trascendencia y algo más profundo.

Paulina López y Daniel Marcos

Capítulo 6

Elektia / Agustín Mier y Terán

GUIAR A LOS LÍDERES DEL FUTURO



Cuando era niño era tan preguntón que un día mi mamá me regaló una enciclopedia y me dijo: “lo que no está aquí, no existió”. Tenía seis años y, fácilmente, habré preguntado unas 30 veces si hasta acá se oyó la bomba atómica cuando estalló. Mi curiosidad no tenía límites, al grado de que en la escuela, y con mi propia familia, llegué a tener muchos conflictos. No me paraba la boca.

En las clases yo no me quedaba callado: cuestionaba y contradecía. La culpa la tenía mi abuelo, un caballero con un exquisito sentido del humor y un cuenta-cuentos espectacular. En su casa, en vez de juguetes, había solo libros. Nos encantaba leer. Hasta el último de sus días, él y yo fuimos mejores amigos.

Su muerte es uno de los tres episodios que han marcado mi vida y que definen considerablemente quién soy.

El primero ocurrió cuando yo tenía tres años. Por una extraña razón quedé parálítico por más de un año. No había una razón como tal, pero los doctores decían que era secuela de poliomielitis. Me sometí a terapias muy fuertes y,

en algún momento, tuve que usar zapatos que eran un mecanismo que bien podría ser un instrumento de tortura. Solo me los podía quitar para bañarme.

El segundo episodio fue el divorcio de mis papás. Tenía 15 años y era muy sensible a los problemas en casa. Era un adulto chiquito. Esos conflictos interfirieron con mi salud, al punto que desarrollé más de seis úlceras en el estómago. Por esta misma razón tuve un colapso cardíaco, estando al borde de la muerte. Cinco años después, en medio de una recaída no tan grave, por fin los doctores y la ciencia descubrieron que la responsable de mis malestares había sido una bacteria.

El tercer momento fue la muerte de mi abuelo, cuando yo tenía 18 años.

Mi forma de ver el mundo está ligada a esos acontecimientos. Valoro mucho la vida que tengo. Mi filosofía tiene que ver con la finitud del tiempo: “mañana me muero” y, por eso, quienes me conocen saben que siempre trato de divertirme, de no tenerle miedo a los obstáculos y de enfrentarlos con un buen sentido del humor permanente.

Comprarse las decisiones correctas

Tras la muerte de mi abuelo y el divorcio de mis padres, estaba en un punto decisivo en mi vida: la elección de carrera. Los resultados del examen vocacional de la preparatoria decían que yo podría ser ingeniero químico — aunque las matemáticas y los procesos numéricos siempre fueron mi “coco” —, pero yo quería ser rockero. En ese entonces, tocaba la batería y el teclado. La música es mi mayor pasión.

Sin embargo, me pasó lo que les sucede a muchos jóvenes: caí en la trampa tan compleja de “comprar” las decisiones correctas y de querer encajar en el mundo de forma segura. En ese momento, la decisión correcta era entrar a la universidad. Fue así que entré a estudiar Comunicación Audiovisual en el Claustro de Sor Juana, en el centro de la Ciudad de México.

Paralelamente, trabajaba de mesero en el restaurante Cluny y después en el Buen Bife. Sin mi papá en casa y una vez que alcancé la mayoría de edad, tuve que contribuir para los gastos de la familia y me enfrenté a la vida. Mi

rutina empezaba a las cinco de la mañana — cuando despertaba y me iba a la escuela — y terminaba a las tres de la mañana, cuando acababa mi turno.

No aguanté el paso. Sabía que tenía que salir de ahí. Entonces me puse una fecha final: no podía ser mesero por más de ocho meses. Eso me ayudó a marcar límites y a buscar nuevos horizontes. Aun así, agradezco a la vida por esa experiencia, a partir de la cual, aprendí a simpatizar, a entender al otro y a tener una actitud de servicio.

Una vez que renuncié a mi puesto de mesero me dediqué a la venta de obras de arte, representando a diversos artistas. A algunos los conocí en el Claustro de Sor Juana. Cuando fue el tricentenario luctuoso de Sor Juana, me ofrecí a dar visitas guiadas a los “sorjuanistas” de todo el mundo que vinieron a dar conferencias en la escuela. Terminé haciendo unos amigos de miedo: académicos de la Universidad Complutense de Madrid, de Salamanca, de una universidad de Extremadura. Cuando regresaban a su país, me mandaban libros.

Mi paso por ese centro educativo alimentó mucho mi curiosidad y conocimiento sobre las artes y la cultura. Me encantaba organizar conferencias, actividades, visitas a empresas, lo cual nutrió mi red de contactos. Nunca voy a olvidar el primer evento en el que me pidieron hablar, por no haber quien lo hiciera. En cuanto agarré el micrófono, supe que éramos uno mismo. Fue un clic instantáneo. El micrófono es mi amante. Me encanta hablar.

Tuve maestros excelentes, sin embargo, el enfoque de sus clases solía ser muy teórico. Sabía que para entender el mundo real tenía que juntarme con jugadores del mundo real. Escuchar sus experiencias de viva voz. Para ese entonces, yo ya había descubierto que tenía un árbol genealógico de familiares muy interesantes: había científicos, teóricos, fundadores de la Universidad Panamericana, el IPADE, la Ibero, rectores generales como Luis en la UAM, entre otros. Me dediqué en paralelo a buscar “personalidades” que nos dieran una clase en la escuela. Por un tiempo, funcionó para mí, pero inquieto por buscar otras cosas, después de cuatro semestres, me salí de la carrera.

Codearse con los grandes

Después del Claustro, entré a estudiar Mercadotecnia a la Universidad Panamericana (UP), donde me contrataron como asistente del nuevo director de carrera gracias a una recomendación familiar. Roberto Garza y yo nos caímos increíblemente bien. El trabajo no era pesado y me permitía leer mucho en mis ratos libres, pero sobre todo pude conocer muchas cosas y a mucha gente.

En una ocasión, me tocó contestar el teléfono de la oficina y entablé una conversación interesante con Francisco González, de la Unión Social de Empresarios de México (USEM). En ese momento, yo no sabía quién era, pero pronto nos hicimos amigos. Hoy somos hermanos del alma. Desde 1980, la USEM organiza el Curso de Formación Social (CUFOSO), que busca dotar de herramientas a empresarios y dirigentes de empresas para la toma de decisiones con profunda base humana.

Francisco me invitó y becó mi asistencia a CUFOSO. El curso era en el Club de los Industriales, en la colonia Polanco de la Ciudad de México y al cual tenía que ir “trajeado”. Tuve maestros con una gran trayectoria, entre ellos, Carlos Llano Cifuentes, miembro del grupo fundador del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, IPADE; Lorenzo Servitje, fundador de Grupo Bimbo; Mariano Azuela, quien era presidente de la Suprema Corte de Justicia; Carlos Abascal Carranza, en ese entonces titular de la Secretaría de Trabajo; así como el ex sacerdote Alberto Athié, quien sacó a la luz todo el asunto del padre Maciel. Estaba encantado, era un agasajo intelectual.

Cuando comparaba a estos personajes con los maestros que tenía y que dan clases sin vocación, mi desilusión de la universidad se iba haciendo cada vez más grande. Además, también empecé a tener muchos problemas con mis compañeros de grupo. Yo siempre me tomé en serio los proyectos escolares. Si era una exposición, yo la pensaba como si fuera una presentación profesional corporativa.

Mis esfuerzos opacaban los de ellos que, por lo general, eran improvisados y solo para sacar la materia. Al cuarto semestre, sentía que ya había absorbido lo suficiente de la carrera y me fui de la UP. Entré a la Universidad Anáhuac a estudiar Mercadotecnia.

Nacimiento, gloria y ocaso

El tema de ser emprendedor fue una necesidad, lo descubrí. Desde “chaval”, siempre tuve algo muy claro: no sabía qué quería, salvo una cosa, mi libertad. Para ese entonces, yo sabía que no podía trabajar en una empresa. Para eso, tenía que crear lo mío, ser dueño de mi tiempo.

En la Universidad Anáhuac, con el apoyo de un grupo de amigos, organicé un modelo de clases particulares con nombres referentes de cada industria. Todos los sábados nos reuníamos en mi casa para escuchar de viva voz las experiencias de personalidades como Miguel Prieto, vicepresidente y director general de Mattel, Adriana Melo, artista plástica, o el analista de TV Azteca, José Alberto Villasana, así como grandes figuras del mundo de la publicidad como Santiago Pando, quien hizo la campaña de Vicente Fox, entre muchos otros.

Nos daban clase de marketing o de todo lo que se nos ocurriera. Lourdes Sánchez de la Vega, por ejemplo, nos dio clase de tecnología, Eduardo Sastré nos dio clases de humanismo y empresa. En un principio, las sesiones eran gratuitas. Llegamos a ser alrededor de cuarenta y todos teníamos en común el amor por aprender.

Ese modelo “casero” duró tres años, hasta que en el 2000 fundé oficialmente Empeprende México. La estructura seguía siendo la misma, solo que esta vez cobraba 300 pesos por sesión. Empeprende México era una organización especializada en la formación de futuros empresarios, mediante programas de desarrollo empresarial no tradicional. Llegué a tener más de nueve sedes para las clases, entre ellas las oficinas de Comex, el Tec de Monterrey y la Universidad Panamericana, así como una red de más de 200 expositores de extraordinario nivel.

En total, en Empeprende México fundamos 44 empresas, de las cuales 10 son muy exitosas. Entre los alumnos que pasaron por Empeprende están José Akle, socio de la **startup** Yaxi; Pablo Hernández O'Hagan, fundador y director de la agencia de publicidad Ingenia Group, quien, en conjunto con su papá, nos prestó las primeras instalaciones para nuestros grupos, el Angloamericano; y Jacobo Agami, director general de Agasys, nuestro primer emprendedor en llegar a la red Endeavor, una de las aceleradoras más importantes del país.

En cuanto a la escuela, ya nunca terminé la carrera. Siempre digo que pasé por cinco universidades y en ninguna me titulé. Yo tenía una mejor escuela: la calle. Y una mejor metodología: el autoaprendizaje.

La crisis y el rescate

El modelo de Emprende México duró 12 años y medio hasta que en 2009 llegó la influenza y nos mató las inscripciones. La alerta sanitaria del virus A-H1N1 obligó a muchos capitalinos a permanecer en sus casas para evitar cualquier contagio. Sucedió en la fecha en que tocaba abrir grupos y todos los alumnos inscritos nos cancelaron.

El modelo con el que operaba me obligaba a comprar previamente todo para tener 30% de descuento con los proveedores. Ya teníamos talleres preparados y la noticia de la influenza hizo que todo se viniera abajo. Estaba sumergido en una deuda brutal.

Recién me había comprometido con mi mujer y, por si fuera poco, yo fui uno de los casos detectados con influenza A-H1N1 cuando ya la cura estaba identificada. Estuve aislado alrededor de 10 días con fiebre de 40 grados. En los primeros seis meses de matrimonio, viví una de las peores depresiones de mi vida.

Hubo dos personas que me rescataron de ese estado. Mi esposa, quien al verme así me puso como **deadline** diciembre: “De continuar esto tendremos que terminar”, me advirtió. Y, en segundo lugar, Daniel Marcos, emprendedor serial y promotor de la metodología Gazelles. A él lo conocí en un evento de la UP, donde nos caímos súper bien. Desde entonces lo considero como el hermano que siempre quise tener. Cuando estaba de viaje, me mandaba libros. Uno de ellos fue: **Dominando los Hábitos de Rockefeller**, un libro buenísimo.

Cuando nos reunimos, yo estaba muy deprimido y me desahugué con él. Él me escuchó, me dio ánimos y me invitó a tomar el taller de Los hábitos de Rockefeller, el cual habla de una metodología para escalar los negocios y que él estaba promoviendo. Dos días después lo cité en mi oficina para comentarle cómo había entendido el tema y como lo estábamos ejecutando. No lo podía creer. Me dijo que le sorprendía mi rápido entendimiento y me invitó a asociarme

con él como coach de Gazelles al compartirme las posibilidades que veíamos de desarrollar la metodología en México.

Sin mayor equipamiento y sin mayor capacitación me aventé a los **madrazos**, teniendo a mi lado mi sentido común, mis lecturas y mis experiencias. Hoy, Gazelles lo conformamos tres mosqueteros: Daniel Marcos, Paulina López (amiga mía de la preparatoria y también emprendedora) y yo.

El modelo tiene su grado de complejidad y el toque que le hemos dado Daniel, Paulina y yo ha sido el enfoque hacia el líder, la persona. Te puedo decir que a nuestra firma la contratan por las personas, por la manera en cómo hemos enriquecido la metodología, por las experiencias acumuladas y la singularidad de cada uno.

Por una extraña razón, la vida nos junta con personas con características similares, a veces completamente complementarias. No somos consultores típicos, somos gente que lo cree porque le cambió la vida. Para octubre de 2009 recuperé los ánimos, la motivación y comencé a ser financieramente viable.

La vocación

A la par de Gazelles, mi mente cocinaba cuál iba a ser mi próximo paso en el mundo emprendedor. Para ese entonces ya sabía que el modelo de Emprende México había llegado a su fin porque era muy filantrópico, no era una empresa. Nos movía más la pasión que la rentabilidad.

Al trabajar con emprendedores caí en la cuenta de que la mayoría traía consigo el espíritu de emprender, que era vocacional. Me di cuenta que me movía mucho el tema de la vocación. Muchas veces la confundimos con la elección de carrera, cuando la primera habla de la visión de la vida, pasión, amor y talentos. La vocación se descubre, no la escoges. De pronto, viré hacia el tema de la vocación, singularidad, desarrollo de talento, en vez de emprendimiento con un enfoque desde la filosofía. Más adelante retomaré el resurgir de Emprende México mucho más fuerte y enfocado.

Había descubierto que los chicos estudian una carrera para tener un trabajo, para tener dinero. Operan desde la forma, en vez de hacerlo desde el fondo.

Por eso sus niveles de insatisfacción van a ser totales y permanentes. Al que opera desde el fondo, queriendo resolver, entender, aportar, aprender y se mete a una carrera para resolver eso, le va a ir mucho mejor porque tiene un propósito, está abierto a aprender.

En 2013 me asocié con una clienta mía, reconocida en el medio educativo, y fundamos Sabátiko, un modelo de aceleramiento personal. Desafortunadamente, el negocio no prosperó. Mi socia no estaba funcionando. En ocho meses no me entregó nada y me salía carísima. Decidimos romper. Fue una separación dolorosa y complicada. El proyecto duró unos cinco meses. Lo maté rápido.

El acta constitutiva de Sabátiko se transformó en la de Elektia, un nombre inventado bajo la premisa de que todo lo que nosotros hacemos gira alrededor de las decisiones. En nuestra plataforma filosófica decimos: “te va bien o te va mal en la vida, no por lo que estudias, no por lo que haces, sino por las decisiones que tomas y los precios que debes pagar. Aprendamos a decidir.”

En Elektia lo que nos interesa es la variable humana. Les damos a los chavos un sistema de decisión que lo pueden aplicar a todo: elección de pareja, universidad, etcétera. El modelo es a través de sesiones intensivas de tres horas por las tardes. Los grupos son pequeños para que la atención sea personalizada. El nicho al que estamos enfocados es en preparatorias y universidades.

Tengo hijos de personas muy influyentes de México, los futuros líderes del país. Logramos tener una influencia profunda y positiva en los jóvenes, en algunos casos con cambios radicales, lo mejor es que no siempre sabemos hasta donde llegamos, de lo que sí tenemos la certeza es que movimos y ablandamos corazones y enfocamos su talento.

El modelo que no crecerá

Como miembro de una firma como Gazelles, que se dedica a crecer empresas, hoy sé que Elektia no va a crecer, no de la forma tradicional. Lo descubrí cuando me puse a pensar qué tipo de problemas quería tener con el tiempo. Me pregunté: “¿Quiero tener problemas con rectores, con directores, con algún sujeto que se está robando la metodología?”. Mi respuesta fue que no quería.

Quiero que mis problemas sean sobre cómo traer tal metodología a México o al **speaker** que conocí en algún lugar. Por eso, hemos tomado decisiones estratégicas. Elektia solo va a estar en una sola ciudad de todo el mundo. Si multiplicamos el modelo, podría salirse de control y perder su verdadera esencia. Tiene un futuro increíble, el modelo no puede perderse por crecer a lo loco, su potencial es enorme, pero se mide diferente.

Además, descubrí que las mejores instituciones de talento en el mundo solo tienen una sede como el MIT, Singularity University, Babson, Harvard en Estados Unidos. Eso va a afectar mi rentabilidad considerablemente, porque vamos a llegar a un tope. Por eso, estamos lanzando una empresa en línea, que sí va a ser mundial y enfocada a distintos nichos. Esta va a tener herramientas digitales que podrán satisfacer necesidades muy primarias que hemos encontrado en nuestros clientes.

En 2015 crecimos 180% con respecto a 2014. Si lanzamos la plataforma online, nuestros crecimientos serán de 300 a 400%.

Me siento muy orgulloso de mi equipo. Todos vivimos bajo la misma filosofía de vida: leemos y llevamos una vida sana. Tenemos un concepto de **happy people** que buscamos transmitir a los chavos. Para esto, tenemos que ser coherentes. Tenemos una medición de **happiness** en el grupo, y hoy Elektia tiene el índice más alto de satisfacción interna. Mi mayor triunfo ha sido lograr un equipo autónomo, propietario de su área.

La característica principal de mi equipo es que reímos mucho. Tenemos muy claro que el día que dejemos de reír hay que cerrar esta empresa, no es un tema de rentabilidad. A dos años de haberla fundado, solamente voy cuatro horas a la semana, operativamente. Solita marcha, crece y se equivoca. También crea y aprende, y yo lo hago también, junto a ellos.

He decidido crear una empresa que perdure, que cabe profundo, que logre ser toda una experiencia, que sea inolvidable. Por ello debo dejar que crezca, no le podemos sacar dinero, esa semilla debe crecer y llegar al punto óptimo donde premie nuestra osadía, perseverancia y paciencia con frutos. En Elektia soy un empleado más, nunca más importante que otro.

Queremos tener unas instalaciones más grandes, que sean espectaculares. Las queremos construir fuera de México. Que tengan nuestra esencia en cada rincón.

Mis chicos están regresando poco a poco con menciones honoríficas en la carrera, con premios internacionales, con empresas, fondeos, un joven que haya participado en Elektia siempre se distingue. El día de mañana, los integrantes de Elektia serán directores de cada empresa o programa que vayamos desarrollando, y ellos tendrán que crear su propio equipo.

Seguramente muchos de los egresados serán los futuros expositores y facilitadores que por convicción impulsen a las nuevas generaciones, ese es mi mayor sueño. Por ende, mis principales enfoques son mantener la confianza en el proyecto y desarrollar una cultura sólida.

Hoy, el modelo de desarrollo de talento y de elección de carrera es el más importante en el país.

Agustín del futuro

Estoy en un momento muy padre: este año publicaré mi primer libro de toda una colección que tenemos en puerta. Este libro va enfocado a padres de familia.

Mi reto ahora es liberar tiempo porque voy por mi proyecto más importante: Me gustaría ser papá y viajar muchísimo con mis hijos e involucrarme fuertemente en su educación. Por otro lado, tengo otro gran proyecto por desarrollar quizá de los más importantes: mi banda de rock. No puedo morirme sin haber pisado un escenario y sin haber roqueado durísimo. Para eso, sé que tengo que crear equipos sólidos que no dependan de mí para seguir funcionando. Mi éxito se va a medir en el tiempo que logre recuperar, y en el nivel de desarrollo que logre en mi gente y en mi familia.

He preparado todo un proceso donde he logrado identificar los temas y áreas en donde necesito una mano derecha. Los líderes que más admiro vienen siempre en dupla. Debe ser mi complemento. Yo opero muy bien hacia afuera, y él debe ser muy estructurado para operar desde adentro. Hoy tenemos una dirección

conjunta en Elektia. Si como líder no soy capaz de crear otro liderazgo y dejarlo crecer, no puedo jactarme de ser estratégico, así nos volvemos esclavos de nuestra soberbia, siempre necesitamos el relevo.

Del mismo modo, continuo como **coach** en Gazelles. En las mañanas estoy con empresarios todo el tiempo y en las tardes estoy con adolescentes. Me permite una dinámica increíble, me genera unas habilidades muy diferenciadas en ambos mundos, no los concibo hoy día separados.

Entre mis planes figura lanzar una agencia de oradores (**speakers**). Ya me harté de escuchar a gente importante hablando de cualquier cosa. Quiero representar a gente profunda para que despierte a la gente para abrir empresas, para temas de talento, para temas de productividad, para temas de hijos, etcétera.

También estoy en la fase final de diseño de un fondo de inversión. Desde hace tiempo he querido tomar proyectos que no alcanzan a llegar a **private equity**. Ahora estoy analizando la primera inversión, la cual, al parecer, va a ser conmigo mismo, una franquicia muy interesante que viene.

Este fondo que estoy terminando de diseñar y levantar tiene como principal objetivo la transformación profunda de las empresas y empresarios a invertir, la consecuencia será la rentabilidad, por ende, es un plano secundario. He aprendido a enfocarme en causas no en efectos y daremos mucho de qué hablar con este modelo próximo a operar, será un hito en el mundo de los fondos.

Con respecto a Inflection, tenemos el compromiso de continuar mejorando y creciendo en el número de empresas que vivan la experiencia de Scaling Up, seguir transformando dirigentes y equipos, tenemos una posición muy estratégica en el mercado por la singularidad propia del equipo.

En todo este tiempo, mi mayor reto, sin duda, he sido yo. Querer cambiar afuera, sin hacer cambios adentro es la peor estupidez que un empresario puede hacer. Para llegar lejos, primero hay que confrontarte a ti mismo, trabajarte, ver tus patologías y ver cómo éstas infectan al equipo, a la empresa. El ego puede tumbar empresas.

Lo tengo que aceptar, perdí el piso durísimo de octubre a abril de 2014. Me compré la típica historia de sentirte poderoso, puse en crisis mi matrimonio, la empresa y a mí mismo por una ilusión sin pies ni cabeza. Por eso creo que en la medida que trabajes en ti, hay una reverberación hacia fuera. Cuando me di cuenta de mi comportamiento, me empecé a rodear de gente diferente y a trabajar esos pensamientos que a nadie le servían.

Hoy, sé dónde están mis límites. He logrado construir una infraestructura que me alimenta emocional, intelectual y espiritualmente. Leo muchos libros, tengo un terapeuta, consejeros personales y de empresa e incluso, un filósofo personal. He tenido amigos que me dicen: “yo siempre supe que ibas a llegar lejos, no por inteligente, sino por necio”. Llevo 15 años y me caigo y me vuelvo a levantar.

Hay muchos emprendedores que pareciera que lo traen, realmente para mí el tema del emprendimiento es directamente proporcional a la “ubicacionalidad”, ser emprendedor es igual que ser pintor: todos podemos serlo, pero hay pocos Picassos, hay pocos Jobs. Hay algunos que lo encuentran de una forma amorosa, tranquila y muy padre. Y hay otros que a punta de **madrazos** encontramos nuestro lugar.

Al ver en perspectiva mi vida y a la distancia, me siento muy satisfecho por lo logrado al día de hoy y no dejaré de reconocer la importancia que Daniel Marcos y Scaling Up han tenido en mi vida personal y profesional. Puedo decir que hay un antes y un después en mis empresas con Scaling Up.

Al día de hoy Elektia es una empresa que cuenta con un equipo autónomo y en menos de tres años logré la transición del liderazgo directivo y encontré a mi mano derecha. Me siento muy orgulloso de todo el equipo de Elektia. Gracias a la metodología, todos los días logramos tener nuestras juntas diarias, las cuales me permiten apoyar e impulsarlos bajo su propia información.

En febrero de 2016, a pesar de ser una startup, empezamos a operar en el sistema Rhythm con muchos verdes, hemos logrado alcanzar un índice de 60% de referidos para nuestros programas, con niveles de satisfacción que superan el 90%. Operamos bajo planeaciones anuales y trimestrales. Pero sobre todo,

el mayor logro es que hoy dedicamos más tiempo a ejecutar que a administrar, al hacer uso de sistemas y metodologías.

Somos un equipo altamente disciplinado, el resultado es que hoy puedo ir solo cuatro horas a la semana a la junta de dirección y el equipo es responsable y sabe lo que tiene que hacer, liberando así mi tiempo para dedicarme a cosas más estratégicas y traer nuevos negocios. Mis resultados me dan la experiencia y autoridad de pararme frente a empresarios y apoyarlos para vivir la experiencia Scaling Up.

PREGUNTAS

- *¿Qué es lo más importante que has aprendido de ser emprendedor?*
En primer lugar: dominar el ego persistentemente. No dejarme llevar. En segundo lugar: entender la diferencia entre dinero y riqueza. No puedo tener dinero y ser pobre espiritual, intelectual o emocionalmente. En tercer lugar: recuerda que tú eres tu límite. Yo creo que lo más importante es definir qué quieres evolutivamente, enfocarte en las causas, preparar los pasos y pagar el precio. Si es evolutivo, la vida te lo pone “planchadito”.

- *¿Cuál ha sido la mejor estrategia que has implementado para escalar tu negocio?*

Definitivamente **Scaling Up**, por supuesto. No por comercial, sino por meter métricas, definir roles, dar un mecanismo de seguimiento, de ritmo, tener un coach, tener una visión estratégica muy clara y emocionante basada en los propósitos y no en el dinero. **Scaling Up** a mí, tomando en cuenta que primero fui cliente, me cambió tanto la vida y le cambió la vida a Daniel. Tanto que no podíamos no compartirlo con el mundo. Y segundo mi equipo, mi orgullo. En tercero, ponerme un consejo al cuál le dé resultados, cada junta es durísima y es así como hemos logrado crecer.

- *¿Cuál ha sido el error más grande que has cometido en tu negocio?*

Mi ego, creérmela. Admirar, en una época, a gente importante, aunque no tuviera escrúpulos y no invertirme. Invertirme en tiempo, en crecimiento, en ordenanza. Un gran error. Hay que aprender a perder, hay que aprender a decir no, la conquista más grande del hombre es su libertad. Decir siempre sí y doblarte ante cualquiera por el hecho de no perder un cliente es un error. A veces estamos dispuestos a ir en contra de lo que creemos. Esos errores se pagan caro. Hay que aprender a poner límites, si no, la falta de ellos te hará perder el rumbo.

- *¿Cuál es tu técnica favorita para generar ganancias en tu negocio?*

Mi técnica favorita es irme a comer con cada uno de los de mi equipo

y preguntarles cómo están en su vida, cómo se sienten y cómo les puedo ayudar. Si tienen broncas, me hago partícipe de ese problema. Si tengo que meter un regaño, lo voy a meter, pero con cariño. Grito con cariño. Y creo que es mi técnica favorita. Porque ellos son el origen y la causa. A esa base es a la que le meto empeño. Es la gente la que logra resultados, por ello la cultura lo es todo.

- *Si te quedara un minuto de vida, ¿qué consejo le darías a tus hijos sobre cómo escalar un negocio?*

Atraverse, nada más. No hay atajos, no hay libros, no hay nada más que la experiencia. Y yo creo que debes tener a alguien, no que te aconseje, sino con quién pelotear porque, al final, la voz que manda es la de adentro. Todos los modelos educativos se concentran en la inteligencia mental, pensamiento. Medianamente estamos entendiendo la importancia de la inteligencia emocional, pero una que apenas está naciendo es la intuitiva: cuando tú alcanzas un nivel de intuición poderosa, tu nivel de evolución y madurez de ser humano está en otro nivel. Les diría atrévete a vivir. Evita pensar en ser el número uno, evita pensar en ser el más grande, el mejor, evita querer ser importante. Por esos pensamientos tanta gente pierde lo más importante y termina haciendo hasta cosas en contra de sus propios valores solo por ego o por riqueza, para llenar su vacío, su incomodidad consigo mismo. Mejor busca ser tú, amar y desarrollar tu singularidad, por ser inolvidable y en una de esas hasta logras ser importante, el mejor, pero solo como consecuencia. Sé tú y paga tu precio.

7. INTRODUCCIÓN

Arturo López Gallo es un apasionado de la implementación. Es una persona que aprende e implementa rápido, es un apasionado de intentar cosas nuevas en su empresa, y no le da miedo ni pena. Siempre está aprendiendo sobre conceptos interesantes y tendencias actuales. Al momento de implementar no sólo se queda en las teorías, sino que las aprende, valora y ejecuta con una rapidez impresionante: tras haber tomado el taller, a los cinco días ya había desarrollado valores nuevos para su empresa.

Daniel Marcos

Capítulo 7

Estratégica / Arturo López-Gallo

EL ESTRATEGA DETRÁS DE LA MARCA



Mi inclinación hacia la mercadotecnia ocurrió mientras estudiaba Administración en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Antes, había iniciado la carrera de Contaduría Pública en la Universidad Panamericana, gracias a una beca académica. La carrera no terminó de gustarme y la dejé. En el ITAM, mi inspiración fue un maestro de una clase optativa llamada Gerencia de Marca, quien entonces era Gerente de Marca de Coppertone. Todo lo que nos platicaba era como un sueño para mí.

Yo era vendedor de fotocopiadoras Xerox y trabajaba para pagar la colegiatura y ayudar con los gastos de la casa. Cuando escuché hablar sobre el **International Marketing Seminar**, de la multinacional Procter & Gamble (P&G), un evento anual que enseña conceptos de mercadotecnia, supe que tenía que asistir. Para hacerlo, tuve que renunciar a Xerox y aplicar al Seminario. Fui el único estudiante del ITAM que fue aceptado en el programa de 1988.

A partir de entonces, construí una carrera sólida en el área de mercadotecnia. Siempre trabajé del lado del cliente. En noviembre de 1988 entré a trabajar a P&G, donde permanecí cinco años. Mi último cargo fue el de Gerente de Marca

de la categoría **Beauty&Care**. Durante esos años me tocó ser testigo y promotor del crecimiento del mercado de esta empresa en México. El país era el único donde el **shampoo** Head & Shoulders crecía por encima de la tendencia del mercado. Entre mis responsabilidades estaba documentar el modelo de negocios y convertirlo en un **best practice** global.

Después de esta experiencia, trabajé en BMG-Arriola, una compañía de discos, luego en Purina y finalmente entré a la compañía tecnológica Compaq, donde llegué como director de Mercadotecnia, y pasé además por las Direcciones de Ventas, Canales de Distribución, Retail y finalmente de la Unidad de Negocio de PC's.

Compaq fue mi primera incursión en el marketing de tecnología. En aquel entonces, las computadoras se vendían según sus especificaciones técnicas. La referencia entonces era si una computadora usaba un cierto procesador, tal tamaño de disco duro y tal o cual memoria en RAM. A mí me contrataron para hablar en términos del consumidor, no en términos del producto y evitar los aspectos técnicos. Fuimos los primeros en clasificar las computadoras de acuerdo con su uso, velocidad, conectividad y no de acuerdo a especificaciones del disco duro y sus sistemas operativos.

Gracias a esa estrategia, entre 1998 y 1999, convertimos a México en el segundo país donde la marca vendía más computadoras para el hogar en el mundo, después de Estados Unidos. Vendíamos más que Japón, Alemania y Canadá, que eran mercados más grandes. Mi estancia en Compaq fue el pináculo de mi carrera como ejecutivo. Al paso que iba — pensaba — en algún momento sería director general de una compañía multinacional en México. Sin embargo, no contaba con los cambios que se avecinaban en este mercado.

Ideas de altura

En 2001, el mundo era testigo de los efectos del estallido de la burbuja de internet que llevó a la quiebra a muchas empresas tecnológicas. Por otro lado, México atravesaba un periodo de transición presidencial que quitaba del poder al Partido Revolucionario Institucional (PRI), que había permanecido en ese sitio por más de 70 años. El país entraría en un periodo de recesión que los

analistas aún no anticipaban. En ese contexto, por primera vez en cinco años, no cumplí mis metas en Compaq. Tras la revisión de negocio respectiva, la compañía decidió separarme de mi cargo.

Estaba muy triste. Entre mis opciones figuraba entrevistarme para otros puestos en la misma compañía. Viajé a Houston, donde estaba basada la corporación, para hacer mis entrevistas. Había pocos puestos disponibles. De regreso en el avión intuí que no me iba a quedar en ninguno. Fue ahí, en pleno vuelo, cuando pensé por primera vez en emprender. En el mantel de papel, que entonces ponían al servir la comida del avión, empecé a escribir las cosas que me gustaban.

De repente junté la palabra “marketing” y el número “911”, porque a mí me gusta ayudar a los demás. En ese momento, en mi cabeza nació Marketing 911, una compañía de servicios de mercadotecnia que ayudaría a las empresas a hacer mejor su proceso de mercadeo. Allí donde hubiera un problema, nosotros estaríamos para apoyar. Para mí fue una epifanía. Sabía de las áreas de oportunidad que representaba ver el marketing con el consumidor en mente — no desde el producto — y quise aprovecharlas.

Con 35 años recién cumplidos, mi segunda hija recién nacida y 15 años de experiencia de lado del cliente, acepté mi liquidación de Compaq y empecé este proceso de emprendimiento. Todavía con algunas dudas me acerqué a Enrique Gibert, un ícono en la industria de la comunicación y mi primer **role model**. Aún recuerdo sus palabras: “A ti, lo que te gusta es hacer marketing. Eso es lo que sabes hacer muy bien, te veo madera”, me dijo. Luego vino la recomendación: “Preséntate como agencia, no como consultor”. El hecho de que una persona a la que yo respetara tanto pensara que yo lo podía hacer, así como el apoyo incondicional de mi esposa, fue lo que me dio el incentivo para dejar de entrevistarme para colocarme en una compañía e iniciar el nuevo camino por mi cuenta.

Con el dinero de mi liquidación pagué mis deudas y con el resto eché a andar mi empresa. Mi primera oficina fue en el antecomedor de mi casa. Afortunadamente forjé una buena reputación en la industria de tecnologías de la información y pronto me hice de cinco clientes para hacer consultoría de marketing: cuatro distribuidores de cómputo y Diveo Networks, una compañía de **hosting** cuyo director general había trabajado en Compaq.

Mis primeros trabajos fueron generar planes de marketing para compañías que no tenían director del área. Yo trabajaba para una empresa distinta cada día de la semana. Era como un Director de Mercadotecnia “de entrada por salida”. Me empecé a dar cuenta de que la consultoría es muy bonita, pero no escala. Y es muy cansada: cada cliente te quiere sacar hasta el último gramo de experiencia, de creatividad y de agudeza.

Aun así, estaba feliz. Para mí el principal valor de ser emprendedor fue la libertad de manejar mi tiempo, lo que me permitió pasar más y mejor tiempo en familia. En segundo lugar fue la posibilidad de seguir haciendo marketing. Conforme avanzas en las posiciones de corporaciones grandes dejas de hacer marketing para hacer política o administrar el negocio. Al ser emprendedor, mi foco volvió a ser la parte creativa, estratégica y operativa del día a día.

A los pocos meses, como si se pusieran de acuerdo, mis clientes me pidieron que realizara la ejecución de los planes en lugar de solo darles consultoría. Subcontraté a personas cercanas y proveedores que conocí cuando era cliente, por ejemplo, para organizar algunos eventos, hacer llamadas telefónicas, realizar algunas piezas creativas o comprar promocionales. De ser un consultor me volví un integrador de servicios de mercadotecnia.

Mi propuesta de valor fue, antes de salir a buscar más clientes, venderles lo que pudiera a los que ya tenía y entregar muy bien para lograr recompra de servicios. Fue interesantísimo porque ninguna de las compañías con las que comencé a trabajar conocía de forma sistemática a sus clientes, por lo que había que empezar con la construcción de bases de datos, tomar una temperatura al nivel de satisfacción de los clientes, entender el posicionamiento que tenían en sus cuentas, y hacer estrategias de desarrollo de negocio entre sus propios clientes. A finales de 2001, ya tenía seis empleados y varios proyectos en marcha.

Deslumbrado por el oro

En 2002, conocí el negocio de la venta de tarjetas de crédito. Un viejo conocido me invitó como socio a un **call center** de colocación de tarjetas, en León, Guanajuato. Crecimos abriendo centros en diferentes ciudades del país e incluso subcontratando empresas en Colombia, Argentina y Uruguay. Descubrí el gran

negocio que representa la venta de tarjetas de crédito. Ganamos una campaña para el banco Santander y un proyecto pequeño con Scotiabank. Poco después, Marketing 911 comenzó a operar una campaña de Scotiabank y el banco se convirtió en mi cliente número uno.

Luego, uno de nuestros clientes se fue a trabajar a Banorte y nos invitó a trabajar con él. Así fue como nos movimos al negocio de **telemarketing**. Crecí como la espuma y pensé que ese era el camino. Me mantuve en ambos negocios entre 2004 y 2008. Llegamos a tener 2 mil empleados. Abríamos **call centers** como si abriéramos un café-internet: rentábamos el lugar, instalábamos computadoras, las conectábamos a la red y comenzábamos a operar. De los cinco días de la semana, cuatro se los dedicaba a los **calls centers**. Mi enfoque dejó de estar en Marketing 911. Me pasó como al **Señor de los Anillos**: vi crecimiento y me desenfocué. Jamás advertí los síntomas de lo que vendría después.

Cuando en 2008 llegó la gran crisis financiera generada en Estados Unidos por el mercado de las hipotecas, nosotros no estábamos listos para afrontarla. Uno de los sectores más afectados fue el bancario, particularmente las áreas de crédito al consumo, en donde está el negocio de las tarjetas de crédito. Nos quedamos sin los clientes que representaban 80% de nuestro negocio. Nuestra única opción fue hacernos chiquitos. Cerré todos los **call centers** e inicié un periodo de desinversión acelerada.

Tuve que pagar a mis empleados con activos: computadoras, ventiladores y sillas, entre otras cosas. Las instalaciones, poco a poco, iban desmantelándose. Pagar de esa manera, aunque en su momento fue muy doloroso, significó a tranquilidad para mí. Al final de cuentas, lo único que tienes es tu nombre y tu prestigio. Tu nombre es tu marca y tu principal activo. Eso no lo puedes comprometer nunca. Hoy me encuentro a personas que tuvieron que salir de la empresa y seguimos tan amigos como siempre. Incluso algunos han regresado. En mis noches más oscuras, lo que me impulsaba a seguir adelante fue mi familia y el compromiso con mis empleados.

El año siguiente, nuestras ventas cayeron al 25% de lo que éramos. Fue una época de agarrar el negocio que fuera para sacar adelante los costos fijos como la nómina, los intereses de los préstamos y servicios que no pude cancelar.

Por ejemplo, teníamos un **call center** en el sur de la Ciudad de México que ya estaba desmantelado, pero del cual teníamos que seguir pagando la renta porque existía un contrato por 24 meses. Pero al tomar contratos indiscriminadamente, nos desenfoábamos aún más. Afortunadamente, durante el periodo de bonanza compré algunas propiedades que, al convertirlas en garantía de los préstamos con bancos, nos permitió seguir abiertos durante ese periodo.

A finales de 2009, conocí a Daniel Marcos, director general de Growth Institute, en un evento de un grupo de empresarios al que yo pertenecía. Daniel se presentó y nos regaló el libro **Dominando los Hábitos de Rockefeller**, de Verne Harnish. El libro llegó justo en el momento en que yo estaba reinventándome. Tomé un taller sobre el tema y así comencé una relación con Roberto Moctezuma, una de las personas más brillantes que conozco y colega en Compaq, quien amablemente aceptó ser mi **coach**. Lo fue durante tres años.

Tanto el libro como Roberto me ayudaron a enfocar mi energía en cosas que me permitieron sacar el negocio adelante. Por ejemplo, el libro habla del factor que te diferencia de los demás. Tras discutirlo y pensarlo, concluí que mi factor diferencial son los servicios integrados que cobramos mes a mes, y que son prácticamente incancelables. Eso fue lo que nos permitió salir adelante: iguales mensuales de servicios diferenciados.

El resurgimiento

En 2012, cambié el nombre y la misión de mi compañía. La idea surgió en conversaciones con mi coach y equipo directivo. Al principio, yo me resistía a hacerlo. El nombre de una empresa es una de las cosas que un emprendedor defiende como un hijo. Sin embargo, Roberto demostró por qué era buena idea: cuando bauticé la empresa como Marketing 911 era para que los clientes con problemas de marketing nos llamaran y nosotros lo resolviéramos. Lo que no habíamos previsto era que eso nos ponía a hacer cualquier cosa: desde un promocional hasta el diseño de las oficinas. Teníamos poca replicabilidad.

Una de las consecuencias de haber tomado el curso de **The Rockefeller Habits** fue el entender que nos teníamos que enfocar y no vender cualquier cosa de marketing porque el campo es demasiado amplio. Lo que hasta entonces es-

tábamos haciendo era marketing de remediación y decidimos movernos a un modelo de **smarter marketing**. Si queríamos practicar “medicina preventiva” no podíamos tener en nuestro nombre el número 911. Por eso cambiamos a Estratégica. Dejamos de atender las urgencias y empezamos a trabajar en la prevención, que no es otra cosa que la estrategia. Estratégica formó así dos divisiones: Marketing Services y Talent Services.

En Marketing Services están las actividades que hacemos para B2B (**business-to-business**) y para B2C (**business-to-consumer**). En el primer caso, nuestros clientes son principalmente empresas de tecnologías de la información. En el segundo se trata de empresas del sector financiero, educativo y automotriz. Nos consideramos un **one-stop-shop**, donde en un solo lugar se encuentra todo lo que se necesita para hacer **business-to-business**, desde la creación de la estrategia hasta la entrega de los componentes para ejecutarla como las base de datos, servicios de **contact center**, organización de eventos, **trade shows**, así como comunicación en web, redes sociales, eventos virtuales, entre otros.

En Talent Services se refleja una de las satisfacciones más grandes que me da ser emprendedor: crear empleo. Esta área, que incluye servicios de **outsourcing** y activaciones en punto de venta, es la que genera más empleos. A veces ahí trabajan personas que no tienen muchas opciones para emplearse. Es una manera de regresarle a la gente esta oportunidad para resolver sus retos del día, de llevar comida a su casa y de tener seguridad social. Contratamos personas que hagan algo en particular: promotores, fuerzas de ventas especializadas, entre otras actividades.

En ese rubro tenemos algunos diferenciadores importantes: ofrecemos servicios de entrenamiento en la experiencia de marca, es decir, qué experiencia queremos que repliquen los que están en el campo. Estratégica está conformada por casi mil empleados. En Talent Services son alrededor de 600 personas y en Marketing Services son más de 300 personas. En 2015, la empresa por primera vez rebasará el nivel de ventas que tenía en 2008.

Finalmente, como parte de la reflexión para poder tener una forma distinta al mercado, que integre todo lo que hacemos, y lo explique de forma sencilla, decidí tomar como sombrilla estratégica el Customer’s Journey. Todos los consumidores,

sean personas o empresas, recorren un camino desde que deciden resolver una necesidad hasta que encuentran como satisfacerla. Al recorrer el camino, se informa, interactúa con las marcas que le interesan, pregunta, decide y compra. Y en todo ese Journey las marcas deben estar presentes, con los mensajes correctos, en los canales en los que el cliente se informa, y en el formato que los hace diferentes contra las otras opciones que el consumidor considera.

Sin embargo, más allá de las ventas, uno de los indicadores más relevantes que habla sobre la salud de mi compañía es la antigüedad promedio de los clientes que hacen 80% del negocio. En los últimos tres años hemos pasado de 4.2 años de antigüedad a poco más de siete. Eso me da tranquilidad. Un segundo indicador, quizá pueda sonar tonto, es el número de empleos que generamos. A mí me ayuda saber que estoy generando empleos. Para mí la gente es el pilar más importante para la empresa. Mi sueño es que nuestros clientes acepten recorrer el camino que su consumidor camina todos los días, y nos inviten a ayudarles a resolver como estar presentes con el mensaje, la tecnología y el canal correcto.

Una nueva etapa

A principios de 2016, cumpliré 50 años. En términos metafóricos, si mi empresa fuera un camión, siempre he sido el chofer. Pero estoy en la transición de convertirme en el GPS. Quiero delegar responsabilidades y que el camión avance por sí mismo. Me encuentro en una posición donde entro distinto a los negocios. Quiero empezar a invertir en compañías que eventualmente me representen un rol más como de consejero, de estar en el **board**, de decir para dónde ir y no tanto de operar la empresa. Esto me llevó a que por primera vez en mi vida hiciera una operación de inversionista. Se trata de una empresa que tiene un proyecto de tecnología nueva para optimizar la gestión en redes sociales.

Ahora que veo en retrospectiva la historia de mi empresa, me doy cuenta que el motivador de toda persona o emprendedor al momento de escalar su empresa, no debe ser crecer, sino hacer mejor las cosas. Si lo haces mejor, el crecimiento es un resultado natural y no un objetivo. Para ello, creo firmemente que debe existir esa continua curiosidad combinada con permanente humildad de “no soy el que tiene todas las respuestas, pero sí puedo hacer las mejores preguntas

para encontrar estas respuestas". Lo anterior nos ha puesto una posición de entendimiento con los clientes, quienes confían en nosotros para intentar cosas nuevas, pero al mismo tiempo nos dan un volumen de negocio de lo que ya saben que sí funciona.

PREGUNTAS

- *¿Qué es lo más importante que has aprendido de ser emprendedor?*

Que es más importante dormir bien que comer bien. Me refiero a la importancia de la tranquilidad de saber que estás haciendo bien las cosas, no tomar riesgos innecesarios, y mantener un estado óptimo de energía para poder dirigir bien, e inspirar a los demás.

- *¿Cuál ha sido la mejor estrategia que has implementado para escalar tu negocio?*

Enfocarme en los clientes que ya tengo, en hacer bien las cosas, ser humilde y rápido ante un problema, ser flexible para explorar cosas nuevas con ellos.

- *¿Cuál ha sido el error más grande que has cometido en tu negocio?*

Asociarme con las personas equivocadas. He puesto en riesgo desde mi patrimonio hasta mi salud e incluso mi integridad física. Lo más importante es entender si quieres o no asociarte, y no hacerlo por moda o por miedo. Y una vez que lo haces, estar seguro que aunque haya diferencias, en lo importante haya coincidencias. Lo importante es muy sencillo, estar de acuerdo en lo que está bien y lo que está mal.

- *¿Cuál es tu técnica favorita para generar ganancias en tu negocio?*

Crear océanos azules. Esto es, encontrar dimensiones adicionales en un servicio que le agreguen valor al cliente, pero también quitarle dimensiones que no agreguen valor.

- *Si te quedara un minuto de vida, ¿qué consejo le darías a tus hijos sobre cómo escalar un negocio?*

Hacerlo desde el corazón, no desde la cartera. La pasión es la intersección entre lo que te gusta y lo que haces muy bien. No es suficiente el que un negocio deje dinero, debe primero que todo dejarte satisfacción. Y cuando eso lo escalas, ya no es tu negocio, ni tu trabajo, ni tu vocación, se convierte en tu propósito.

8. INTRODUCCIÓN

Daniel Marcos tiene una energía que contagia. Comparte todo lo aprendido y ayuda a los demás sin cansarse. No para, es incansable. Una de sus mayores inquietudes como emprendedor es que los demás crezcan, además de ayudarles a ver cómo es que él los visualiza en ese crecimiento. Se le puede reconocer como un estratega y un visionario de los negocios. Va dos pasos adelante en comparación con los demás. Sus metas siempre están enfocadas hacia qué es lo que quiere para los demás, antes que sus propios objetivos.

Paulina López

Capítulo 8

Gazelles Growth Institute / Daniel Marcos

LA ESTRATEGIA ESTÁ EN EL TALENTO



Mi primera experiencia como emprendedor sucedió en 1982, cuando tenía 10 años de edad. En ese entonces, dos primos y yo convertimos el garaje de la casa de mis padres en un gran acuario, lleno de piletas con peces. Allí los alimentábamos para que crecieran y luego los vendíamos. El acuario se convirtió en una opción para ocuparnos y ganar dinero. Lo hicimos durante algún tiempo, pero nos empezamos a dar cuenta que muchos peces se morían antes de que los vendiéramos. Comenzamos a creer que no era tan buen negocio y dos años después de haberlo iniciado decidimos dejar de hacerlo.

Esta primera experiencia me gustó tanto que, a partir de allí, descarté la opción de trabajar para alguien más. Esta idea de ser emprendedor se fortaleció gracias a que mis tíos y mis primos eran empresarios, arquitectos e inversionistas. Observaba que, a diferencia de mi familia, tenían mayor libertad en cuanto al manejo de su tiempo y económicamente les iba mejor. Eso me gustaba.

Durante mi infancia, en casa de mis padres, nunca respiré el ambiente emprendedor. Mi padre es doctor en Economía y trabajó para el gobierno mexicano durante 30 años. Recientemente se hizo empresario y consultor. Yo sabía que

quería ser emprendedor, como también lo habían sido mis tíos, abuelos y años después mi madre y mi padre.

Cuando cursaba los primeros años de la preparatoria, decidí volver a emprender. Me asocié con Gonzalo Alonso — quien luego se convirtió en el primer director de Google para América Latina — y arrancamos un negocio de venta de camisas para **patinetos** que exhibíamos desde nuestro coche estacionado en los parques, el cual servía como **stand**. Lo hacíamos en los parques de la colonia Polanco, al poniente de la ciudad de México, pero nos faltó disciplina. Preferíamos irnos de fiesta y el proyecto no resultó. Le pusimos fin un año después de haberlo iniciado.

A finales de 1989, el gobierno del Distrito Federal estableció por primera vez el programa **Hoy no circula**, en busca de reducir la emisión de gases contaminantes. Entonces se prohibió la circulación diaria de los autos a través del número de placa, que determinaba el día de la semana que tenían prohibido circular. El programa causó revuelo. Mi buen amigo Rodrigo Gallardo y yo encontramos una oportunidad de negocio.

Mientras estudiábamos la preparatoria, compramos una franquicia estadounidense para lavar autos a domicilio. En una **pick up** instalamos las herramientas eléctricas y el equipo que necesitaba, y salimos a las calles a lavar los coches que estaban estacionados como consecuencia del 'Hoy no circula'. Realmente dejábamos el automóvil muy limpio, con un detalle impresionante. Dedicábamos unas seis horas a cada vehículo y cobrábamos más de 100 dólares. 24 meses después, vendimos el negocio a un primo porque no nos fue tan bien, ya que había que tener un seguimiento muy detallado de nuestros clientes y empleados, y con las demandas de la universidad no era fácil. Sólo recuperamos el capital invertido.

Entre la preparatoria y la universidad, me tome un semestre sabático y mi padre me ayudó a conseguir un trabajo como corredor de seguros en Londres, en la compañía Lloyd's of London. Para mí fue una excusa para viajar a Inglaterra. Trabajé ahí de enero a julio de 1990 y, viéndolo en retrospectiva, fue una súper experiencia porque gracias a ello, conozco el mercado de seguros a nivel mundial y en general me dio una perspectiva muy amplia del mundo para mi edad.

Mientras yo estaba en Londres, y justo en esa época, se registró una de las peores explosiones en la historia de las refinerías en México, en el complejo Petroquímico de Pajaritos, en Veracruz. Mucha gente murió y los peritos internacionales no podían entrar a la zona del siniestro hasta 30 días después del incidente. Los reportes que difundían estaban escritos en español y al ser el único mexicano en Lloyd's, me pidieron ayuda. Esto fue como tomar agua de una manguera de bomberos, fue un aprendizaje muy rápido. Yo leía los reportes y les explicaba a los peritos extranjeros lo que estaba pasando. La experiencia fue valiosa y terminó después de ese verano, cuando empecé la universidad.

Tras esa experiencia, me enfrenté al dilema de decidir qué carrera universitaria estudiar. Hablé con mi hermano, que estudiaba Ingeniería Industrial, y decidí seguir sus pasos. Así que comencé a estudiar en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Monterrey. En la universidad tenía muchos problemas con las materias de Química, Física y Ecuaciones diferenciales. Dos años después, me di cuenta de que había elegido esa carrera por error y por falta de conocimiento, porque no hice el trabajo de entender cuál era la carrera adecuada para mí... hoy lo veo como una fortaleza, por el conocimiento interno que me dio para saber cómo operan las empresas y las fábricas.

Mi papá estaba preocupado porque yo no olvidaba mi idea de ser emprendedor y él no quería que abriera otro negocio que fracasara, como todos los anteriores. Por eso, en diciembre de 1994 llamó a mi hermano, que entonces trabajaba en una Casa de Bolsa en Nueva York, y le pidió que me consiguiera trabajo. Mi hermano, inteligentemente, me consiguió una plaza como asesor financiero en las oficinas de Nuevo León, de Vector Casa de Bolsa. Los últimos dos años y medio de mi carrera trabajé ahí. Esa experiencia me cambió la vida, fue lo mejor que me pudo haber pasado porque aprendí la disciplina del trabajo, del mercado accionario y de inversiones a nivel mundial.

Mientras trabajaba en Vector y estudiaba la universidad, conocí aspectos de la cultura asiática y los sistemas de producción conocidos como **Just in time**. Resolví que debía viajar allá para aprender de todos esos procesos. Mi hermano y mi padre me contactaron con Armando Jaruque, el cónsul de México en Hong Kong, quien me consiguió trabajo como asesor financiero en el consulado, justo cuando iba a ser la transferencia a China de la soberanía de Hong Kong por

parte del Reino Unido. Ese fue mi primer trabajo fuera de la universidad y fue una gran suerte, por lo que aprendí y conocí del mundo.

Estuve en Hong Kong dos años, donde conocí Asia y pude entender ese mundo. Representó una buena oportunidad previa para ser emprendedor. Por eso, mi recomendación para los jóvenes que quieren emprender desde preparatoria o universidad es que primero trabajen para alguien durante dos o tres años. Con ello aprenderán a ser empleados y jefes, pero lo más importante es que sabrán cómo ser disciplinados para que las cosas funcionen.

Mi segundo aire emprendedor

En mi primera etapa como emprendedor, no me gustaba leer libros de negocios. En la preparatoria leí solo uno: ***The Art of the Deal***, del empresario y político estadounidense Donald Trump. Lo encontré en casa de un primo durante unas vacaciones de verano. Hoy me da pena decirlo, pero en su momento fue una buena herramienta que explicaba cómo negociar.

Lo que sí disfrutaba era leer revistas de negocios. En mi estancia en Asia no me perdía ninguna edición de publicaciones como Forbes y Fortune, que me llegaban directo de Estados Unidos. Esas lecturas me hicieron ser emprendedor otra vez. Recuerdo que a finales de la década de los 90, las portadas de revistas de negocios las ocupaban emprendedores jóvenes del sector de internet, fundadores de empresas como Amazon.

Inspirado por esas publicaciones, en septiembre de 1998, renuncié a mi trabajo en Hong Kong con la idea de volver a emprender en México. Tras mi renuncia, viajé a la ciudad de Macao, en la costa sur de China, donde se me ocurrió comprar muebles antiguos para venderlos en México. Adquirí un contenedor completo por unos 10,000 dólares, me restauraron las piezas, y lo mandé a territorio mexicano. Todos los muebles los vendí por tres veces más. Así pagué mi mudanza de regreso, fue un negocio que me ayudó bastante.

Ya en México, hice una evaluación de los sectores en los que tenía posibilidad de abrir una empresa. Entendía el sector financiero y quería explorar el mercado de internet, por ello, decidí trabajar en un proyecto relacionado con finanzas por

internet. Mientras diseñaba el proyecto, trabajaba medio tiempo en el despacho de mi padre, quien a los 50 años decidió convertirse en emprendedor.

Me puse a estudiar las casas de bolsa por internet. Hice un plan de negocios para traer Etrade a México. Sin embargo, cuando visité a los directivos en California, me dijeron que México estaba en el lugar 40 de los países a donde querían expandirse y me explicaron que entrarían primero a Europa, un mercado más desarrollado. Nuestro país no les hacía sentido.

Tras este rechazo, le hice modificaciones a mi plan de negocios, le cambié el nombre y visité 20 casas de bolsa más. Ninguna me hizo caso. El siguiente paso era prepararme para que cuando estas instituciones quisieran llegar a México compraran mi proyecto. Me pregunté: ¿qué van a necesitar cuando lleguen? La respuesta era clara: necesitarán una comunidad y clientes que ya supieran comprar y vender acciones en bolsa.

En diciembre de 1999, junté 200,000 dólares de inversión con amigos y, a los 26 años, fundé FinanzasWeb, el primer sitio de internet financiero en México con juegos de simulación en los que podías comprar y vender acciones. Esta empresa la empecé con Rene León e Ian Zagury, dos grandes amigos de la universidad. Así, cuando las casas de bolsa que me habían rechazado llegaran a México, tendría una comunidad para ellas. Sería la compra perfecta.

Empezamos a programar y descubrí una cosa interesante: en internet no había notas financieras al día. Había alguna información generada por agencias internacionales, pero nada del mercado mexicano ni en español. La única opción era Reuters (en inglés) e Infosel (español), y la renta de una de sus pantallas costaba como 1,500 dólares al mes. La gente que no tenía contratados los servicios de ambas agencias se informaba con el periódico, en la mañana, y con el noticiero de televisión, en la noche. No había más información.

Se me ocurrió buscar a Arturo Galván, co-fundador y director general de Infosel. Le dije que me compartiera sus notas para que yo las difundiera por internet, pero me dijo que no, porque yo las quería regalar por internet y eran la joya de la corona de Infosel. Pasé seis meses tratando de negociar con él, pero no me hizo caso. Un día abrí un periódico y vi un anuncio sobre un congreso de

negocios en la Ciudad de México, al cual Arturo asistiría como ponente. Yo no tenía dinero, pero hice un esfuerzo para pagar el boleto y entrar al evento para hablar con Arturo, quien vivía en Monterrey y ya no me tomaba las llamadas.

Esperé a Arturo abajo del escenario y lo fui siguiendo a su salida. Después de esquivar a los reporteros, justo en el momento que estaba subiéndose a su auto, lo tomé del brazo y le dije: “Eres un líder empresario mexicano, si tú no apoyas a los empresarios mexicano, el mercado se lo van a llevar los extranjeros. Tú decides”. Primero se enojó por mi atrevimiento de tomarlo del brazo y no dejarlo subir a su auto, pero tras escucharme, me quitó el brazo y me dijo: “Dame una semana y te llamo”, y se fue.

Exactamente una semana después, a las 9 de la mañana, recibí una llamada de Arturo, quien me dijo: “Daniel, no quiero discutir. Tu acuerdo ya está hecho. Ven a firmarlo y lo hacemos”. Arturo fue una persona ‘pivote’ en mi vida laboral, tanto que en diciembre de 1999, firmé un acuerdo para tomar notas que generaba Infosel para publicarlas en mi sitio con 20 minutos de retraso.

Infosel compró 6% de mi compañía y le pagábamos 6,000 dólares mensuales. A dos meses de la firma del acuerdo, los directivos del portal financiero argentino Patagon.com se acercaron con Arturo. Le ofrecieron comprarle sus notas para publicarlas en su sitio. La respuesta de Arturo fue contundente: “No, tengo una exclusiva con Daniel. Nadie más va a tener las notas”.

La gran salida

En octubre de 1999, el quipo de Patagon.com me buscó y me pidió platicar con él sobre la opción de que me compraran y formáramos el grupo inicial de Patagon México. Era tanto su interés que hasta me envió un boleto de avión para viajar a Argentina. Wences Casares era el fundador de Patagon.com. Me dijo que abriría operaciones en México ese mismo mes, conmigo como socio o sin mí, y que tenía interés en comprar FinanzasWeb. En esa reunión, me contó que en abril de 1999, Patagon.com había levantado 8 millones de dólares del fondo de capital privado Chase Capital Partners y del fondo de Venture Capital Flatiron Partners. Quería convertirse en la empresa líder de finanzas web de América Latina.

Me dijo también que había solicitado inversión al grupo financiero JP Morgan para que lideraran la siguiente ronda, pero como requisito le pedían tener operaciones en México y Brasil, no sólo en Argentina, Chile y Venezuela, como las tenía ya. Acordamos la compra de FinanzasWeb por parte de Patagon.com a cambio de que yo me hiciera cargo de la operación en México. Paralelamente, Wences compró la empresa brasileña NetTrade, que dominaba el mercado en la región.

Ambas compras le dieron a Patagon.com un súper **boom** y liderazgo en toda América Latina. Ahora sí era líder regional, con operaciones en México, Brasil, Chile, Argentina y Venezuela. JP Morgan nos ayudó a levantar una ronda de inversión por 53 millones de dólares con los mejores socios: Santander, Intel, Microsoft, Goldman Sachs, JP Morgan, Telmex e Inbursa, entre otros. Eran 12 socios muy buenos. Anunciamos la inversión en enero del 2000.

En febrero de ese año, los directivos de Santander nos llamaron y dijeron que querían comprar la empresa, ya que querían hacer una plataforma mundial de banca en línea. Después de muchas resistencias, por fin se logró el acuerdo sin saber que fue la mejor decisión que pudimos tomar. Antes de que JP Morgan invirtiera, nosotros valuamos la empresa en 100 millones de dólares. Luego levantamos 53 millones. Tres meses después del anuncio de la última inversión, Santander compró Patagon por 750 millones de dólares, cinco veces el valor, y pagó 580 millones de dólares a todos los inversionistas. El resto eran las acciones de los fundadores y empleados que nos quedamos como socios con Santander.

La burbuja del puntocom explotó ese año. Nosotros firmamos la venta con Santander dos días antes del punto más alto del Nasdaq, 100% por suerte, porque hubiera sido imposible determinar el día en que tronaría la burbuja. Si se hubiera retrasado la negociación una semana más, eso ya no hubiera jalado. La negociación la empezamos en febrero y la acabamos en la última semana de abril.

En un análisis posterior, descubrí que si una empresa de internet no es capaz de levantar capital constante, está muerta. Cuando se empieza a hacer difícil levantar dinero, es momento de matarlas. Lo que nos hizo exitosos en Patagon fue la ejecución. A Wences le agradezco mucho, realmente me dio el acceso

a conocimiento y a un **deal** extraordinario. Arturo Galván también fue determinante para el éxito.

En esa época aprendí el valor de ser líder del mercado, a transformar operaciones locales a globales y a negociar. Otra cosa que aprendí de Patagon.com fue el ritmo de las juntas. Las cabezas de la empresa teníamos reuniones semanales. Luego, cada trimestre teníamos un retiro de dos o tres días en Miami. Nos internábamos en un hotel y nos dedicábamos a sacar la estrategia. Luego cada quien se regresaba a su país a ejecutar.

Cuando Santander hizo el acuerdo, catalogó a 12 empleados clave para que siguieran en la empresa. Yo fui uno de ellos. A la par de la compra de Patagon, el banco español invirtió en otros dos en Alemania y en España. Nosotros nos encargamos de hacer esos bancos digitales. Pero a mediados de mayo de 2002, Santander decidió cerrar las operaciones en América Latina y apostó solo a Europa. Nos ofrecieron una liquidación o incorporarnos a la nueva operación. Ya no era mi momento de seguir ahí y decidí que pagaran mi salida. Tenía 30 años cuando terminó mi historia en Santander.

Una industria desconocida

En junio de 2002, mi esposa y yo iniciamos un año sabático. Rentamos la casa que teníamos en la Ciudad de México y nos fuimos de viaje a darle la vuelta al mundo. Estábamos recién casados y no teníamos hijos. Mientras viajábamos, yo presentaba solicitudes para cursar una maestría. Aterricé en Boston, donde cursé el MBA en el Babson College de Wellesley, en Massachusetts.

Ahí trabajé por un año en un plan de negocios para Unika, mi siguiente emprendimiento, fundado en agosto de 2004. La empresa ofrecía servicios hipotecarios para hispanos en Estados Unidos. Antes de acabar el MBA en Babson, viajé a Texas y la registré. Ezequiel Padilla, amigo de mi padre y cónsul de México en Dallas, invirtió en Unika y me apoyo convenciendo a varios de sus amigos para que también participaran. Mi mejor amigo, Jaime Palmer, también invitó a algunos colegas a invertir. Así levanté mi primera ronda y comencé a operar en Austin.

Lo que hacía era que los bancos me prestaran a mí y yo, a su vez, le prestaba al indocumentado. Entonces, yo compraba una casa y se la rentaba por dos o tres años a los hispanos que no tenían papeles en Estados Unidos y luego se la vendía. Hice un acuerdo con las constructoras de casas y me vendían a mí con tasa de descuento, luego yo se la vendía al cliente dos o tres años después a precio de mercado.

Aquí hubo un problema que no detecté hasta que emprendí: que odiaba la industria y no la conocía. Ya que empecé a dar créditos me di cuenta que el sector estaba horrible, porque ahí trabaja sólo gente que no cabe en las empresas y su única opción es ser un asesor independiente. Fue horrible trabajar en la industria y mi error fue que nunca pensé probar antes de emprender... me aventé muy rápido sin conocer la industria.

La empresa llegó a tener cerca de 100 empleados, entre gente de administración, operación y vendedores. Tuvimos operaciones en Houston, Dallas y Austin. En tres años, abrí Mi Tierra Title, una compañía de título (única de hispanos en Texas) — que funcionan como las notarías en México — y la empresa de internet Créditos123, que era una fuente de información financiera y de servicios para la comunidad hispana en Estados Unidos. En total, levanté 3.5 millones de dólares y luego, en 2007, nos comenzó a ir muy mal por la crisis de créditos sub-prime y decidí cerrar.

Al cierre del grupo de empresas en Estados Unidos, perdí todo mi capital y me quedé con un millón de dólares de deuda y con las casas que faltaba vender. Tenía poco más de 20, pero el valor de los inmuebles — a raíz de la crisis económica — cayó 40%. Tuvimos un problema dramático y, todavía me quedan un par de casas por vender y liquidar los créditos. También tuve suerte porque hubiéramos perdido el doble si nos hubiéramos quedado un año más.

Después del cierre, la pasé muy mal. Tuve una depresión de emprendedor espantosa de la que salí gracias a una sesión muy fuerte que tuve con mi padre, mi madre y mi esposa. Antes de fundar Unika, me sentía un emprendedor intocable, pero luego me di cuenta de que era un fracaso. Cometí todos los errores, los hice todos. Le hablé a mi papá y le dije: “Me regreso a México. Estados Unidos se está cayendo a pedazos”.

Sacar lo bueno de lo malo

Mi papá me dio nuevamente trabajo en su consultora especializada en la industria energética. El empresario y columnista de la revista Fortune, Verne Harnish, quien era mi mentor, se enteró del fracaso que tuve con mis empresas y me llamó para preguntarme cómo estaba. Apenas levanté el teléfono, me puse a llorar como media hora. Él sólo me escuchó. Cuando terminé me dijo: “Perfecto, ¿cuándo te haces consultor?” Mi respuesta inmediata fue: “Estás loco, no confié en mí y ahora quieres que me haga **coach** de los demás”.

Respondió que en mi experiencia estaba mi valor. “Tienes que asegurarte que lo que tú pasaste no le ocurra a nadie más”, me aseguró. Le dije que no tenía dinero ni para pagarle la certificación de **coach**. Me respondió que eso no importaba, que me pagaría hasta el boleto de avión y que él me entrenaría. Después, con mis primeras ganancias, le pagaría la deuda. Me entrenó en la metodología Gazelles, me certificó y a mediados de 2009 comencé a dar consultorías a empresarios.

Los emprendedores somos muy necios y siempre creemos que sí podemos. Mis experiencias de emprendimiento me dieron una forma particular de ver los negocios. Identifiqué que si el negocio no es negocio, no lo es y punto. Y el emprendedor tradicional, aunque a veces no sea negocio, lo mantiene vivo. Comencé a dar consultoría basándome en **Los hábitos de Rockefeller** y con la experiencia de haber cerrado una empresa, pude ayudar a los emprendedores a ser mucho más fríos al operar sus negocios y crecerlos más aceleradamente, con menos ‘drama’ en la ejecución.

Recuerdo que mi primer curso lo impartí en el Club de Industriales, en la Ciudad de México. Invité a miembros de la red global de emprendimiento ‘Entrepreneur Organization’ y me preguntaban: “¿Qué vas a enseñar si acabas de quebrar tu empresa?” Les dije: “No se preocupen, vengan al curso, si cuando termine les gusta, me mandan el cheque, si no creen que les vaya a servir, no me paguen nada”. Catorce personas asistieron y fue un éxito.

Tres meses después me pidieron que hiciera otro curso. Lo organicé y, un día antes de impartirlo, me llamó por teléfono Omar Ibarra, encargado de dar los

apoyos económicos a emprendedores en la Secretaría de Economía. Me dijo que le habían comentado que el primer curso fue muy bueno, así que me mandaría a nueve personas, pero no me iba a pagar. “Si nos gusta, te apoyamos”, aseguró. Yo estaba quebrado, no tenía dinero para pagar los gastos de nueve personas sin el ingreso. Le llamé a Fernando Fabre, entonces presidente de Endeavor México y actual presidente global de la red de emprendedores, para preguntarle si eran personas serias, me respondió que sí, por lo que acepté la oferta.

Al final, todos los enviados por la secretaría, entre ellos Hana Nieto, directora del programa Caravana del Emprendedor, salieron emocionados. A partir de ahí, la Secretaría de Economía me dio financiamiento para impartir 60 cursos en todo el país. Tenía un año para cumplirlo y si no lo hacía, debía devolver el dinero. Así viajé a todo México e impartí talleres a cerca de 1,000 emprendedores y sus equipos en Querétaro, Guadalajara, Monterrey y la Ciudad de México, entre otras ciudades.

Luego ofrecí consultorías de implementación por 250,000 pesos a seis emprendedores, entre ellos Enrique Gómez Junco, fundador de la empresa Óptima Energía y quien se convirtió en el primer emprendedor mexicano que creyó en mí y en mi modelo.

Nace Inflection

A los seis meses de comenzar, la consultora, a la que llamé Inflection, me daba más que el salario en el despacho de mi padre. Cada vez ofrecía más educación ejecutiva, **coach** y servicios tecnológicos, siempre basado en la estrategia Gazelles, para apoyar a las empresas en crecimiento a construir su plan estratégico. Le renuncié a mi padre y me fui a vivir a Querétaro por idea de mi esposa. Entre semana vivía en la Ciudad de México, donde ofrecía consultorías. El fin de semana lo pasaba en Querétaro con mi familia. Ese fue mi estilo de vida durante un año y medio.

A finales de 2009 conseguí mi primer cliente en Guatemala. Luego, uno de los asistentes a los talleres, un inversionista de capital privado que era socio del fondo Alta Growth Capital, me pidió que le diera consultoría a una empresa del sector salud que formaba parte de su portafolio de inversión, en el verano de 2010.

La empresa tenía una muy buena estrategia, pero se le complicaba ejecutar. Trabajé con ellos y eso marcó el inicio de una nueva etapa para el negocio, comencé a trabajar de la mano de los fondos de capital. Así, cuando hacen inversiones grandes, me invitan a ayudar con la ejecución. Hasta ahora, ese modelo lo hemos seguido con más de 15 empresas, con muy buenos resultados.

Ahí arrancó la verdadera etapa de crecimiento. Comencé la integración de mi equipo de trabajo. Primero contraté a Mayra Arias, mi asistente, con quien trabajo desde hace siete años de manera virtual. A la segunda persona que invité al emprendimiento fue a Agustín Mier y Terán, un emprendedor que había tomado un curso conmigo. No hubo entrevista ni nada, simplemente se incorporó una vez que le pedí que por favor atendiera a un cliente cuando yo no podía. Le tengo mucho respeto porque se aventó sin pensarlo mucho y creció, los clientes ya le hablaban a él y no a mí.

En mayo de 2010, organicé el KPMG Growth Summit en la Ciudad de México y en Monterrey para atraer a más clientes. El objetivo era que me conocieran y aprendieran de la metodología. Hice una alianza con el grupo de medios de comunicación Imagen, que me apoyó con la publicidad del evento. El plan era que 1,200 personas asistieran al evento. Sin embargo, hasta cinco días antes sólo había vendido 47 boletos.

La estrategia inmediata, junto con el director general de Imagen, fue anunciar el evento en 14 programas de radio del grupo. Además, envié correos electrónicos a mis bases de datos para regalarles 50% del costo del boleto. Perdimos como 80,000 dólares en el Summit, pero el resultado fue extraordinario, alcanzamos la meta porque entre los asistentes se encontraban ejecutivos de muy alto nivel y un par de multimillonarios. Eso nos dio mucha visibilidad en el mercado y nos dio otro empuje fuerte para nuestro crecimiento.

Internet y Gazelles Growth Institute

Con la consultoría he pasado noches oscuras, pero nada que ver con lo que viví tras la quiebra de las empresas en Estados Unidos. Me he vuelto más calculador al riesgo, antes era más visceral. Ser consultor me encanta, porque me reúno con emprendedores a aprender con ellos. Pero es un negocio muy pesado si

tienes hijos pequeños ya que constantemente estás viajando a ver clientes... entre más exitoso eres más viajas. También, al contar ya con un equipo, la empresa tenía gastos fijos fuertes y eso me llevó a iniciar la búsqueda de un modelo de recurrencia.

En esa búsqueda encontré Rhythm, una empresa estadounidense que tiene un software para la operación del modelo de Gazelles. En septiembre de 2010, yo tenía cinco clientes y me asocié con ellos para traducir el sistema al español y empecé a desarrollar ese modelo vía digital. No pensé en desarrollar un software por mi parte, porque el creado por esta empresa era realmente bueno.

El modelo digital representó un gran diferenciador para mi negocio. Todos los planes estratégicos de mis clientes se suben al sistema y desde cualquier parte del mundo se le puede dar seguimiento a la estrategia. El software nos permitió tener un ingreso estable y poder dar mejor seguimiento y soporte a nuestros clientes.

La tercera persona que se sumó al barco de mi emprendimiento fue Paulina López, a quien conocí por Agustín. Ella se incorporó en 2011 para apoyar a los emprendedores con el software y establecer una estrategia para crecer su compañía de forma acelerada. Para septiembre de 2011, la empresa ya tenía 15 clientes de consultoría estables. Nos especializamos y les dimos mejores soluciones, además de que poco a poco nos acercamos a empresas más grandes y sofisticadas.

Luego saqué mi blog **Capital emprendedor**, lo que empezó a generarnos tráfico de empresarios de otros países. Pronto nos convertimos en el modelo de consultoría basado en **Los hábitos de Rockefeller** más importante de América Latina. Empezaron a llegar clientes de Argentina, Venezuela, Colombia y de otros países.

A finales de 2011, di la primera clase de **Los hábitos de Rockefeller** por internet. Luego de eso, le pedí a Verne Harnish que hiciéramos juntos Gazelles Growth Institute. El objetivo de este proyecto era llevar toda la educación de Gazelles por internet a nivel mundial. Verne aceptó y nos asociamos con Juan González, quien trabajaba en el sector de internet. Lanzamos el sitio en mayo de 2012 y comenzamos la democratización del modelo a menor precio.

El primer año de Gazelles Growth Institute tuvimos 125 clientes. Al segundo, llegamos a 400. A finales de 2015, que es nuestro tercer año, tenemos en la plataforma una cartera de 6,000 clientes en más de 40 países del mundo. Esta plataforma me abrió un mundo totalmente nuevo: cerca de 20% de la cartera es de Australia y Nueva Zelanda.

Ver a los clientes felices ha sido impresionante. Sigo ofreciendo consultorías, pero cada vez en menor medida, ahora doy más conferencias y me enfoco más en la operación de Gazelles Growth Institute.

Verne tiene una regla: “No puedes levantar dinero para comprobar tu modelo, debes usarlo para escalar”. El primer levantamiento de inversión, que fue muy pequeño, lo hicimos en 2012 y ahora que ya comprobamos el modelo, estamos invitando a más inversionistas para que nos ayuden a escalar el negocio. Mi meta es hacer de Gazelles Growth Institute una plataforma de educación ejecutiva mundial para ayudarlos a incrementar su número de empleados, para que así puedan impulsar sus empresas. Si quieres crecer tu empresa x 10, primero tienes que crecer tu equipo x 10, y no necesariamente en el número de personas, sino en su capacidad de ejecutar.

Considero que en 15 años puedo cumplir la meta que tengo con Gazelles Growth Institut: ayudar a un millón de compañías a cumplir sus objetivos, con base en el crecimiento de sus equipos. Toda la vida voy a ofrecer consultoría porque me encanta, me divierte y aprendo... estar cerca de los emprendedores me mantiene y mantendrá vivo.

PREGUNTAS

- *¿Qué es lo más importante que has aprendido de ser emprendedor?*

Aprendí que las ideas sin ejecución no sirven de nada. Para ganar en la ejecución necesitas disciplina. Además, uno de los aprendizajes más profundos ha sido que lo mejor es juntar al equipo adecuado lo más rápido posible.

- *¿Cuál ha sido la mejor estrategia que has implementado para escalar tu negocio?*

Traer al mejor equipo y aprender a vender tu misión para multiplicar tus ventas.

- *¿Cuál ha sido el error más grande que has cometido en tu negocio?*

No dedicarle el tiempo necesario a mi equipo para ayudarles a hacer su trabajo. Eso le ha costado a la empresa millones de dólares en crecimiento potencial.

- *¿Cuál es tu técnica favorita para generar ganancias en tu negocio?*

Enfocarte en resolverle un problema importante al cliente para ayudarlo. Entre más clientes ayudas con problemas más grandes, más crece tu empresa.

- *Si te quedara un minuto de vida, ¿qué consejo le darías a tus hijos sobre cómo escalar un negocio?*

Junta al mejor equipo que puedas, enfócate en ellos.

9. INTRODUCCIÓN

Pablo Hernández ha sido perseverante en su camino como emprendedor. Empezó cuando estudiaba la preparatoria y, desde entonces, no ha quitado el ojo de la mira para hacer crecer sus empresas. También ayuda en su camino a otros emprendedores, al ser un promotor constante del emprendimiento y referente en el ecosistema emprendedor mexicano.

Daniel Marcos

Capítulo 9

Ingenia y Pago Fácil / Pablo Hernández O'Hagan

SIN MIEDO A COMPETIR CON LOS GRANDES



Descarté la idea de ser empleado cuando aún era muy joven. Simplemente no me veía trabajando en un gran corporativo. Yo quería ser mi propio jefe. Quería ser emprendedor.

En el verano de 1995, cuando tenía 14 años, tuve la oportunidad de colaborar con Fernando Sánchez Argomedo, en el colegio Angloamericano, donde aprendí a hacer sitios de internet. Después, en 1997, monté una pequeña oficina en mi casa y empecé a vender **websites** por 6 mil pesos. Todo lo hacía por mi cuenta, era **freelance**.

La experiencia y los conocimientos que adquirí al cursar la carrera de Ingeniería Industrial en La Universidad Panamericana me permitieron que en 2002, a los 22 años y completamente solo, fundara la agencia de desarrollo web y **marketing** digital, Ingenia.

Gracias a la recomendación de Fernando, en 2002, tuve mi primer cliente importante: Grupo BAL, un conglomerado mexicano con empresas en diversos sectores. Mi primera tarea asignada fue hacer el diseño de un sistema

de **balanced scorecard**. Inicialmente yo me encargué del proyecto, luego comencé a contratar gente. En el primer año, Ingenia facturó 55 mil dólares.

El negocio avanzaba y pronto comencé a identificar nuevas oportunidades de negocio. Tengo el hábito de anotar las ideas que se me ocurren. Una de ellas fue Pago Fácil. La idea era crear un sitio para realizar pagos vía internet y surgió con el objetivo de facilitar el comercio electrónico. Me había dado cuenta de que en el mercado había un apetito naciente por esa modalidad.

Sin embargo, hacer **e-commerce** en 2002 era carísimo. La idea que se me había ocurrido era buena, pero necesitaba madurar. Para evitar la presión de no encontrar nombres disponibles en el futuro, compré el dominio de PagoFácil.net, en 2003.

Los proyectos comenzaban a llegar a Ingenia cada vez en mayor medida y yo estaba muy contento. En 2004, la empresa vendió alrededor de 150 mil dólares, y un año después estuvo cerca de alcanzar los 280 mil dólares.

El apetito de seguir creciendo

En 2006, mi escenario era un caos completo: tenía 12 empleados y trabajaba todo el tiempo. Mis horarios laborales empezaban a las ocho de la mañana y terminaban en la madrugada. Perdía clientes porque había demasiadas responsabilidades que dependían 100% de mí, como las ventas, la dirección y la gestión de los proyectos. Además, tenía a mi cargo buena parte de los temas de administración y finanzas de la empresa. No había un organigrama que delimitara las funciones, por lo que muchos de los proyectos se convertían en bomberazos.

Comencé a buscar literatura al respecto. Uno de los libros que leí y me ayudó mucho fue **E-Myth**, de Michael E. Gerber. Luego consideré la opción de inscribirme al Master in Business Administration (MBA) en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), que entonces costaba 50 mil dólares. Pero antes de inscribirme, un tío me recomendó que mejor contratara a la consultora E-Myth México para sistematizar, administrar y gestionar mejor la empresa.

En junio de 2007, contraté el programa y durante un año puse orden y sistemas en mi empresa. Además delimité mi primer organigrama donde yo era gerente de Administración y Marketing. Tras organizarme, crecí muchísimo. Fue entonces cuando dije: “Quiero más”. Tenía el apetito de seguir aprendiendo y que la empresa siguiera creciendo.

Lo que más me llamaba la atención de leer sobre el crecimiento de las empresas era que podía tener más tiempo y recursos para mí. En ese entonces, los proyectos en Ingenia solían costar más de lo que yo cobraba por ellos. Como empresa, no quería estar preocupándome por el dinero, quería tener más recursos y más clientes satisfechos, haciendo cosas increíbles para la gente.

En 2008, leí el libro ***Dominando los Hábitos de Rockefeller***, de Verne Harnish, y me fascinó. Ahí me enteré que había talleres para ejecutar las recomendaciones que enumera, como el ***one page plan***. Me fui con el equipo gerencial de Ingenia a hacer un ***workshop*** para elaborar el plan con los objetivos de la empresa y las prioridades.

Ambos libros son complementarios: ***E-Myth*** es para crear sistemas y procesos para que el negocio funcione como una franquicia, mientras que ***Dominando los Hábitos de Rockefeller*** es para medir todo, generar un ritmo y dirigirse con base en prioridades y juntas diarias.

Las cosas empezaron a cambiar y a funcionar mucho mejor. Entendí que para avanzar tenía que hacer que todos los empleados estuvieran alineados hacia un mismo objetivo: vender y atraer nuevos clientes a través de ofrecerles un servicio sensacional. Para ello, tuve que cambiar de paradigma y aprender a delegar.

Dirigir dos empresas del alto crecimiento

Estas dos metodologías las apliqué también en Pago Fácil, que arrancó operaciones en 2010 como una plataforma que facilita realizar cobros, ya sea vía web, en algún punto de venta o desde un ***smartphone***, y cuya idea fue incubada por tres años dentro de la plataforma de Ingenia.

El **timing** no pudo haber sido más preciso, porque el mercado de **e-commerce** estaba creciendo y ese año atravesaba un boom. Los socios iniciales del proyecto fueron Javier Rincón y Luis Fernando Huerta. Desde ese día hasta hoy, la empresa ha levantado 4 millones de dólares de capital para crecer y expandirse en el mercado.

Dirigir dos empresas de alto crecimiento es un arte. Solo lo puedes hacer con el respaldo de metodologías que te enfoquen en hacer el trabajo estratégico, el trabajo del día a día que tiene el mayor impacto en el resultado que quieres conseguir.

Para lograrlo tienes que estar obsesionado con la productividad y al mismo tiempo encontrar espacio para tu familia, tus amigos y para ti mismo. Tienes que tener muy claro a dónde vas y medir cada indicador relevante en el camino hacia tus metas.

El arte de delegar

Hasta entonces, solía pensar que si yo no hacía las tareas de la empresa, nadie las iba a hacer igual de bien. Estaba equivocado. Tuve que preguntarme: ¿Qué es lo mejor que puedo hacer? ¿Cuál es la tarea que más valor agrega Pablo a Ingenia? Mi respuesta fue: las ventas, un componente esencial de la estrategia.

Las ventas te hablan de la salud de una compañía, ya que con ellas aseguras el mantenimiento de relaciones de largo plazo. Por el otro, el Chief Executive Officer (CEO) tiene que trabajar en la parte estratégica y no ser el operador del negocio. Así, en una empresa de servicios como Ingenia, somos los socios los que más podemos vender y los que más podemos escalar las ventas.

Al entender eso, fui soltando la operación y comencé a delegar, por lo que busqué a gente que fuera mejor que yo en diseño web y en otras áreas que, entonces, estaban a mi cargo. Para garantizar su buen desempeño, los contratos de posición ayudan muchísimo, ya que de esa manera cada empleado tiene claras las responsabilidades de lo que debe hacer en su trabajo. No se trata de **micromanagement**, pero sí de estar alineados hacia dónde camina la empresa. La prioridad de la cual todos somos dueños es ventas.

Para ello, he aprendido mucho de comunicación. Ésta tiene que ser constante y estrecha. Siempre hay que comunicar a los empleados cuál es la visión de la compañía. Nosotros aquí instauramos la **key staff meeting**, que se hacen cada tres meses con la gente clave de la organización y dura alrededor de tres horas. En esta involucramos a todas las áreas de la empresa.

Las empresas son como los bebés: la ropa que te quedaba a los tres meses, ya no te queda al año. Los bebés y una empresa exitosa crecen muy rápido, lo que hace que los procesos y las reglas cambien. El secreto para crecer una compañía es saber delegar y contratar al equipo perfecto. Además de tener procesos, estructura y madurez institucional.

Juntarse con los grandes

En 2006, la organización Entrepreneur's Organization (EO) me invitó a un desayuno. Yo había escuchado sobre ésta anteriormente y sabía que era una red global de emprendedores y empresarios que compartían experiencias y aprendizajes para tener éxito en sus negocios. Asistí y me dijeron que si quería ser parte de ellos tenía que facturar un millón de dólares al año. Para ese entonces yo facturaba 800 mil dólares. Eso fue un incentivo durísimo para mí.

Un año después, en 2007, logré entrar y a partir de entonces mi facturación se multiplicó. Estar en ese grupo me empujó a crecer porque son personas que facturan mil veces más que yo, y sus consejos y experiencias son valiosísimos para alguien que quiere crecer. Es una gran forma de ampliar tu red de contactos.

En 2008, ya como miembro de EO, tuve la oportunidad de participar en un programa exclusivo que organizaron para 25 emprendedores de todo el mundo: el Leadership Academy, en Washinton D.C. donde conocí a Steve Showalter, quien era el presidente del Global Student Entrepreneur Awards (GSEA) en ese momento. Me invito a ser juez de este premio en 2009 y solo estábamos dos mexicanos. Esto me motivó a hacer la versión mexicana de ese premio.

El fin es reconocer con mentoría y apoyos económico para impulsar y motivar a jóvenes con espíritu emprendedor que han creado una empresa y al mismo tiempo son estudiantes de licenciatura. Llevamos seis años organizando el

premio y hemos tocado a más de 2000 estudiantes emprendedores. Gracias a EO tuve esa conexión y eso permitió que el premio sea una realidad en México, desde 2010. Hoy el premio tiene el apoyo de Grupo Financiero Banorte y la Bolsa Mexicana de Valores. Cada año entregamos más de 1 millón de pesos en premios.

Soy miembro del Consejo Directivo de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP), desde 2013. Ahí he tenido la oportunidad de sentarme con todos los presidentes de las agencias, hacer amistades y aprender de ellos.

Alguna vez leí el libro **Think and Grow Rich**, de Napoleón Hill. En él, Hill entrevistaba alrededor 100 millonarios como Henry Ford y JP Morgan, entre otros, con el fin de ver qué tenían en común. Se dio cuenta que tenían foros o grupos de gente donde compartían sus experiencias. Entrar a esas agrupaciones lo he llamado “mi otra maestría”. El **networking** es importante y tienes que darte tiempo para eso.

Buscando el socio ideal

En el Consejo de la AMAP conocí a José Luis Betancourt, quien tiene más de 35 años de experiencia en la industria y entonces era director de la reconocida agencia internacional de publicidad J. Walter Thompson (JWT).

En 2014, se subió al barco de Ingenia. Durante un par de años habíamos desayunado una vez a la semana, cada 15 días o cada mes. Después de un tiempo me di cuenta el tipo de persona que era, lo que estaba avalado por su buena reputación en la industria.

Él se había acercado a explorar una posible adquisición de Ingenia por parte de JWT, pero yo ya sabía que no quería vender y que no era nuestro momento de hacerlo. Lo que quería era crecer. Por eso le ofrecí que se uniera a Ingenia, lo cual le sonó perfecto, ya que iba de acuerdo con su perfil y trayectoria.

Cuando entró, en 2015, José Luis a Ingenia, comenzamos a consultarnos con más frecuencia las decisiones de la empresa. Eso nos trajo más disciplina y la experiencia del mundo corporativo que una empresa en crecimiento requiere para madurar.

Juntos nos complementamos perfecto. Hemos multiplicado el crecimiento porque si trabajas 16 horas en una empresa como Ingenia, un socio puede ver a 16 clientes, pero si son dos, puedes ver a 32.

El tema de los socios es como cuando te casas, es lo mismo que escoger una esposa: no te puedes casar con cualquiera porque es un compromiso de por vida. Un pleito entre socios puede ser desastroso para la compañía. Debes tener paciencia para no asociarte con cualquier persona, porque los malos socios destruyen y quiebran compañías.

Es fundamental tener un gobierno corporativo, el cual derivé en un contrato de socios, de proveedores familiares y de familiares en la empresa, entre otros. Tener claridad sobre esos aspectos nos ayudó mucho.

Con la nueva estructura yo quedé como presidente y fundador, así como responsable de las relaciones públicas, finanzas, nuevos negocios y tecnología de la agencia. Mientras que José Luis fue nombrado socio y director de Comunicación y Nuevos Negocios. Desde entonces, esa organización nos ha funcionado muy bien.

Ingenia tiene tres unidades de negocio: desarrollo, publicidad y marketing digital. Las tres actúan de la mano, pero son independientes. Tienen a clientes compartidos, pero cada una tiene su propio director. Lo que logramos es ir de la mano con sinergia, pero mucho **expertise** en cada unidad.

Cultivar la cultura

La cultura es otro aspecto fundamental para hacer crecer el negocio y es lo más difícil de mantener en la medida que tu organización va creciendo. Es como el pasto: si no lo riegas se muere. Tiene muchas interfaces: el ambiente laboral y cómo logras que la gente esté emocionada para hacer lo que están haciendo, cómo tratas a la gente, los valores de la empresa y cómo los comunicas o los vives, las prestaciones y hasta el tipo de cliente que traigas.

Recientemente tomamos un proyecto increíble, pero que debíamos desarrollar en solo tres semanas. Esto fue un tiempo récord para la empresa, dado el tipo de proyecto. Se trató de la Liga Bancomer MX, de fútbol profesional. Hicimos

todo el **user** interface y el rediseño. Cuando lo aceptamos, lo primero que preguntamos en el equipo fue: “¿Quiénes son fanáticos del fútbol?”. Los elegidos hicieron ese proyecto y estuvieron felices porque, por ejemplo, crearon las tablas de estadísticas como a ellos les gustaría verlas.

En Ingenia usamos pósters que reflejan la cultura de la organización. Las frases son para impregnar la sangre emprendedora y nuestra misión a los empleados para crear una cultura de alto desempeño.

Además, hemos aprendido a contratar. Una vez leí en un blog de un psicólogo que la cosa más importante en contratación era el **gut feeling**, o sea, el estómago y que eso nunca le había fallado. Los primeros 10 segundos son clave para ver si percibes afinidad y energía de una persona.

Contratar es la parte medular y más difícil de negocio. Lo que he aprendido es que las contrataciones malas y de urgencia salen carísimas. He perdido millones de pesos por las contrataciones, me han hecho quedar mal con el cliente y por eso nos volvimos selectivos.

El **fit** de Ingenia son personas apasionadas, trabajadoras que aman la tecnología, optimistas y de servicio. El **feeling** y el colmillo te lo va dando el tiempo. Tienes que detectar la que hace **fit** y cómo los retienes.

Mirada futura

En la actualidad, Ingenia factura más de 80 millones de pesos al año y estamos orgullosos del portafolio que tenemos. Hemos hecho los mejores **websites** de México, como el de la Bolsa Mexicana de Valores, Coca-Cola, Liga Bancomer MX y Grupo Bimbo.

Además de eso, 5% de nuestros ingresos o de nuestras horas se destinan al apoyo de organizaciones sin fines de lucro. Hemos donado muchos sitios y hasta tenemos lista de espera de fundaciones.

En 12 años, Ingenia ha pasado de ser una simple desarrolladora de **websites** a ser la agencia digital más grande de México. De una persona que vendía sitios

de internet por 6 mil pesos pasamos a vender millones de pesos. En la medida que se ha sofisticado el negocio, nosotros también hemos evolucionado. Cuando nació, no existía Facebook, Twitter, Instagram o Pinterest, por lo que tuvimos que adaptarnos rápidamente a los cambios.

La transformación ha sido grandiosa: primero pusimos orden, sistemas y procesos, para después poner ritmo, disciplina y cultura de trabajo, empezando a medir cuánto nos cuestan los proyectos, qué fechas se tienen que respetar y cómo optimizamos a la gente para que trabaje mejor en cada uno de los proyectos.

De 2012 a 2014, invertimos más de medio millón de dólares en la certificación Capability Maturity Model Integration (CMMI), un modelo para la mejora y evaluación de procesos de sistemas de **software**. Con esa certificación, hemos madurado la cotización de proyectos.

Antes, vendíamos proyectos a un monto y creíamos que con eso íbamos a obtener una ganancia, pero resultaba que cuando lo hacíamos, los costos resultaban mayores a los que habíamos considerado. Hoy estamos trabajando en eso, lo cual nos dio estabilidad, conocimiento del mercado y ojo clínico de talento para saber quién es bueno o quién es malo.

En el caso de Pago Fácil, nuestra visión es ser una compañía de pagos nacionales que procese mil millones de dólares. Además, ya tenemos 3000 comercios activos que nos usan para recibir pagos con tarjeta o en más de 24 mil tiendas de conveniencia. El año pasado crecimos 600% de monto procesado, y el reto que tenemos ahora es ir hacia soluciones antifraude y crecer en ventas.

Pago Fácil nació prácticamente sin mucho fondeo y ha ido creciendo orgánicamente. En 2011, levantamos una ronda de 250 mil dólares y en 2012 otra de un millón de dólares. En 2015, cerramos otra ronda por otros 2.5 millones de dólares. El negocio crece y crece. Nuestros socios institucionales son el fondo de inversión mexicano Venture Partners. Hoy, el principal objetivo es aumentar nuestro monto procesado porque eso nos da vida, y para ello gastamos lo que es estrictamente necesario.

Si pudiera resumir los **key learnings** durante este proceso de crecimiento, diría que es cuidar mucho las finanzas. Es necesario ser muy disciplinado con los flujos de efectivo cuando haya o no abundancia y empezar a medir todo. Las ventas las tengo medidas cada semana del año y así voy viendo cómo voy avanzando.

Otra lección es no tratar de abarcar todo, solo las cosas más importantes y prioritarias, las que van a tener un efecto positivo en el rumbo del negocio, y que las reglas no se escriban sobre piedra, sino tener la flexibilidad de cambiar prioridades. Hay que saber moverte con eso. Y, finalmente, que el emprendedor esté listo para crecer, que esté leyendo, balanceado, saludable y en armonía espiritual y familiar.

PREGUNTAS

- *¿Qué es lo más importante que has aprendido de ser emprendedor?*

Lo más importante que he aprendido al ser emprendedor es que si yo estoy balanceado como persona y con un visión clara de a donde debo llevar el negocio, las cosas salen bien. Para que un negocio crezca el emprendedor tiene que tener muy clara la estrategia a seguir y hacer ajustes conforme pasa el tiempo.

Dónde pones tu tiempo en el día a día suma de forma impresionante en el resultado final. Es por eso que me he vuelto obsesivo con medir todo y con ser altamente productivo. Aplico la técnica todos los días de “The Most important Things” buscando enfocarme en lo que dará el mayor resultado para mis negocios. Cuando dejo de hacer esto no he avanzado, cuando lo hago es cuando más han crecido mis empresas.

- *¿Cuál ha sido la mejor estrategia que has implementado para escalar tu negocio?*

Es evidente, pero muy cierto. Me enfoco en tres cosas:

1. Las ventas y todo lo que gira alrededor de vender: generar prospectos y convertirlos en clientes.
2. Obsesionarme con que todos cumplamos lo que prometimos.
3. Cuidar el dinero: no ser frugal y gastar solo en lo indispensable. Saber donde estoy parado financieramente con una visión de los siguientes 12 meses siempre.

- *¿Cuál ha sido el error más grande que has cometido en tu negocio?*

Tuve un gran aprendizaje en enero de 2011. Llevaba mi control de flujo de caja en un archivo de Excel, el cual me indicaba que tenía un margen de utilidad de 8 millones de pesos cuando arranqué el año. Esto era extraordinario, siempre arrancaba con perdidas y tenía que ponerme a vender proyectos. Entonces empecé a contratar personal que necesitaba y realicé gastos que creía necesarios. Dos meses más tarde, en marzo, me di cuenta que mi archivo tenía una fórmula equivocada y que en lugar

de tener un flujo positivo de 8 millones de pesos, ya tenía un faltante por la misma cantidad. No dormí durante un mes. Ahí cuando supe que no podía seguir administrando así la empresa y que debía implementar sistemas y presupuestos.

- *¿Cuál es tu técnica favorita para generar ganancias en tu negocio?*
Dedicar la primer mitad de mi día siempre a actividades relacionadas con ventas y buscar proyectos grandes con márgenes grandes. Luego cumplir lo que prometimos y más.

- *Si te quedara un minuto de vida, ¿qué consejo le darías a tus hijos sobre cómo escalar un negocio?*

Hijo, escucha bien: dedícate a ser el mejor vendedor y el mejor cumplidor de tu promesa. Crea una reputación intachable alrededor de lo que haces. Contrata a la mejor gente que puedas pagar y cuida cada pesos. Crea una cultura de servicio sensacional y rentabilidad en tu empresa. Cuida a tu gente y ellos cuidarán a tus clientes. Piensa siempre en grande. No pares, diviértete y nunca seas el **workholic** que no tiene tiempo para su familia o para si mismo.

Inyecta pasión en todo lo que tocas. Ten sistemas y procesos detallados con **checklists** para todo en tu empresa. Piensa que vas a operar en todo el mundo desde el inicio. Y disfruta cada paso que des, día con día. Nunca te rindas. Nunca pagues tarde ni un día tu nómina y se responsable con el crédito bancario. Si no lo necesitas no lo uses. Sacar tus utilidades razonablemente y reinvierte.

10. INTRODUCCIÓN

Alejandro Cuervo es un visionario, imagina y luego ejecuta. Siempre trae consigo los binoculares para localizar oportunidades. Tiene un gran sentido humano, es una gran persona y un excelente emprendedor. Siempre está preocupado por su gente. Para él, su equipo es una variable estratégica. Invierte en su capacitación y desarrollo con el fin de que crezcan a la par de la compañía. Su sello distintivo es soñar y hacer en grande.

Agustín Mier y Terán

Capítulo 10

IPETH / Alejandro Cuervo

SOÑAR Y EJECUTAR



En 1981, cuando tenía cuatro años, tuve mi primer acercamiento con el emprendimiento. Mi abuela tenía su propio negocio, una empresa que recogía desperdicio industrial. Yo la acompañaba en los recorridos que hacía en los camiones, me sentaba en medio de ella y el chofer. Recuerdo que en aquel entonces tenía una flotilla de ocho camiones y 50 personas a su cargo. Ahí supe que cuando fuera grande quería tener mi propia empresa.

Cuando salí de la universidad, donde estudié Contabilidad y Finanzas, comencé a emprender. Junto con mis amigos fundé una comercializadora internacional, una empresa dedicada a la venta en línea de artesanías mexicanas y un negocio de pollo procesado. A mis 27 años, ya había fundado tres negocios y tenía listo el proyecto de Integramed, una clínica con cuatro consultorios médicos de especialidades.

Integramed fue la empresa con la que pretendía entrar al mundo de la medicina. Era un buen proyecto, una clínica muy bonita y digna, donde las consultas tendrían un costo de 200 pesos. Era un negocio muy innovador para su época, porque en 2003 no había algo igual en México. Sin embargo, no arranqué el proyecto porque algo más grande llegaría por casualidad.

Una mañana de diciembre de 2005, fui a desayunar con mi papá, Heberto Cuervo, médico especialista en Medicina Física y Rehabilitación cuya clínica en Puebla tenía 30 años de existir. De hecho, la suya fue una de las primeras en México. Yo trabajé ahí hasta los 19 años durante vacaciones, atendiendo la recepción, limpiando equipos de fisioterapia y recibiendo a los pacientes.

En la plática me contó de la falta de fisioterapeutas en México y de la gran necesidad que había de tener profesionistas calificados, pues no existía más que una escuela de bajo perfil para formarlos, y las otras alternativas eran únicamente para técnicos o masajistas.

Recuerdo que me dijo: “Es peor que vayan a esa escuela y salgan dizque sabiendo, a que yo les enseñe”. Le sugerí que pusiera su escuela y, justo cuando comenzaba a contestarme que era muy difícil y que ya lo habían intentado, me llegó una idea a la cabeza, retomando la idea de mi papá: fundar una universidad para formar fisioterapeutas.

Después de pasar la noche trabajando en darle forma a esta idea e investigando en internet, a la mañana siguiente me reuní a desayunar con mi padre, pero ahora con el fin de plantearle lo que necesitaba para iniciar el proyecto, definitivamente era el momento de emprender. A partir de esta reunión, pasé muchas noches trabajando.

Como decía Steve Jobs, fundador de Apple, vi cómo “todo se alineaba”: mis conocimientos de la maestría en Alta Dirección de Empresas en el IPADE Business School — la cual no terminé por regresarme a Puebla a arrancar un nuevo negocio —, mis vacaciones en la clínica de mi padre, el ejemplo de mi abuela, lo que aprendí en mis viajes y mis primeros emprendimientos.

Un plan de tres días

Cuando hablé con mi padre, le pedí que me contactara en tres días con los ocho o 10 médicos a los que considerara los mejores de México, entre ellos estaba el doctor Juan Manuel Guzmán, a quien le conté la idea. Él era y sigue siendo el médico más disruptivo de esta especialidad en México, siempre demostrando un gran liderazgo y justo en ese momento era el presidente de

la Sociedad Mexicana de Medicina Física y Rehabilitación, así que le solicité algunas cifras del mercado.

Con esa información, durante tres días, continué con mi **business plan**. Noté que 6.1% de la población tiene una discapacidad motriz o neurológica y supe que se requerían, por lo menos, 500 mil fisioterapeutas en México. Fue ahí cuando confirmé mi teoría inicial. “Aquí hay negocio”, pensé.

Al cuarto día hablé con los médicos que ya me había contactado mi papá y les dije: “Voy a hacer una universidad, quiero que ustedes entren al proyecto poniendo 80 mil pesos”. Les hice una propuesta de la cantidad que iban a ganar ¡y funcionó! Empezamos con un capital de casi 2.5 millones de pesos otorgados por 31 inversionistas entre médicos, amigos y familia.

A través de una propuesta de generación de utilidad a largo plazo, los convencí ofreciéndoles que su inversión crecería en poco tiempo, además de que les iba a pagar por dar clases y crear el plan de estudios. Otro factor que resultó definitivo para que se pudiera conjuntar todo lo necesario para lograr el proyecto es que ellos también son personas a las que les gusta ayudar.

Así surgió el IPETH, Instituto Profesional en Terapias y Humanidades. Al final, todo se trató de romper paradigmas: ellos aceptaron hacer negocio y ayudar, y yo dejé de pensar que la medicina no era un negocio. Antes pensaba que en ese segmento las formas ya estaban establecidas, que no se podía innovar, pero con este emprendimiento todo se sincronizó para cambiar los paradigmas de todos los que estábamos involucrados.

Cuando me preguntaron quién iba a ser el rector, dije: “Nadie”. Yo me encargaría del área de Finanzas y tomaría consejos de todos para llevar la Dirección. La figura más importante sería mi padre, pero siempre he tenido claro que los médicos no saben administrar. Al inicio era desgastante participar en una junta con gente que no estaba metida en la operación diaria, pero así es como se empieza.

Empezar a lo grande

No arranqué en una casita o en una instalación improvisada. La primera escuela estuvo en un edificio de mil 200 metros cuadrados, en Puebla. Yo conceptualicé la idea en grande y así la comencé, con instalaciones de primer nivel, por lo que invertí en salones, cafetería y demás. En cuanto a nivel académico, no solo busqué a los mejores médicos de México, sino que trajimos profesores de España, Venezuela y Colombia.

Para atraer estudiantes, lo primero que hicimos fue organizar un congreso de un día al que asistieron ponentes de primer nivel. Invitamos a todos de manera gratuita, inclusive a los alumnos de las escuelas que ya existían. Cuando todos ellos entraron a IPETH, quedaron sorprendidos de las instalaciones y la infraestructura, así que algunos de ellos optaron por estudiar en nuestra nueva escuela.

Pusimos especial cuidado en los detalles, inclusive en la ubicación de la escuela, con el fin de evitar que para algún sector del mercado potencial resultara un problema el transporte.

Para acercar a los aspirantes, yo mismo visité las preparatorias, así que dentro de mis responsabilidades, estaba ser la de ser promotor de ventas y así fue durante dos años. Me acercaba con alumnos que cursaban el tercer grado de preparatoria, especialmente a los grupos con especialidades en el área de la salud. Inclusive iba a ferias sobre el tema y me especialicé en las personas de ingreso medio y medio-bajo, Lo tenía claro, este era mi mercado.

Después de un año de preparar todo, en enero de 2007 ingresaron 180 alumnos, que conformaron la primera generación. ¡Ni yo mismo me esperaba ese éxito!

El crecimiento

Llegar a casi 200 alumnos fue mi primer éxito. Recuerdo que justo un mes antes de iniciar el primer ciclo escolar, yo tenía 50 alumnos inscritos. Pensaba: “Con que entren unos 20 o 30 más, estaremos bien”. De repente sonó mi teléfono, me llamaban de la escuela. ¡Tenía que salir de inmediato porque no podían

con la carga! Había filas de personas que se quería inscribir. Fue ahí cuando verdaderamente me di cuenta del éxito que había logrado.

A los seis meses de haber iniciado las clases, IPETH ya se había convertido en la escuela líder de su ramo, tanto por el número de alumnos como por el vanguardista plan de estudios, además de que teníamos certificaciones que nos calificaban como los mejores. Fue ahí donde comenzaron los retos.

Primero, el manejo de las finanzas se lo di a una empresa de **outsourcing**, la cual no hizo las cosas correctamente, por eso yo me encargué después de manejar los números. Firmaba cada cheque, pero solo así sabía que no había fugas.

Además, debía encargarme de la planeación. En ese entonces, mi preocupación era cómo conseguir que se inscribieran el doble o triple de alumnos, por lo que hice de la mercadotecnia un tema importante, pero todavía tenía que pensar en que la infraestructura y los profesores fueran suficientes para el crecimiento planeado.

En el segundo año, pasamos de 180 a 350 alumnos, y verdaderamente comenzó a preocuparme y emocionarme el futuro. Abrimos otro campus, un edificio nuevo a cinco calles del otro. Me di cuenta que iba a otro nivel, a otro grado de crecimiento. ¡Ya había llenado dos edificios! Pero resultó que ese también fue el agotamiento del primer modelo del negocio, por lo que después vino el proceso de institucionalización.

Los ex socios

El crecimiento trajo la necesidad de tomar decisiones. Algunas necesarias, pero difíciles. Otras resultaron francamente erróneas.

Cuando vino el crecimiento me enfrenté a la decisión de rentar un tercer lugar o construir nuestro propio campus. Opté por la segunda. Lo hicimos en un terreno de una hectárea, donde construimos más de 5 mil metros cuadrados con amplios jardines y canchas deportivas, pero definitivamente no fue lo mejor.

En los negocios tienes que pensar a 10 años, no a cinco como lo hice, porque hoy pensamos vendérselo a alguien que, a su vez, nos lo rente. Hoy, ese campus

nos está comiendo más recursos por la construcción, y no se nos mide por tener salones, sino por el número de alumnos. Fue un error, me equivoqué por no ir más allá. Tuve que llevar mi estrategia a un nivel que solo puede dar el conocimiento y la experiencia.

Pero ese no fue el único dilema. En 2012 también fue complicado tomar la decisión de llegar a tener únicamente tres socios e invitar a uno nuevo que inyectara recursos y una manera diferente de pensar. A la mayoría de los 31 socios originales les hice una atractiva oferta. Les expliqué el nuevo plan de la empresa y que, de no aceptar, nos iríamos por 10 años más para empezar a recibir dividendos. Todos aceptaron la oferta en ese momento.

Conformar esta nueva estructura fue difícil, pero fue necesario para enfrentar la nueva etapa, porque necesitamos en ella únicamente a gente que de verdad aporte algo.

En lo que se refiere a lo administrativo, ahora requerimos gente dispuesta a ayudarnos a resolver los problemas que se originaron con el crecimiento de la empresa. Quizá se escucha fácil, pero cuando no se tiene el dinero y el tiempo, y te das cuenta que solo tres personas están haciendo todo, es cuando sabes que debes tomar decisiones.

A ciegas

La confianza en nosotros mismos en ciertas etapas, mientras el crecimiento era vertiginoso, a veces se tambaleaba. Yo mismo era el primero en dudar y frecuentemente necesitábamos que externos “validaran” nuestra capacidad, pese a que el equipo era bueno. Creo que dudar en ese momento era natural.

A pesar de algunas dudas de los socios, yo asumí la rectoría del sistema y otro socio, la rectoría del campus en Puebla. En esa ocasión no modificamos la decisión, yo me mantuve firme, pero es cierto que hubo muchas veces en las que trajimos a personas que no supieron hacer las cosas para las que fueron contratadas. Comenzamos poco a poco a confiar más en nosotros mismos, hasta llegar al punto en que nos volvimos expertos en los puestos.

Hubo un momento en que crecíamos y crecíamos, pero no lo hacíamos ordenadamente. Gastábamos cada vez más, traíamos gente de corto plazo, personas o empresas sin nivel de conocimiento. Muchas veces, esas personas tenían un buen nivel en la parte académica, pero solo venían y ejercían autoridad sin resolver las cosas.

Con el tiempo, me di cuenta que sin el apoyo de algunos asesores, yo lo hubiera hecho igual o mejor, pero en su momento los traje por sentirme acompañado, por darme credibilidad cuando era yo quien debía tomar las decisiones. Entonces me dije: “Tienes que confiar en ti mismo”. Y las cosas cambiaron.

Hay personas que debes contratar para que hagan mucho por tu empresa, pero nosotros aprendimos que para tenerlas hay que invertir, destinar recursos para traer a gente profesional. En Puebla lo intentamos, pero sinceramente hay poca oferta, por lo que tuvimos que contratarlos en la Ciudad de México, donde hay más y de mayor capacidad. Ahora solo tenemos a 2% de la gente que empezé, porque aprendí que hay personas que funcionan en ciertas etapas, pero no en todas si no se hace un plan de desarrollo de carrera.

Las viudas de Cuervo

Los cambios pueden ser complicados y dolorosos. Solemos pensar que la gente va a estar contigo para toda la vida, y desgraciadamente no es así. Yo creo que ese es uno de los primeros paradigmas que hay que romper, y aplica incluso con uno mismo. Yo lo llamo la cultura de “Las viudas y viudos de Cuervo”: la nostalgia que mis colaboradores — muchos de ellos amigos — sentían al enfrentar los cambios que estaban sucediendo en IPETH, cuando comenzó el crecimiento al dejar la Dirección General, así como la adaptación natural que debía darse con la llegada de nuevos directores. Mi forma de dirigir era distinta a la nueva y mucha gente no supo cómo adaptarse y decidió marcharse.

Hoy comprendo que hay etapas en las empresas y es complicado que toda la gente te acompañe en cada una de ellas desde el inicio, aunque reconozco mi error al no haberlo sabido antes y haber hecho algo más.

De no haber roto ese paradigma, probablemente hoy tendría una empresa pequeña que difícilmente habría alcanzado la escala que tiene ahora. Para mí, el secreto para romper con este u otros paradigmas radica en las ganas de trascender, de pensar en grande y, sobre todo, de ver hacia adelante, olvidándote de ver lo que ya se hizo y enfocándote en lo que quieres hacer.

Cuando conocí la metodología Gazelles supe que había encontrado lo que necesitaba. Me hablaban de pensar en lo que quería a 10 años para mi negocio. A mí no me tuvieron que vender nada, yo los busqué porque los necesitaba. Para mí, es un tema de metas claras y procedimientos, institucionalmente hablando, es el elemento de recursos humanos que me hacía falta y que había sido el punto en el que mis colaboradores habían sufrido mucho.

Esta metodología plantea mi inquietud principal, pues consiste en planeación a largo plazo, porque estoy seguro de que no nos vamos a quedar con los tres campus que tenemos: vamos a desarrollar dos o más proyectos, otros cinco campus IPETH, 50 centros de rehabilitación privados y más.

En la misma línea

Al final, quiero volver al principio. Todo lo que vamos aprendiendo sirve para generar valor. El esfuerzo que haces día a día debe convertirse en algo que genere recursos y que haga que mañana tu empresa valga más. La pregunta que debes hacerte todos los días es: ¿Qué voy a hacer hoy para que, si mi empresa vale 10 pesos, mañana valga 10.1? Si pienso de esa manera, todas mis acciones irán encaminadas para lograrlo.

Tengo claro que luego de lo aprendido, ya no quiero perder el tiempo y ya no deseo hacer proyectos que no generen valor. Hoy estoy enfocado en hacer que todo el equipo siga probando, continúe rompiendo paradigmas, incluso, en que siga equivocándose.

IPETH tiene un modelo difícil de replicar por otros al ser una universidad especializada, sus barreras de entrada son sólidas: trajimos a los mejores profesores del extranjero, desarrollamos el mejor plan de estudios de su tipo

en América Latina y disponemos de la más avanzada infraestructura para este mercado. Todo está alineado.

La gente ideal

Cuando escuchas un proyecto por primera vez y suena muy lógico y atractivo y comienzas a emocionarte y hay que tener prudencia. Lo más importante es enfocarse en invertir tiempo, dinero y recursos humanos en lo que verdaderamente genera valor.

Para tener a la gente correcta debes conocer tu negocio perfectamente, saber a qué le quieres tirar y en qué orden vas a lograrlo. Si tú entiendes tu negocio, vas a saber buscar a la gente ideal para ese momento o meta. Entonces, lo primero es conocer tu proyecto y después traer a alguien que te ayude.

Debes dedicarte a lo que conoces muy bien porque, de esa manera, difícilmente habrá alguien que lo haga mejor que tú. Debes evitar ese esfuerzo y dinero que se tira a la basura cuando no tienes colaboradores que generen valor y, por el contrario, llegan a destruir y a robar el valor que otros generan.

Buscamos a una empresa para que nos ayudara, porque no somos expertos y nos hemos equivocado mucho. Aunque estoy seguro de que me voy a seguir equivocando, hay que reducir el riesgo de error lo más que se pueda. Lo que sí sé es que hoy en recursos humanos el lema es: “contrata despacio, corre rápido, contrata en tres meses, pero trae al mejor y págalo”.

En IPETH nuestros salarios han aumentado considerablemente respecto a lo que teníamos hace dos años. Hoy estamos trayendo campeones a la empresa, pensando en el crecimiento y en el futuro, queremos gente que ya ha tenido otra experiencia.

También hay que tener cuidado de los pseudo-consultores parásitos que solamente llegan a absorber tus recursos y aprovecharse de ese animal herido en el que se convierte una institución cuando está enferma, de esos que llegan a chuparte todo lo que te queda, como animales roñosos.

Hoy tenemos procesos, manuales y se están alineando a certificaciones. Otro tema es la parte financiera, pues ya contamos con auditor externo y trabajamos con un presupuesto.

Acostumbro darme el tiempo para caminar con calma por los pasillos de IPETH, sin prisa. Inevitablemente se agolpan los recuerdos, los rostros de mis socios, colaboradores, alumnos, docentes, proveedores, muchos buenos y malos momentos.

Procuro sentir las emociones que se viven en CRIPETH. Ser testigo del esfuerzo del paciente, la esperanza de sus familiares, el nerviosismo oculto del alumno, el entusiasmo del profesor que monitorea las historias de éxito que se entretajan cada día entre esos muros.

Asisto a eventos que me llenen de energía, que refresquen mis ideas, que me mantengan en contacto con las nuevas generaciones y con los exa-IPETH, disfruto mucho al enterarme de sus éxitos, escucho atento sus necesidades y sus sueños.

IPETH es la suma de cada una de las personas que ha tocado la Institución, que ha puesto su corazón, su esfuerzo y sus anhelos. Es la suma de los aciertos y errores de todos los que la conformamos. IPETH vive. Hay mucho trabajo por delante y hoy estamos más listos que nunca para afrontar los retos que traiga el futuro.

PREGUNTAS

- *¿Qué es lo más importante que has aprendido de ser emprendedor?*

Recurso humano: Es vital rodearme de colaboradores que generen valor.
Financiero: Tener cuidado de pseudo-consultores parásitos que solamente llegan a absorber el recurso y aprovecharse del animal herido.

- *¿Cuál ha sido la mejor estrategia que has implementado para escalar tu negocio?*

Institucionalizar, poner en orden en todos los rubros para poder replicarlo más fácilmente.

- *¿Cuál ha sido el error más grande que has cometido en tu negocio?*

No haber tenido acercamiento con mis colaboradores para hacer un plan de desarrollo de carrera perdiendo como consecuencia a gente valiosa.

- *¿Cuál es tu técnica favorita para generar ganancias en tu negocio?*

Enfocarme en las necesidades de los segmentos de mercado de nivel medio, medio bajo, donde estamos la mayoría de los mexicanos.

- *Si te quedara un minuto de vida, ¿qué consejo le darías a tus hijos sobre cómo escalar un negocio?*

Ante toda costa ser íntegro y ético, pues al serlo, automáticamente generarás más opciones.

11. INTRODUCCIÓN

La mayor capacidad que tiene Paulina López como emprendedora es la de generar y aterrizar conceptos, lo que deriva en ejecutables entendibles y aplicables. A partir de una plática aparentemente incipiente sobre el Net Promoter System, una metodología de lealtad de clientes, ella desarrolló todo un test que está basado en una metodología de los cinco elementos de satisfacción del cliente, desde la expectativa, hasta la personal. Paso de ser una intrapreneur exitosa a una emprendedora sagaz.

Daniel Marcos

Capítulo 11

Me Recomendarías / Paulina López Castañeda

EL VALOR DE LA FELICIDAD



Me Recomendarías

Generamos Hábitats de Satisfacción

Cuando era niña soñaba con ser La Mujer Maravilla. Imaginaba que algún día tendría poderes y con ellos podría cambiar el mundo, al hacerlo un poco más feliz. Durante mi infancia tuve la oportunidad de viajar con mi familia y descubrí que los viajes pueden modificar, aunque sea por un instante, la realidad de las personas. Así que, al crecer, quise alcanzar mi sueño estudiando Administración de Empresas Turísticas y me gradué de la Escuela Internacional de Turismo. Mi mayor preocupación era hacer que los turistas fueran felices.

Sin embargo, observé que algunas personas, pese a tener la playa, el sol y las mejores condiciones climatológicas, no eran felices. Entonces, decidí complementar mis estudios con Psicología. Inicé la carrera en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y luego la retomé en la Universidad Gestalt, pero nunca me gradué. Esta materia es algo que me apasiona, pero no me imagino sentada en un sillón dando terapia, creo que la convertí en mi poder oculto.

En 1999, tuve mi primer empleo formal que marcó mi vida para siempre. Fue en el área de Auditoría Interna en lo que entonces era el Hotel Nikko México, que formaba parte de una cadena japonesa y que estaba en la colonia Polanco, en

el poniente de la Ciudad de México. Hoy ya no existe, en su lugar está el Hotel Hyatt Regency. Ahí, ofrecía consultoría, le reportaba al director general y trabajaba con un equipo multidisciplinario integrado por actuarios, mercadólogos, contadores y abogados. Fue una gran escuela, aprendí sobre la cultura oriental, la honorabilidad y la confianza, así como, del modelo de ejecución basado en procesos. Ahí decidí certificarme en Administración de Proyectos.

En aquel entonces, tenía el ejemplo profesional de mis padres, quienes son médicos e hicieron su carrera en una institución toda su vida y ahora viven pensionados y felices. Ése era el camino que conocía, así que era lo que buscaba. De alguna manera, mi empleo como consultora en el Hotel Nikko era seguro y continuo, pero por la misma naturaleza de la posición no era factible entrar a la nómina y generar antigüedad. Así que, en 2002, decidí buscar el sueño.

Pocos meses más tarde, me incorporé a trabajar al grupo hotelero español NH Hotel Group. Fue un reto interesantísimo, pues la empresa recién había llegado a México. Entré en el área comercial, pero muy rápidamente empecé a moverme hacia otras áreas. Tuve la oportunidad de apoyar en lo que llamamos la “eneachización” de la entonces cadena Chartwell. Luego estuve a cargo del área de Alimentos y Bebidas Corporativas en 15 hoteles. Estaba muy contenta con el trabajo.

Como parte de la fe que NH Hotel Group tiene en los jóvenes, entré a un programa de intercambio y pude visitar Argentina y España. El ambiente era de compañerismo y constantemente nos preparaban a través de cursos de capacitación y actualización. A los 23 años, ya me enfrentaba al reto de ser una de las pocas mujeres directoras de Alimentos y Bebidas y cabeza corporativa de la cadena.

De algún modo, esta entrega al trabajo hizo que mi vida privada comenzara a sufrir las consecuencias. Antes de los 27 años me divorcié y muy poco después tuve una crisis de salud física y emocional, que hizo un parteaguas en mi vida profesional y personal. Reconocí que necesitaba hacer un alto en el camino y dejé mi trabajo en NH Hotel Group. Quería estudiar en el extranjero, sin embargo, sentí miedo y una necesidad de encontrar el balance en mi vida. Por ello, decidí darme un año sabático, que no duró más de dos meses.

No negaré que fue una época dura, pero de ella renací fortalecida y regresé a mis orígenes en la búsqueda de dejar un granito de arena útil para alguien en el mundo.

Aterrizar en el emprendimiento

Antes de salirme de NH Hotel Group había comenzado a dar clases en la Universidad Tecnológica de México (Unitec), bajo un formato híbrido: sesiones presenciales y en línea, a través de una plataforma tecnológica donde le daba seguimiento a los alumnos. Así que, cuando dejé el hotel, decidí apostarle a la docencia. Además de la Unitec, impartí clases en la Escuela Internacional de Turismo, en la Universidad Intercontinental y en la Escuela Panamericana de Hotelería, Gastronomía y Turismo durante un par de semestres, hasta que recibí y acepté una nueva oferta de trabajo.

Entré a trabajar al sector gobierno en el Instituto de Verificación Administrativa del Distrito Federal (InveaDF), cuya principal responsabilidad es verificar que los establecimientos cumplan con las normas necesarias para que las personas estén seguras. Ingresé inspirada por el sueño de prevenir que en establecimientos haya tragedias como el incendio de la Guardería ABC, el 5 de junio de 2009 en Hermosillo, Sonora. Pensé que ahora que ya era madre sería un buen punto de partida para cambiar el entorno y dejarle a mi hija un mejor mundo donde vivir.

En el InveaDF me tocó ver el otro lado de la moneda de los negocios de servicios. Conocí gente muy valiosa que luchaba contracorriente a la forma en que suelen trabajar estas áreas del gobierno. Pero eventualmente llegó la decepción, me di cuenta que ese no era mi lugar, me sentía como si tratara de mover una montaña a patadas, donde lo único que logras es lastimarte el pie. En todo caso, a una montaña hay que conocerla, entenderla y escalarla. Pero eso requiere tiempo y esfuerzo que no muchos quieren aportar. En el sector público trabajé durante un año y tres meses.

Luego de esa experiencia, por fin me di cuenta que la idea de desarrollar una carrera larga en un corporativo o en un organismo gubernamental no era para mí. Estaba lista para hacer mi propio trabajo perfecto. En 2010, abrí Coletos.com, un hostel en San Cristóbal de las Casas, Chiapas. Fue un proyecto que

fundé con mi esposo, Miguel Alonso González. Yo venía de trabajar en corporativos hoteleros muy **nice**. Mi esposo, por su parte, había viajado a muchos lugares del mundo y casi siempre se había hospedado en hostales.

Decidimos crear un lugar que fuera un punto de encuentro entre personas de diferentes nacionalidades, donde todos, sin importar de donde vinieran, tuvieran algo valioso que compartir y coincidencias con personas que quizás venían del otro lado del mundo. Ésa es una gran pasión que comparto con Miguel. Se convirtió en nuestro lugar sagrado donde no había diferencias económicas ni culturales.

Ahí noté que un emprendedor realmente puede cambiar el mundo. Parte de mi equipo nunca había salido de San Cristóbal de las Casas, su realidad social y cultural partía de un punto completamente distinto y comenzamos a compartir el sueño paso a paso. Ellos estaban revalorando sus conocimientos a través del hostel. Por ejemplo, la cultura latinoamericana tiende a bajar la cabeza frente a los extranjeros, pero la idea en Coletos era que todos somos iguales. Fue así que reconocí que lo que hace un emprendedor es impactar la visión de la gente que lo rodea.

El hostel sigue operando pero, desde hace un año, delegamos la administración a familiares de mi esposo, quienes siempre han apoyado en la ejecución. Lo hicimos porque pensamos que no era un buen momento para vivir en esa ciudad. Dejamos que el hostel se convirtiera en el sueño de alguien más que sí pueda enfocarse y dedicarse a él. Nosotros no pudimos lograrlo y por eso nos retiramos, pero el aprendizaje de ese primer paso fue invaluable.

Las piezas se juntan

Coletos fue el parteaguas que me llevó a pensar: “si realmente quiero cambiar al mundo tiene que ser a través de los emprendedores”. Sabía que esa era la comunidad a la que quería impactar, pero no tenía claro cómo. Creo que cuando uno está listo, llega el maestro. Reapareció en mi vida Agustín Mier y Terán, quien era mi amigo cuando yo tenía 15 años.

Él tiene la idea de que todos tenemos una vocación y que debemos encontrar nuestro lugar en el mundo. Siempre sentí admiración por él, su proyecto y su

pasión y entrega hacia el mismo. Nos reunimos y me comentó que era **coach** y apoyaba a emprendedores a escalar su negocio a través de una metodología de nombre Los Hábitos de Rockefeller. Me llamó la atención lo que me contaba y me invitó a unirme al proyecto, así conocí a Daniel Marcos, que entrega su vida para ayudar a otros emprendedores.

Cuando, como parte del proceso de selección, me entrevisté por Skype con uno de los ejecutivos de Rhythm Systems, Ryan Walcott, me terminé de convencer. Ryan me contó que a través de su software se aseguraban de que los empresarios cumplieran su sueño de forma más sencilla, pero las palabras mágicas llegaron cuando me compartió el propósito de la empresa: “Lo que nosotros queremos hacer es cambiar el mundo, un empresario a la vez”.

Inflection es la firma que representa a Gazelles y la metodología en México. Por supuesto, me sumé a Inflection y desde ahí representé a Rhythm Systems como **coach**. Al fin me involucré 100% en el mundo de los emprendedores. En ese momento, ya no solo era la emoción de un nuevo trabajo, sino que sentía que era un llamado para mí. Estaba en el lugar correcto.

Gracias a mi experiencia en temas de consultoría, administración de proyectos y desarrollo de procesos, hice clic con mi rol de apoyar a las empresas a escalar sus negocios bajo el modelo de Los Hábitos de Rockefeller ahora Scaling Up. Este sistema se apoya en cuatro decisiones para todo emprendedor: estrategia, equipo, ejecución y efectivo. Mi papel consistía en asegurarme que la ejecución no perdiera su cauce y así facilitar el alcance de los resultados.

En el transcurso del tiempo, identifiqué un patrón en las empresas que apoyaba: había un **gap** entre el sueño y la ejecución del emprendimiento. Yo estaba del lado de los datos duros, de la estructura, de la disciplina y del cumplimiento. Identifiqué que hacía falta un vínculo entre esa estrategia, el sueño y el trabajo diario, de alguna manera me parecía como aquellos turistas que a pesar de tener todo no lograban ser felices.

Me enfoqué en unir varios puntos, en estudiar y en encontrar cómo poner algo de mí en lo que hacía. Miguel y yo empezamos a diseñar formas para hacer esa conexión. No era algo sencillo, pero sí fue un proceso divertido. Ahí nació

Neuva, donde materializamos sueños a través de tecnología, que luego derivó en Me Recomendarías.

La solución al problema

Varios puntos se unieron en mi vida: conocer la metodología Gazelles; tener a la mano el **expertise** de Miguel, que es ingeniero; mi experiencia en la industria de la hotelería y mis estudios en psicología. El proceso mental de armar una herramienta que solucionara el problema que identifiqué ocurrió en 2011.

Nos dedicamos a desarrollar una metodología que ayuda a las empresas a reconectar con la parte humana, a ver cómo una empresa puede impactar en la vida de las personas y en su felicidad. No solo se trataba de optimizar sus recursos o generar más ganancia, pero accidentalmente me topé con que este enfoque en la felicidad de las personas traía frutos económicos casi como si fuera un daño colateral. Definimos de forma estructurada una metodología enfocada en los cinco elementos de la satisfacción: Expectativa, Experiencia, Evaluación, Excelencia y Expansión.

Miguel y yo empezamos a hacer investigaciones sobre cómo se podría convertir un tema tan intangible como la satisfacción en algo tangible y sencillo. Construimos tableros con indicadores para cada E y, en 2012, surgió el primer boceto de una de las herramientas de medición. La primera en probar la efectividad de la herramienta fui yo. Me hice un sistema sencillo en el que medía si las teorías encontradas podían aplicar y en qué casos. Todas las noches me hacía una evaluación personal.

Me impuse muchos indicadores que mostraban cómo se había comportado mi vida social, espiritual o de crecimiento. Las evaluaciones son muy importantes porque entiendas tus fallas. Diseñé mi propia estrategia y empecé a ver con qué autores y libros quería complementarla. Encontré mucha literatura, los principales libros en que basamos la metodología son: **PEAK**, de Chip Conley; **Start with why**, de Simon Sinek; **Delivering happiness**, Tony Hsieh, y **The inside advantage**, de Robert H. Bloom. Así como, **Epic content marketing**, de Joe Pulizzi; **Rhythm**, de Patrick Thean; **The ultimate question**, de Fred Reichheld; **The happiness advantage**, de Shawn Achor; **Great by choice**, de

Jim Collins; ***The 7 habits of highly effective people***, de Stephen R. Covey, y ***Scaling Up***, de Verne Harnish.

Finalmente nació el proyecto y comprendí su propósito. Lo que nos apasiona profundamente en la vida y la razón de existir de nuestra empresa es multiplicar la felicidad 1:1000. Nosotros tocamos personas que a su vez tienen en sus manos el servicio de otras. Nuestra misión es buscar a cada persona que esté en un taller, implementación, conferencia o curso para que se vuelva un multiplicador de felicidad con nosotros.

Querer impactar desde el tema de la felicidad a un mundo empresarial no es un reto sencillo de lograr. La satisfacción de los individuos no puede ser responsabilidad de uno, es un tema en el que todos somos responsables. Es por ello, que lo primordial es apoyar en la construcción de un hábitat de satisfacción y después buscar la forma más efectiva de mantenerlo vivo. Este hábitat tiene como finalidad facilitar que las personas se sientan más felices, porque ¿qué pasa si las personas se sienten bien en un lugar? Lo recomiendan y se vuelven leales a él.

En mi caso descubrí que los tableros de control pueden ayudarte mucho a medir cosas en tu negocio o tu vida, te permiten asegurarte de que estás propiciando las condiciones para que te sientas bien. La función del tablero es ver gráficamente los puntos en donde te estás atorando. Una vez que sabes los por qué, psicológicamente es más fácil tomar medidas. En enero de 2013, bautizamos oficialmente el proyecto como Me Recomendarías, como parte de Neuva, e iniciamos operaciones. El nombre habla de una creencia con la que vivo: todo suma, no veo competencia en las personas, sino complementos.

El primer cliente

La experiencia con mi primer cliente me gustó mucho, aunque fue algo inesperado. Fue una empresa de la industria alimentaria y de servicios. Una persona del equipo del emprendedor nos contactó después de una plática que dimos. Casi de forma inmediata, el emprendedor quiso conocer de qué se trataba la propuesta y le gustó. Con ese primer cliente arrancamos y fuimos creciendo. Esta relación continúa vigente y sigue dándonos muchas satisfacciones.

Al principio, cuando empezamos a aplicar la metodología en las empresas, nos topamos con un la idea de los empresarios de que al segmentar su mercado objetivo ya sabían todo sobre su cliente. Paso a paso, los llevamos a saber más de la persona objetivo y comprender sus gustos, sus necesidades reales. Para lograrlo es necesario ir mucho más allá de la segmentación, con ello se genera una mejor comunicación y comprensión, incluso del modelo de negocio ideal para ese cliente.

Como emprendedores, muchas veces estamos acostumbrados a comunicar nuestros sueños a través de números. Se prioriza hablar del éxito en términos de quién tiene más ceros en sus ingresos y más clientes. El problema es que así no conectamos el corazón del cliente con el de la empresa. Hemos tenido que saltar esa barrera y redefinir un significado más profundo de los negocios.

Conectar con el cliente tiene que ver con la nueva generación de consumidores que buscan valor. La gente no cambia de marca, ropa, casa, computadora o de restaurante sin una buena razón. Le gusta la innovación y sentirse seguro con las marcas que consume. El valor agregado es servicio, satisfacción, reconocimiento o soporte. Hay que construir relaciones de lealtad con los clientes, no solo transacciones.

Con Me Recomendarías queremos multiplicar la felicidad y llevar a los empresarios a un lugar auténtico. Ayudamos a las empresas en todo el modelo de identificación, desde cómo deben enviar un mensaje comercial y definir sus precios, pasamos por el diseño de experiencias, los métodos de gestión y mejora continua de dicha experiencia, la medición efectiva del nivel de satisfacción de clientes, colaboradores e incluso proveedores, el modelo de crecimiento y hasta el impacto en comunidades y sustentabilidad.

Siempre arranco estos procesos con una evaluación que mide las cinco E (los 5 elementos de la satisfacción) y le digo al emprendedor cuáles son las que tienen situaciones más críticas. El cliente decide qué puntos quiere trabajar. Entre las resistencias más comunes que encontramos en los empresarios y en la adopción de este sistema es que lo veían muy filosófico. El primer reto para nosotros fue hacer que se viera desde las dos perspectivas: filosófico y de ganancias.

La segunda resistencia es la alineación. Una estrategia real de satisfacción tiene que ejecutarla toda la empresa. No se trata solo de preguntarle al cliente si la empresa lo hizo bien, sino de diseñar una experiencia, determinar indicadores y luego controlarla para poder construir relaciones duraderas con clientes, colaboradores y proveedores.

La tercera resistencia es el tiempo. Actualmente, la inmediatez pareciera ser un requisito indispensable. Los temas de mayor valor siempre tendrán un proceso bien definido y, en este caso, la transformación de una empresa en un hábitat requiere de toda una vida, hablamos muchas veces de un cambio cultural importante. A pesar de las resistencias comenzamos a tener suficientes casos como para conocer mejor al ecosistema emprendedor.

Crear hábitats

Me Recomendarías planea seguir consolidando la metodología y complementar el desarrollo de su **software**. Se han desarrollado nuevos programas enfocados a la operación del servicio desde una perspectiva única, que genera que las personas se sientan dueñas de sus resultados.

En 2014, comenzamos a implementar la metodología, a nivel diseño y estrategia, con una de las aerolíneas líderes en el país. Es un contrato de gran relevancia que nos emociona mucho, no solo por el tamaño del mismo, sino por el impacto que puede tener en la experiencia de todos sus usuarios.

A futuro, queremos organizar campamentos para que los emprendedores dominen los cinco elementos de satisfacción. Para concretar los planes necesitamos fondeo. Estuvimos a punto de asociarnos con una inversionista, sin embargo, frenamos y rechazamos la oferta. Sentimos que esa persona no compartía la misma visión que nosotros. Fue una decisión fuerte decir que no. Ahora agradezco haberlo hecho. Hubiera sido doloroso aceptar porque esa persona iba por otro camino. Por eso es fundamental tener claro el por qué y con quién participar.

No recibir fondeo fue una decisión estratégica. No quiero perder el control de la empresa. Además, no tengo prisa. En estas decisiones hay que tomarse el tiempo necesario. Asimismo, hay que estar alerta a lo que se presenta,

aprovechar oportunidades y dejar que lo demás fluya. Reconozco que el definir nuestros valores centrales ha sido una ventaja al momento de tomar este tipo de decisiones que parecieran difíciles, pero con ello tienes la claridad de quién eres y lo que permites o no.

Los valores que rigen todas nuestras decisiones son: **care** (preocúpate), **choose** (elige), **be helpful** (sé útil), **do your best** (da lo mejor de ti mismo), **challenge yourself** (desafíate) y **own the outcome** (consigue los resultados).

Actualmente, Me Recomendarías tiene siete empresas grandes en su cartera de clientes y varias más pequeñas que entran y salen con varios servicios. Hoy tiene presencia en la Ciudad de México, Monterrey, Chiapas, Riviera Maya y Guatemala. A futuro veo a la empresa como una organización internacional. Busco hacer de esta tendencia algo exponencial. Para eso, impartimos activamente talleres públicos y privados. Me ayuda también estar en el proceso de lanzar el libro en el que se definirá toda la metodología de Los 5 Elementos de la Satisfacción, estoy segura que eso nos ayudará a dar un mensaje más claro y completo de quiénes somos y lo que podemos hacer para multiplicar la felicidad y, con ello, también hacer crecer los negocios.

Hace poco alineamos el eslogan de la empresa. Ahora es: “Generamos hábitats de satisfacción”. Considero que ese es el trabajo de todo emprendedor: generar un hábitat en donde sea propicia la felicidad de las personas, pero también el éxito. Es relajarte, enfocarte, persistir y confiar en que el crecimiento va a venir en cuanto tú cumplas con ciertas condiciones de bienestar.

PREGUNTAS

- *¿Qué es lo más importante que has aprendido de ser emprendedor?*

Al emprender aprendes mucho del mundo, pero principalmente aprendes mucho de ti mismo, de tus límites, de tu voluntad, de tu perseverancia, de tu fuerza y también de tu debilidad. Otro aprendizaje ha sido contar con personas que creen en ti, implica una gran responsabilidad y al mismo tiempo una gran satisfacción.

- *¿Cuál ha sido la mejor estrategia que has implementado para escalar tu negocio?*

Lo principal es pensar en grande, pero actuar un paso a la vez, ser fiel a lo que eres y no flaquear.

- *¿Cuál ha sido el error más grande que has cometido en tu negocio?*

Querer apresurar las cosas y exprimir la empresa hasta casi asfixiarla. Al principio, tú no puedes vivir de tu empresa, tu empresa vive de ti.

- *¿Cuál es tu técnica favorita para generar ganancias en tu negocio?*

Customer Lifetime Value, construir relaciones de largo plazo con mis clientes, saber que tu mayor capital son esas relaciones sólidas y caminar paso a paso con ellos. Las relaciones comerciales no son solo transaccionales, la parte fundamental es la humana y, con esa base, quizá el ingreso pareciera más lento, pero tan pronto despega es exponencial y sostenible en el tiempo.

- *Si te quedara un minuto de vida, ¿qué consejo le darías a tus hijos sobre cómo escalar un negocio?*

Enfocarse en quiénes son y diseñar el negocio de su vida para ellos mismos. Es posible hacer de tu pasión y tus sueños una realidad latente y es la forma más feliz de vivir la vida y, a la vez, generar un mayor impacto. La recompensa es inmediata y la ganancia económica viene después casi de forma hasta accidental. El propósito es el principal cimiento para hacer que las cosas sucedan.

12. INTRODUCCIÓN

Samuel García se distingue por una característica única: no se paraliza ante el miedo. Es un emprendedor de riesgo, es una persona que se arriesga, que siempre está al borde de la línea y no se hace pequeño ante ello.

Agustín Mier y Terán

Capítulo 12

Primer Nivel Group / Samuel García

PUBLICIDAD TRANSLINEA



Mi incursión en el mundo laboral ocurrió cuando cumplí la mayoría de edad. Era 1989 y comencé trabajar en la que entonces era la principal discoteca de la Ciudad de México: News, en la colonia Pedregal, en el sur de la ciudad. Recién había ingresado a la Universidad Panamericana (UP) a cursar la licenciatura en Economía. Al mismo tiempo, estudiaba Escenografía en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Ambas carreras reflejaban bien mis intereses. Por un lado, me gustaban mucho los números. Por el otro, me llamaba la atención la parte artística.

Trabajar en la discoteca News fue una experiencia llena de aprendizajes. Me dio la oportunidad de conocer cómo se manejaba el negocio desde la parte del montaje y la escenografía, hasta el show y los accesos de los asistentes. Entendí el concepto y enseguida me hice notar entre los jefes. A los seis meses de integrarme, me nombraron gerente de la discoteca y tenía a 35 empleados a mi cargo, todos mayores que yo.

Lo que inició como un **hobby** pronto se convirtió en algo más profesional. En la universidad aprendí la teoría, en el trabajo adquirí la práctica. Estar al

frente de la discoteca me dio mucha sensibilidad acerca de lo que esperan los clientes. Permanecí en ese negocio por tres años donde aprendí de la exigencia y el servicio. Esa fue la única vez que trabajé para alguien. A partir de entonces, inicié una nueva aventura: emprender.

Inicia la fiesta

Desde que iba en la preparatoria noté que había muchos jóvenes menores de edad que querían salir a una discoteca, pero al no tener 18 años de edad se les negaba el acceso. Entonces, la manera que tenían de divertirse era convivir en una casa, algo muy improvisado. Ante ese panorama, mis amigos de la universidad y yo pensamos: ¿por qué no montar una discoteca en casas por una sola noche?

Así, en 1992, nació Primer Nivel, un proyecto dirigido a estudiantes que organizaba eventos juveniles como fiestas o graduaciones. Para conseguir clientes visitábamos a los presidentes de generación de cada escuela, quienes en esa época se encargaban de juntar los fondos para que los graduados se fueran a su viaje de fin de curso a Ixtapa Zihuatanejo, una playa que entonces estaba de muy moda entre los capitalinos.

Mi socio Music System y yo, desde Primer Nivel, organizábamos cientos de fiestas durante todo el año y con esos fondos los estudiantes pagaban su viaje al **IxtaParty**, un reventón impresionante muy popular en la década de los 90's. Llevábamos entre tres mil y cinco mil estudiantes cada año, no solo de Mexico sino de varios países de Latam, gracias a la convocatoria generada por nuestro **media partner** Telehit. Se volvió el **place to be**. Nadie se perdía esta experiencia. El proyecto también se convirtió en una plataforma de lanzamiento de artistas del Rock Pop Mexicano. Ahí se presentaban grupos como Molotov, Aleks Syntek Fobia, Moenia y OV7, entre otros.

Las disqueras, los canales de televisión como MTV y Telehit, las estaciones de radio y todas las marcas que se dirigían a los jóvenes estaban muy cerca de nosotros. Crecimos muy rápido. De hacer 20 fiestas el primer año pasamos a organizar 300 a partir de 1995. Nuestro ritmo de crecimiento anual era de 100% o 200% y así se mantuvo hasta el 2000, último año en el que organizamos el viaje de graduación en nueva locación: Cancún.

Lo que inició como un emprendimiento para no pedir dinero a nuestros padres, en poco tiempo se convirtió en una agencia especializada en jóvenes, sobre todo, de clase media y media alta, de 18 a 25 años y cuyas actividades estaban vinculadas a generar diversión y ventas.

Las marcas se peleaban por estar en nuestras fiestas. Nos dirigíamos a un mercado que todavía no tenía decidida su marca preferida, lo que representaba una oportunidad enorme. Nos buscaban empresas muy grandes como Casa Pedro Domecq, Cuervo, Telmex y Grupo Modelo.

Tiempos felices

A finales de la década de 1990, la técnica publicitaria **Below The Line (BTL)** se estaba poniendo de moda. Con ella era posible que las empresas se dirigieran a segmentos de mercado específicos. Lo que debían hacer para lograrlo era tener una relación más cercana con su **target**, a fin de construir recordación de marca hasta lograr la venta. Pronto, la técnica se volvió una tendencia en España, Brasil, Argentina y Venezuela. A México llegó cinco años después.

Primer Nivel fue pionero en esa técnica publicitaria. A mi y a mi equipo nos tocó empezar a innovar con acciones de **brand experience** para generar interés, ya sea con espectáculos o actividades culturales. Nos buscaban porque éramos muy conocidos. Cualquier joven que estudiaba la preparatoria o la universidad sabía quién era Primer Nivel y nos recomendaba cuando entraban a trabajar a una empresa. Era la marca para los chavos, no había tantas opciones y casi no teníamos competencia.

En 1999, Primer Nivel ya era una agencia experta en BTL. Empezamos trabajando con la empresa mexicana de entretenimiento Corporación Interamericana de Entretenimiento (CIE). Posteriormente trabajamos con Publicis México, Ogilvy & Mather, JWT México y diferentes agencias de publicidad nacionales e internacionales que todavía no entendían muy bien la parte BTL. Nosotros les dábamos **tips** y les hacíamos el **fine-tuning** de las ideas.

Comenzamos a proponer proyectos y a tocar las puertas de los clientes, lo cual nos obligó a tener una estructura más formal donde contratábamos creativos,

planners y productores. En 1999 ya éramos 35 personas en el equipo de trabajo y teníamos cuentas directas que representaban 50% de los ingresos. La otra mitad provenía de la relación con las agencias. Nuestro crecimiento era impresionante.

Y llegó la crisis

El crecimiento de Primer Nivel siempre fue continuo, hasta que apareció la crisis financiera mundial en 2008. El negocio de la publicidad fue uno de los más golpeados. Esta crisis nos sacó por primera vez de nuestra zona de confort e hizo que cuestionáramos el modelo de la empresa. En 2008 y 2009 la facturación registró un decremento cercano a 15%.

Ante ese panorama salí a buscar ayuda. Empecé a explorar opciones que nos dieran herramientas para salir del hoyo. Una de las que encontré fue la metodología de Gazelles Growth Institute. Yo conocía al director de Growth Institute en México, Daniel Marcos, gracias a que ambos éramos miembros de la red global de emprendimiento Entrepreneurs' Organization (EO).

Con Daniel tomé un curso introductorio del tema de tres días donde hablaba sobre ritmos y procesos para escalar una empresa. Comencé a utilizar algunos **tips** sin tener un coach de seguimiento en 2008. Para 2011, la empresa comenzaba a mostrarse mejor estructurada y con el ánimo de seguir creciendo, en 2012, inicié la implementación formal de **coaching** Gazelles. Fue un trabajo de un año que marcó el inicio de nuestro proceso de reinención. Desde entonces, Primer Nivel ha mantenido crecimientos promedio de 15% en adelante.

La reinención

La reinención de la empresa está ligada al espíritu que siempre la ha caracterizado: la disrupción. Definimos que Primer Nivel se caracterizaría por generar impactos, es decir, acciones experienciales que se convierten en contenido para generar fans. Se trata de que cada vez que estés hablando de una experiencia tú hayas sido parte de ella y que la marca sea protagonista sin necesidad de ser invasiva.

El modelo de negocios fue migrando a digital a partir de 2011. Creamos conceptos que cobraran vida. De ahí, en 2013, nació la unidad 'translínea' y 'transmedia'.

El **core** de Primer Nivel es la especialidad de marketing translínea, la cual es la evolución del marketing 360 omnimedia. Conectamos **big ideas** como plataformas y las amplificamos en todos los canales y en todos los medios adecuados según el **target**: desde acciones de **brand experience** hasta campañas internacionales cubriendo desde ATL, digital, off line BTL, optimización y venta de medios, producción de spots publicitarios, entre otros servicios.

La empresa se volvió muy sólida en el negocio digital dado que tiene tres agencias especializadas: una enfocada al PR digital, otra a las **apps** y otra a los promos en internet como la conocida como **+ de 1,000 mexicanos a Brasil con Corona**. Además puso en operación las unidades especializadas en marketing **health care** S1NTOMA y nuestra central de medios 1N Media, con una cartera de medios no tradicionales denominada Travel Media, enfocada a un **target** C típico y D principalmente, que representan la audiencia de más de 80% de las marcas de consumo.

Primer Nivel se convirtió en un negocio más especializado, de interpretación, estratégico y de investigación que ayuda al cliente a tener mejores resultados cuando acciona sus estrategias de marketing en campo. Fue una reinención total que evolucionó en una pirámide de agencias. Hoy, a Primer Nivel la conocen como la primera agencia de 'translínea' en México.

La crisis del equipo

Durante el proceso de reinención, tuve que tomar decisiones difíciles, entre ellas, la de renovar al equipo. La mitad de la plantilla laboral inicial, ya no está en la compañía. Descubrí que la empresa tenía a gente en los puestos equivocados, además de que había otros tantos cuyo ciclo laboral había llegado a su fin. Trabajamos para cambiar el modelo y hacerlo nos hizo mucho más eficientes.

También mejoró el proceso de contratación a través de instaurar diversos filtros que antes no existían. Antes de 2012, los candidatos que aplicaban a una vacante en la empresa tenían una entrevista directamente conmigo. Ahora responden

cuestionarios psicológicos y otras pruebas que miden una serie de características, previo a la entrevista.

Asimismo, desarrollé un modelo que le da la oportunidad a gente que empieza a trabajar para que puedan hacer una carrera profesional de más largo plazo. Hay programas de capacitación y actualización para todas las áreas. Con eso, la empresa busca promover el empoderamiento de las personas en un ambiente laboral donde la pasión, la honestidad y la mentoría están presentes en todos los niveles. Busco que la empresa sea una institución que viva más allá del fundador. Nuestro eslogan es **“Keep People Leading”**.

Durante ese proceso, me di cuenta de un asunto de suma relevancia y que es algo en lo que muchos ambientes laborales pecan: más horas en la oficina no necesariamente significa mayor productividad. Cuando arrancó la empresa, muchos empleados vivían una cultura **workaholic**, donde era mejor visto quedarse a trabajar hasta muy tarde. Sin embargo, el nivel de cumplimiento dejaba mucho que desear.

A raíz de eso decidí implementar un nivel de medición que llamamos “Mejores resultados, mejor visto”. Somos más ordenados en términos de horarios. Quiero que los empleados salgan a vivir, que tengan otras actividades, que viajen. Quiero que vayan a museos, porque además de que van a ser personas más felices, van a ser más productivas y estarán más alineadas a un mejor ambiente laboral. Además, hacerlo también promueve la innovación y creatividad dado que conocen muchas otras cosas. En cambio, al estar enfrascados dentro de oficinas, se apartan de la realidad.

La dirección general que no fue

Otra de las decisiones trascendentales que tomé, derivado del proceso de **coaching** Gazelles, fue contratar a un director general. Durante dos años, operé de la mano con él. Sin embargo, descubrí que, para una empresa mediana, este modelo fundador-director puede representar un desgaste en la alta dirección y una doble señal para el equipo.

El principal error de esa implementación fue que el director general no nació de las filas de la empresa, sino que lo contratamos a través de un **head hunter**. Tenía un perfil impresionante, pero no tenía experiencia en la industria, además que no logró generar un vínculo con el equipo para lograr los objetivos.

Tuve que volver a asumir la cabeza de la empresa. A mi lado, tengo a un equipo robusto que me ayuda en esa posición: un Chief Marketing Officer (CMO), quien es mi brazo derecho en la estrategia y operación del negocio y un Chief Financial Officer (CFO) con quien veo todo lo relacionado a aspectos financieros.

Estoy convencido que cuando exista de nuevo la figura de un director general será alguien del equipo porque queremos que represente la esencia de la compañía.

La institucionalización

Desde 2008, Primer Nivel ha liderado los primeros lugares del ranking de la industria BTL en México (ranking generado por Merca 2.0 e Informa BTL). Hoy Primer Nivel Group es un grupo con empresas especializadas que dan servicios de publicidad con un formato “transmedia” y “translínea”. El camino no ha sido sencillo, pero sí muy enriquecedor y hoy nos encontramos en una fase de institucionalización importante.

A finales de 2012, fuimos una de las nueve empresas seleccionadas de un programa que promueve la Secretaría de Economía, la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la Asociación Mexicana de Capital Privado (Amexcap) y que apoya con financiamiento a empresas medianas para que inicien su institucionalización y se conviertan en candidatas a emitir deuda en la BMV.

Con la inyección de capital que recibimos por parte de estos organismos iniciamos la instalación de Gobierno Corporativo, un requisito para emitir en Bolsa. En diciembre de 2013, instauramos nuestro Consejo de Administración. Los consejeros que lo integran cuentan con un amplio perfil profesional y experiencia en su industria. Dos de ellos son independientes. Uno es un expresidente de un banco y hoy preside el Comité de Auditoría de Primer Nivel. De hecho, para que él aceptara el puesto del Comité nos solicitó que contratáramos a un auditor externo, lo cual

nos ha servido en el tema de transparencia. Otro de mis consejeros es un experto en gestión y logística. Sus **insights** me han servido para crecer la compañía.

A dos años del funcionamiento del Consejo de Administración los resultados han sido fantásticos. El año 2015 se caracterizó por ser un periodo de fuerte institucionalización. Comenzamos a implementar una serie de certificaciones como consecuencia de los comentarios de los consejeros quienes nos recomendaron estandarizar nuestros procesos.

A mediados de 2015 recibimos la certificación del sistema de control ISO 9001, el cual audita nuestros procesos de activaciones. Gracias ella nos hemos mantenido como uno de los aliados estratégicos mas importantes para Diageo, en Mexico, la compañía líder de bebidas alcohólicas, para el canal **On premise**.

Diageo es nuestro cliente desde hace cinco años y con la certificación esperamos ganar proyectos cada vez más grandes. En más de una ocasión, la empresa nos ha reconocido con el premio “Mejor Proveedor de Diageo” que otorgan cada año. Una vez obtuvimos el primer lugar y dos años, el segundo. Nuestra apuesta es continuar enfocados a mantener un nivel de satisfacción de excelencia con todos nuestros clientes.

Asimismo, hoy formamos parte de la comunidad Sedex, la plataforma de colaboración más grande del Mundo, para compartir datos sobre la ética en las cadenas de suministro, con miembros en más de 150 países. En dicha plataforma, los clientes de una empresa pueden subir comentarios sobre la atención y calidad que recibieron de su proveedor de manera que futuras compañías en búsqueda de proveedores puedan referirse a su historial y revisar sus calificaciones. Hoy Primer Nivel tiene a una persona especialmente contratada para atender que todo lo relacionado con Sedex y que de esa manera todo funcione a la perfección.

Del mismo modo, a finales de 2015, logramos certificarnos con el distintivo M, el cual avala la adopción de las mejores prácticas en las empresas de la industria hotelera, restaurantera y centros de consumo, certificación obligatoria para poder ser parte del **pull** de proveedores del gobierno Federal en Sectur y otras Secretarías de Estado, como Sagarpa.

En diciembre 2015, la principal publicación de marketing, publicidad y tendencias en México, la revista NEO, nos otorgó el reconocimiento Neócratas del Año, en honor a la excelencia en el mundo del marketing promocional. Aparecimos en el reportaje de portada, el cual, por primera vez, se dedica a una agencia que no es de red internacional y perfil tradicional.

Ha sido un proceso fascinante. Tener Gobierno Corporativo nos ha puesto en otro nivel como empresa. Operamos con mayor transparencia, tenemos una estructura mucho más completa a nivel humano y de tecnología, además de que los bancos nos han aprobado mejores líneas de crédito.

Eso va ligado con mi filosofía de vida. Para mí lo más importante no sólo es estar en el juego como jugador pasivo, sino mantenernos en la percepción de nuestros clientes como el jugador que puede acompañarlos en cualquier tipo de problema y que siempre está haciendo nuevas acciones para generar visibilidad.

Mi visión a futuro es salir a comprar otras empresas y crecer hasta convertirnos en un grupo de comunicación regional, con expertos en diferentes latitudes y con un formato de entregables más grande, con una visión Glocal, es decir, global y local al mismo tiempo. Para lograrlo debo hacer las cosas con pasión. Es fácil encontrar pasión en el emprendedor, pero es increíble cuando logras que esa pasión se transmita a tu equipo y que perdure a lo largo del tiempo. Para que esto suceda, el trato debe ser de mucho respeto, debes empoderar a tu gente y debes rodearte de personas más listas que tú.

Hoy me siento muy orgulloso de la compañía que somos. Los retos nos han hecho madurar y crecer. De ser una empresa que inició operaciones de manera empírica, hoy lo hace de manera más estructurada, ordenada y profesionalizada. Ese es el camino que Primer Nivel quiere seguir. Estoy convencido que nos quedan muchos aprendizajes por vivir pero al menos los tropiezos son menores y sabemos cómo levantarnos y darle la vuelta, con el equipo correcto y sin perder foco ni ser desleales a nuestra visión.

Finalmente, pero no menos importante, cabe mencionar que soy General Partner en un fondo de inversión llamado On Ventures que, en conjunto con el Inadem,

Nafinsa y Endeavor, tiene el propósito de incidir dentro del ecosistema emprendedor de alto impacto. On Ventures es uno de los pocos fondos dedicados al **seed early-stage, emerging y emerging growth companies**. Es increíble tener la oportunidad de aportar nuestro granito de arena para cambiar la historia de México. Si todos nos ponemos las pilas y pensamos que sí podemos, no hay duda que podemos hacer realidad nuestros sueños. Y para eso necesitamos pasión, el equipo correcto y la estrategia correcta.

PREGUNTAS

- *¿Qué es lo más importante que has aprendido de ser emprendedor?*

Ser emprendedor me ha dado la oportunidad de aprender que no necesariamente se logra el éxito a la primera, que hay que seguir tu sueño y construir metas cortas para ir las logrando. Es viable cumplir con metas medianas y posteriormente metas grandes. También aprendí que no debes desesperarte de las derrotas en el camino, que con escuchar, ser perseverante, viajar, hacer mucha prueba y error, tener mucha fe, crear un buen **networking** y promover tus ideas es factible que tu sueño se vuelva realidad. Lo más importante es la oportunidad de generar empleos dignos, que tu gente crezca contigo y que los que ya no estén contigo, vean en ti a su mentor y que agradezcan ese espacio por haber sido perfecto para crecer más en su vida profesional y personal.

- *¿Cuál ha sido la mejor estrategia que has implementado para escalar tu negocio?*

No perder de vista la misión y mis objetivos, tener clara la estrategia, un buen plan de ejecución y el equipo adecuado. Es importante tener un fondo revolvente para invertir en el **core** y no más de 15% de ese fondo en riesgo controlado para innovar en nichos no explorados. Así evitas caer en un área de confort y, si te equivocas, no pondrás en riesgo todo lo logrado.

- *¿Cuál ha sido el error más grande que has cometido en tu negocio?*

Querer hacer todo yo y no darle el **empowerment** al equipo clave para operar, cuando seguramente tenían más experiencia que yo. No saber delegar me costó no crecer más rápido y perder a mucha gente valiosa debido a mi visión de cómo liderar en ese momento. Hoy, mis empresas funcionan más con un formato donde trabajo de lado, no hacia arriba, dejando operar y crear. Más en un enfoque de co-creación y de mucho trabajo de equipo para el logro de objetivos, para enfocarme más en generación de mayor oferta de valor, desarrollar equipos de trabajo y de nuevas oportunidades.

- *¿Cuál es tu técnica favorita para generar ganancias en tu negocio?*

No dejar de poner en la mesa propuestas proactivas, hacer **coolhunting** y **research** de la categoría donde quiero crecer. Se trata de generar valor diferenciador, con amplio foco en la estrategia y creatividad a un precio justo, así como en darle un buen ROI al cliente.

- *Si te quedara un minuto de vida, ¿qué consejo le darías a tus hijos sobre cómo escalar un negocio?*

El mayor activo de cualquier persona es su nombre. Por eso, mi consejo a mis hijos es no traicionarse, que se mantengan firmes y leales a sus valores. Que no pierdan la fe, que perseveren y luchen incansablemente por su sueño. Que implementen y no dejen de experimentar.

13. INTRODUCCIÓN

Jorge Rubio es un emprendedor disciplinado y estudioso de su negocio. Tiene una gran capacidad de analizar datos. Como muy pocos, ha logrado delegar casi toda la operación de su empresa. Jorge está consciente de que tiene un equipo formado por personas talentosas, por ello, les da la oportunidad de desarrollarse, les da libertad y los guía. Tal ha sido su capacidad de delegar, que ha logrado conformar un grupo de colaboradores de su total confianza. Es poco probable encontrarse un emprendedor como él.

Paulina López y Daniel Marcos

Capítulo 13

Reptec / Jorge Rubio

EL PODER DE DELEGAR



Mi historia emprendedora arrancó a los 14 años, cuando comencé a trabajar en el negocio de producción de minerales no metálicos de mi padre, un empresario de origen español. En su empresa empecé abriendo cartas y haciendo los libros de bancos. En ese entonces, los hacía a mano porque el uso de Excel no era tan común. En la empresa, sólo había una computadora con la que principalmente se hacía la contabilidad.

Con el tiempo, me di cuenta de que trabajar de esa forma fue la mejor manera de conocer todas las áreas del negocio porque, a través de la correspondencia, conocí las diferentes áreas y, más importante aún, los pedidos de los clientes. Con los libros de los bancos y el control de cheques aprendí todo lo relacionado con proveedores, gastos y flujo de efectivo, aspectos que siempre había que cuidar.

Todos los hermanos participábamos de distinta manera. Se trataba de seguir el rol de las familias con tradición española: trabajar duro desde pequeño, aprender y dar soluciones en los negocios. Estudiábamos y trabajábamos, por lo que a temprana edad nuestra asignación monetaria mensual dependía del trabajo que desempeñáramos, así como de la asistencia.

Durante la preparatoria, tuve un primer emprendimiento a nivel informal: la venta de aparatos electrónicos estadounidenses. Compraba, importaba de Estados Unidos, trasladaba en mi coche y vendía los electrónicos de calidad que no llegaban a México. Era muy divertido y me generaba un ingreso extra. Ese emprendimiento duró un par de años.

Tiempo después, decidí estudiar Ingeniería Industrial y de Sistemas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), con el propósito de buscar soluciones para que las empresas pudieran optimizar sus procesos, pero con los mismos recursos. En otras palabras: buscar eficiencia.

Mientras estaba en la universidad, de los 18 a los 22 años, hubo dos actividades que me marcaron. La primera fue mi proyecto final de titulación, el cual era un ERP o **Enterprise Resource Planning** para empresas. Eran versiones incipientes de sistemas de administración con las primeras PC.

La segunda fueron las ventas. En ese entonces, vendía azufre con mi hermano. Lo que me hizo darme cuenta que me gustaban las ventas y que era bueno para ello. Además, aprendí que ésta es una habilidad casi imprescindible para todo empresario. Cuando salía a vender, tenía tres premisas básicas muy sencillas: 'Busca que el cliente obtenga un beneficio al comprarte', 'No prometas algo que no puedes cumplir' y 'Trata de cumplir con las situaciones imprevistas que tenga tu cliente'.

Pese a mi experiencia inicial en los trabajos familiares, mi interés de tener una empresa no se materializó en el sector de los minerales. Por cuenta propia, en 1991, abrí un negocio de distribución de pinturas, que no tenía nada que ver con la historia empresarial de mi familia. Su nombre era Tecno Pinturas.

Después de un año y medio, mi comercializadora de pinturas dejó de funcionar porque se me presentó la oportunidad de hacerme cargo de Representaciones Técnicas (RT), una compañía de mi familia que, tal y como su nombre lo indica, representaba empresas extranjeras en México y comercializaba arenas silicas.

Cuando yo entré, RT caminaba con flujos de comisiones relativamente pequeños. Su avance era lento, sin embargo, tenía un potencial importante de convertirse

en una empresa de importación, comercialización, producción y venta de productos químicos para las industrias de cerámica y de pinturas.

Encontrando socios

Tomar las riendas de un negocio familiar, por lo general, invita a pensar que todo está dado. Es decir, se piensa que recibes una herencia y que sólo la tienes que administrar. Nada más lejos de mi realidad. Mi paso por RT no fue así. A los 24 años, estaba al mando de una empresa que tenía retos enormes de flujo y crecimiento.

En RT sólo tenía 3% de las acciones que me correspondían por herencia. Estaba en una situación complicada. Además, de las empresas familiares, ésta era 10 veces más pequeña. Afortunadamente, pude ver todo su potencial, tuve fe y aposté por ella a través de mucho trabajo.

Un año más tarde, me casé y encontré un motivo más para sacar adelante la empresa. Me encontraba en una situación de supervivencia. Recuerdo que había comprado un departamento como inversionista que no pude sostener en una de nuestras innumerables crisis mexicanas (con inflaciones de 50%), mi sueldo sólo alcanzaba para cubrir el pago de los intereses.

Pasaban los meses y mi deuda no bajaba. Sabía que tenía que hacer algo para sacar, por un lado, a mi nueva familia y, por el otro, lograr que RT sobreviviera a la situación complicada por la que atravesaba. Al inicio tenía el apoyo de mis amigos de la universidad y de mi familia, pero más notoriamente de uno de mis hermanos y de un mentor, Joaquín García Barella, amigo de la familia y consejero de otros negocios familiares.

De Joaquín aprendí muchísimo como que el humor y el trabajo no están peleados, tampoco la familia y el negocio. Fueron ellos quienes me prestaron dinero y me impulsaron a creer en mis ideas de crecimiento. Mi primer financiamiento fue de 100 mil dólares para capital de trabajo.

Los clientes y empleados como socios

El valor más importante fue la idea de cambiar paradigmas a través de convertirme en un socio para los clientes y empleados. Lo primero que hice fue generar una relación con los clientes y los proveedores en igualdad de importancia. Hoy, la empresa dedica enormes esfuerzos en atender a los clientes y a los proveedores por igual.

Con los clientes, me sentaba de su lado del escritorio pensando como ellos y les explicaba que si me compraban ahorrarían y ganarían más en el largo plazo. Se trataba de un ejercicio matemático honesto buscando un real beneficio para el cliente. Recuerdo con orgullo como en una junta pude demostrarles un ahorro anual cercano a 85 mil dólares. Imagínate lo que eso significaba para ellos.

Con esta estrategia, logré establecer una conexión que me permitió entablar buenas relaciones y generar altos niveles de crecimiento. Aún recuerdo que mi primer cliente importante fue una empresa de complementos de alimentación animal. En ese momento me di cuenta del potencial que tenía mi idea. Había logrado una operación importante y quería repetirla.

Lo celebré, estaba consciente de que había empezado una nueva era en la empresa y creía que podía repetir el modelo. Aprendí que era importante saber los márgenes de producto y negocio todo el tiempo, así como asociarme virtualmente con mis vendedores y colaboradores compartiendo estos márgenes. De hecho, esta asociación virtual con colaboradores de compartir los beneficios es un pilar de la empresa.

Por fin la independencia

Entonces me puse a trabajar como loco. Todas las mañanas salía a vender y en las tardes revisaba la administración por largas horas. Me puse el objetivo de crecer entre 1 y 2% mensual. Cada mes, veía si había crecido en ventas y utilidad bruta — que eran mis indicadores —. Una cosa que me gustaba mucho era ver como los crecimientos exponenciales se veían en una gráfica, siempre me encantó todo lo relacionado al valor presente neto. Finalmente, como decimos muchos empresarios, todos somos ricos en Excel.

Siempre me ha gustado el tema de finanzas y pensé: “Si crezco 1% mensual esto va despegar muchísimo”. Y sí, efectivamente, comencé a crecer 2 o 3% cada mes. La primera etapa fue de crecimiento muy bueno. Comenzó el crecimiento. En 1996 adquirí la maquinaria de Monterrey, lo que se unió a la infraestructura de Azcapotzalco, en el norte de la Ciudad de México, pero fue en esta etapa cuando comencé a conceptualizar una compañía distinta.

Cambiamos el modelo de negocio de manera importante, en lugar de sólo ser un vínculo comercial, nos convertimos en un socio logístico. Generé una empresa consolidadora de las necesidades de importación de los clientes de Estados Unidos y Europa. Es decir, no es lo mismo transportar una tonelada que 100 y es más caro para el cliente importar una tonelada individualmente, que pagarnos un premio por el servicio.

Logramos hacer las mismas cosas más eficientemente. Algo que a mí siempre me ha gustado: cómo hacer con los mismos recursos, más cosas. Entonces empecé a crecer. Lo atribuyo, principalmente, a que hice encuestas a los clientes, estudios en alianza con el Tec de Monterrey y alineé todo el proceso para servirlos mejor. La empresa crecía, durante 15 años no paró de hacerlo.

Los dilemas del crecimiento

El crecimiento no fue todo lo bueno que pudiera parecer. Lograr tasas de crecimiento de entre 30 y 40% anual generó problemas para la empresa. Comencé a darme cuenta que entre más crecía, menos dinero tenía, y no entendía por qué. Estos dilemas de crecimiento vinieron después de unos doce años continuos de crecimiento en torno a el programa de Birthing of Giants en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), en Boston, por ahí de 2005.

Frecuentemente tenía problemas de flujo de efectivo. Es difícil predecir las necesidades de efectivo en un entorno tan volátil. En México, enfrentamos el conflicto de que continuamente estamos en crisis. Hemos sido la generación de la crisis durante mucho tiempo. La volatilidad era una característica normal. Considero que la estabilidad llegó, hasta hace relativamente poco. Me gustaría pensar que será para siempre.

Ahora ya no me asusta, pero aprendí que en materia de comercio exterior hay que estar prevenidos. Por ejemplo, hay que implementar algunas estrategias básicas, como lo es dolarizar la venta de los productos del extranjero. Además, comprendí la razón por la cual la empresa estuvo a punto de morir dos o tres veces: consumía más efectivo del que generaba.

Aunado a eso, me enfrenté al problema de que el personal no estaba alineado con mis valores. Necesitaba crear un equipo 100% alineado con los valores de la empresa. Entonces tuve que cambiar prácticamente toda la plantilla de empleados. Una vez definidos nuestros Valores fue muy fácil ver quién los compartía y quién no. Nuestros Valores son: trabajo en equipo, eficiencia, equilibrio, compromiso y honestidad.

Otro aprendizaje derivado de eso fue la importancia de contar con un grupo de asesores que me nutrieran con su experiencia y conocimiento. Desde hace años, tengo un Consejo de Administración, al cual recorro y pido a sus miembros que me apoyen en sus diferentes especialidades y que me den las directrices. Para mí eso es oro molido. La humildad para poder escuchar e implementar es un punto básico e irremplazable. A la par, gracias a EO cuento con un foro invaluable de amigos con el que comparto experiencias.

Finalmente, aprendí que, para ejecutar decisiones que convengan a tu empresa, debes crear sistemas lógicos. Es indispensable ponerte objetivos alcanzables y medirlos. De preferencia que sean diario o semanalmente. Mi recomendación es que, primero, se fije un gran objetivo, que luego se divida en partes y a los cuales hay que dar seguimiento continuo. Actualmente nosotros tenemos un sistema para medir cada día cómo vamos. Ya no es un mes, ni una semana, es un día.

Volver a la escuela

Luego de años de crecimiento y consolidación retomé una vieja inquietud, además de que sentía que necesitaba más herramientas. En el año 2000 hice un MBA en la Universidad de Texas. Seguía trabajando y estudiaba en una excelente universidad. Recuerdo con orgullo que era como un malabarista: tenía dos hijas pequeñas, llevaba un negocio, construía una casa y buscaba un mejor nivel de vida para mi familia.

La empresa seguía creciendo, algún dinero comenzaba a llegar. En 2004, imaginaba que algún día, viviría al sur de Francia con mi familia. En ese entonces aprendí que crecer duele y en 2005 me fui al MIT a hacer el BOG (Birthing of Giants) un programa de EO , ahí aprendí de Verne Harnish algo muy interesante: toda empresa tiene un nivel de crecimiento posible, no es infinito.

Si creces más de cierto porcentaje tú mismo te metes en problemas, porque no cuentas con el capital suficiente para seguir creciendo. La idea es simple: sólo puedes crecer sin morir utilizando tus utilidades para incrementar el capital de trabajo necesario. Si creces más, estás erosionando la capacidad de respuesta de tu empresa. Si quieres crecer más rápido, necesitas inversión adicional.

En octubre de 2004, ocurrió algo que me cambió la vida literalmente. En ese entonces, le detectaron cáncer a mi cuñada, la esposa de mi hermano con el que tenía más cercanía. Ella falleció nueve meses después. Ese suceso me hizo ver las cosas de forma distinta. Nadie tiene el futuro comprado. Me concentré en empezar a vivir mi vida de una forma muy diferente. Aprendí que hay que apartar dinero para necesidades personales, no se lo puede “comer” todo la empresa. No es correcto que uno viva para la empresa, es al revés la empresa vive para uno. Yo creo que es muy importante el hábito del ahorro en cualquiera de sus formas (ahorro, inversión, compra de inmuebles). Si produces 100, vive con 50 y el resto guárdalo, crea patrimonio. Yo creo mucho en los bienes raíces.

Un año antes, en 2003, comencé a explorar un nuevo negocio, el inmobiliario. A través de un préstamo compré un terreno e hice una bodega que posteriormente renté. Fue mi primer paso en el ramo inmobiliario. En mi opinión no es mala idea guardar una tercera parte en tierra o ladrillos. El negocio inmobiliario comienza a representar una oportunidad casi infinita que dependerá de mi habilidad el poder ir dando pasos sólidos.

Carpe Diem

En este nuevo paradigma, cuando cumplí 40 años, mi vida dio un vuelco. Me fui a vivir a Barcelona, España. Fue un sabático que duró cerca de dos años. En mayo de 2007, estaba en otra ciudad, en otro país, pero cerca de mis dos hijas y mi esposa. Ese negocio pequeño que había ido creciendo con mi trabajo

se convirtió en el que generaba el dinero suficiente para tomarme ese tiempo tan necesario con mi familia.

Vivíamos sencillos pero muy contentos. Trabajaba desde ahí aunque lo dejé a cargo de un equipo encabezado por un gerente general y un gerente comercial, parte clave fue la confianza en estos ejecutivos. Ahí desarrollé una fórmula de Vida Basada en Carpe Diem, la cual para mí significa:

- Celebrar la vida cada día, cada evento, cada persona.
- Estar presente en **A**hora, saber que el pasado nos ha llevado a dónde estamos y nuestros deseos nos llevarán a nuestro futuro, pero que lo más importante es el momento que vivimos y por eso lo llamamos presente.
- El actuar **R**esponsablemente y saber que nuestras acciones son las que definirán nuestro futuro.
- Saber que el **P**or qué es más importante que el qué y el cómo.
- Buscar nuevas **E**xperiencias: saber que la rutina mata, literalmente. Saber que cada nueva aventura u oportunidad única traerá cosas positivas a nuestra vida.
- **D**ivertirse y disfrutar con las personas que queremos, así como Integrarse y Entregarse a ellas.
- Finamente, saber que soy finito me ha ayudado a valorar lo que tengo, a ser consciente de la inminencia de la **M**uerte.

Época de reflexión

Me di cuenta que la empresa podía seguir si encontraba la persona adecuada para dirigir. Yo me mantenía muy cerca y trabajando diariamente algunas horas. La tecnología lo empezaba a permitir: tenía una línea IP (número virtual que se conecta por internet), pocos clientes marcaban a un número en México y sonaba en Barcelona.

Para mí fue una época de reflexión. Pasaba tres o cuatro horas en la computadora, y haciendo algunas llamadas. Pero con un estilo de vida muy deseable pues hacía mucho deporte, caminaba mucho. Podía, si lo deseaba, irme dos

horas a andar en la bicicleta, visitábamos muchos viñedos. Todo eso sirvió para integrarnos como familia.

Además, creo que hay algo muy importante dentro del proceso de crecimiento y generación de negocios: el agradecimiento a la vida, estar presente, salirse de la zona de confort, estar consciente de que somos finitos. Tener perseverancia e ilusión. Si no hay ilusión, no hay forma de que puedas hacer nada, menos aún crear grupo de socios, ¡o crear algo! Si se pierde la ilusión está perdido todo.

Una vez, corriendo en la playa en Barcelona, reflexionaba sobre la finitud del tiempo y cómo es el recurso más valioso que tenemos. En ese entonces hice un cálculo mental y me di cuenta que me quedan alrededor de 250,000 horas de vida consciente, es un número que asusta por lo corto, pero que invita a vivir intensamente.

Probablemente, tú lector, tengas más patrimonio que horas. ¿lo habías pensado? Así busco invertir cada hora que tengo y a pensar claramente cómo la voy a ocupar y jamás despreciar o gastar este valioso recurso que es el tiempo.

Una época difícil

El miedo a la crisis económica a finales de 2008 me obligó a regresar. Las noticias decían que estábamos viviendo la peor crisis económica de la historia. Dentro de mí sabía que tenía que estar al frente en caso de que algo fallara. Como a muchas industrias, la crisis de 2009 nos afectó, por lo cual hemos tenido un crecimiento más moderado.

Una de las decisiones más importantes que tomé durante ese tiempo fue la adopción de un Consejo de Administración. Buscaba saber cómo generar más certidumbre, a alguien que me diera las directrices y validara las decisiones tomadas.

Ello me obligó a dar más seriedad a las situaciones de la empresa, realizar los cambios pertinentes. Confieso que ha sido difícil, pero entendí que hay que hacerlo. Cuando el contador que es tu amigo y confidente, ya no da el ancho, es duro pero tienes que buscar a alguien más, quien te dé lo que buscas.

El grandísimo empresario don Lorenzo Servitje explica: “Si no sabe, lo capacitamos. Si no puede, lo ayudamos. Si no quiere, lo vamos a extrañar”. Hoy tengo gente muy capaz en los puestos claves. Encontré a la gente adecuada que me permite no estar de tiempo completo en la oficina de RT y la empresa marcha muy bien.

Adicionalmente, todo esto me hizo voltear a otros horizontes. Con la ayuda de mi esposa, puse una compañía que vende vino Español en México, Mirablau Vins. A través de esa empresa, creamos una comercializadora que ahora mi esposa administra 100% y la cual, se encarga de importar vinos de España a México. Creamos una compañía que nos retribuye de formas inesperadas, con experiencias increíbles, sumamente fascinantes.

Cambio de paradigmas

De 2012 a 2013, fui presidente EO, Capítulo Ciudad de México. Fue una gran experiencia. Transmití con mucha pasión el tema de la importancia del balance de vida. Yo estoy muy orgulloso de mi familia, de mis hijas y esposa. Esa experiencia, además, me ayudó a conectar con viejos amigos y con quienes hoy hemos convertido la bodega industrial en Azcapotzalco en un espacio para desarrollo residencial de departamentos.

Para este negocio, se ha conformado un grupo de socios que incluyen especialistas en construcción y en bienes raíces. El grupo es muy sólido y espero replicar en nuevos proyectos en el futuro cercano. Yo creo que el potencial de reconversión de la Ciudad de México es inacabable.

En 2015, tuve la gran oportunidad de hacer el camino de Santiago, una ruta de peregrinaje para llegar a la ciudad de Santiago de Compostela, España. Hacerlo me dejó numerosas lecciones. Aprendí, por ejemplo, que a la hora de fijar metas, lo primero que tienes que saber es dónde estás. Después, hay que dedicar tiempo para planear la caminata del día siguiente o tu nuevo proyecto. El hecho de sentarte y pensar, es decir, dedicar tiempo para estructurar tu plan, es muy importante y trascendente para que sucedan.

PREGUNTAS

- *¿Qué es lo más importante que has aprendido de ser emprendedor?*

Yo diría que una mezcla de resiliencia o la capacidad de afrontar la adversidad saliendo fortalecido combinada con la ilusión y el hecho de encontrar un área de oportunidad. Plantear el negocio y tener la tenacidad para perseguirlo por un largo periodo no es una característica fácil de encontrar.

- *¿Cuál ha sido la mejor estrategia que has implementado para escalar tu negocio?*

Han sido dos estrategias: pensar cómo piensa el cliente y con honestidad proponerle algo que le beneficie. En segundo lugar, asociarme virtualmente con casi todos mis colaboradores. Si el negocio genera beneficios, estos se reparten.

- *¿Cuál ha sido el error más grande que has cometido en tu negocio?*

Confiar y no hacer nada al respecto. Cuando conduces una bicicleta o un auto, no puedes descuidarte nunca. Lo mismo sucede con una empresa. Cuando conduces un negocio, tampoco puedes distraerte o confiarte, lo único que no cambia es que todo cambia.

- *¿Cuál es tu técnica favorita para generar ganancias en tu negocio?*

Invertir en un negocio que sea replicable mes a mes, por largo plazo.

- *Si te quedara un minuto de vida, ¿qué consejo le darías a tus hijos sobre cómo escalar un negocio?*

Nunca pierdas tus valores. Hay un orden natural y sabio de las cosas. Rodéate de la mejor gente que puedas, ten la humildad para escucharlos y trabajar con ellos. Con eso, crecerás como persona así como el espíritu del grupo que conformen. Primero, cuida que tú estés en bienestar y paz porque alguien no puede dar lo que no tiene. En segundo lugar, cuida a tu familia, la cual siempre estará contigo. Y, por último, pero no menos importante, trabaja duro.

14. INTRODUCCIÓN

William Gaber hizo una carrera prolífica en la industria de recursos humanos en el mundo corporativo como socio de la firma Korn Ferry y como consultor de la red de emprendedores Endeavor. En este lapso, nació en él una gran inquietud de hacer algo por su cuenta. Por ello, comenzó la gran aventura de emprender. Hoy, ya como empresario, ha sabido trasladar su conocimiento a sus propios proyectos, trayendo innovación del mayor nivel.

Daniel Marcos

Capítulo 14

SúperChamba / William Gaber

EN BUSCA DE LOS MEJORES



Nací en Mérida, Yucatán, donde mi papá era empresario. Tenía una embotelladora de refrescos que producía varias marcas locales y que luego distribuía en el sureste del país. Mi papá creía que quienes crecían y se quedaban a vivir en esa ciudad podían convertirse en ‘vaguitos de pueblo’, así es que en la adolescencia me mandó a estudiar la preparatoria a Estados Unidos.

Más adelante, comencé la carrera de Contaduría Pública en el ITESM, en Monterrey, Nuevo León. No era la carrera que yo quería, pero me pareció más importante tener la aprobación de mi papá que aventurarme a otra carrera que tampoco conocía. A los dos años de estar en Monterrey, a mi papá le dio un infarto del que salió bien, pero me pidió que regresara a vivir a Mérida, donde concluí mis estudios en la Universidad Anáhuac.

Una vez graduado, trabajé un tiempo en la empresa de mi papá, pero fue un relación muy complicada. Entonces, apliqué a una vacante en Arrendadora Serfin, una subsidiaria del que entonces era el tercer grupo financiero más grande de México y tuve un rápido crecimiento.

Con la crisis económica que comenzó en diciembre de 1994, mi jefe en ese entonces me dijo: “si alguna vez pensaste en hacer una maestría fuera del país ahora es un buen momento”. Me fui a estudiar a Madrid, donde me interesé por la materia de Comportamiento Organizacional y decidí que quería entender más sobre la conducta humana en las organizaciones.

Regresé a México y me mudé al Distrito Federal, donde empecé a buscar opciones en empresas que tuvieran como negocio principal ofrecer servicios relacionados con Recursos Humanos. Mi primera oferta de trabajo fue en Manpower. Pensé que era una buena manera de entrar al sector que yo quería. Este trabajo me dio la oportunidad de dirigir un equipo, de tratar directamente con clientes y de empezar a vender servicios en este sector.

Al año y medio de trabajar como Gerente Regional en Manpower, me buscó Mónica Graue, quien era socia de Korn/Ferry International. Mónica estaba buscando a la siguiente generación de consultores para la empresa. Me invitó a trabajar con ella y me pareció que esta oportunidad iba mucho más en línea con mis aspiraciones profesionales. Así, en enero de 1999, comencé mi carrera como **head hunter**.

Desde el primer momento, tuve una gran relación con Mónica que fungía como mi mentora y mi jefa. Tres años después, me promovieron a Principal y, tres años más tarde, me hicieron vicepresidente y socio de la empresa, reportándole al presidente de la compañía. Ahí me desarrollé seis años más como socio.

El trabajo en Korn/Ferry era muy interesante. Aprendí mucho del entorno laboral, la cultura en las organizaciones, los patrones de conducta, y la motivación de los ejecutivos en distintas industrias y empresas de todo el mundo. Por la naturaleza de mi trabajo como consultor en talento, en 2009, me convertí en mentor de Endeavor, una aceleradora internacional de emprendedores de Alto Impacto. Ahí descubrí que todos los emprendedores tenían problemas para atraer, desarrollar y retener talento.

Los emprendedores solían ir a mi oficina en busca de mentorías relacionadas con el talento en sus organizaciones. Observaba cómo ellos estaban haciendo negocios con gran innovación y potencial, cómo trataban de cambiar el mundo.

Empecé a sentir una admiración muy grande por ellos y decidí emprender.

Para entonces llevaba 12 años trabajando en la firma y ocupaba un lugar importante como socio de la empresa. Descubrí también que estaba en una zona de confort, que había llegado al punto más alto de mi carrera dentro de esa organización y que mi única aspiración era facturar más que el año anterior, tener más acciones y ganar más dinero.

Empecé a pensar que sería más interesante desarrollar un negocio que pudiera tener una escala importante y que no dependiera de mi tiempo para facturar. Algo que transformara un proceso o una industria y pudiera mejorar la vida de las personas. Me di cuenta de que venía un cambio fuerte en mi vida y así sucedió.

El despertar

En febrero de 2011, dejé Korn/Ferry y decidí tomarme un año sabático. Me dediqué a estudiar, a pensar lo que haría en mi futuro y me enfoqué en un proyecto de comunicación que había iniciado un año antes al que llamé Hoja de Vida. Fue el primer emprendimiento que inicié solo.

Un día llegué tarde a una comida con Harris Whitbeck, un buen amigo que había sido Chief Bureau Officer en CNN (México) y corresponsal de noticias por muchos años. Le conté que me había retrasado en mi oficina haciendo una 'entrevista de cortesía', como llamaba a las citas-entrevistas que hacía para ayudar a alguien en su carrera profesional, sin que tuviera una oportunidad para ellos en ese momento.

Mi amigo me preguntó si los problemas de estas personas se parecían entre sí. Le conté que había muchos patrones similares y me sugirió que, en lugar de recibir una persona a la vez, podía ayudar a miles simultáneamente a través de los medios de comunicación. Aunque nunca había hecho medios, la idea me pareció interesante y divertida, por lo que preparé una presentación de cómo sería el programa.

Unos meses después, salí al aire con Hoja de Vida, un programa de radio en MVS Radio 102.5 FM, que abordaba temas vinculados con el mundo laboral.

Tuvimos una gran respuesta del público y al programa también le iba bien comercialmente, pero la estación lo canceló dos años después por un cambio de programación. Hoja de Vida obtuvo también otros espacios en Canal Once, Wobi TV y conferencias en diversos foros.

Durante ese tiempo, hablé con varios emprendedores exitosos a quienes admiro y con quienes rebotaba mis ideas para convertirme en un emprendedor. Hablar con ellos fue un despertar. Descubrí que yo, como mucha gente, estaba frenado por el miedo, y que ésta es una emoción natural que nos previene del peligro pero también nos impulsa a la excelencia. Noté que los emprendedores con los que hablaba convivían con el miedo de manera distinta a mí; en vez de frenarlos, los impulsaba.

Proyecto paralelo

En 2011, inicié un nuevo proyecto llamado TalentProcess, un sistema para ayudar a gestionar y optimizar el área de atracción de talento (reclutamiento y selección). La idea me vino en San Francisco, cuando escuché a Marc Benioff, fundador de Salesforce, contar la historia de cómo creó un sistema que ayuda a los equipos de ventas a recabar y usar información útil para que la empresa cumpla con sus objetivos.

Al escucharlo, pensé que esto podía resolver el problema de muchos emprendedores y empresas que se quejan de las áreas de reclutamiento para hacerlas más efectivas. Concluí que el equivalente a un CRM sería la forma ideal de lograr la colaboración entre equipos de reclutamiento que, además, podían estar ligados a diversas fuentes de talento, automatizar funciones y tener métricas de productividad. Un proyecto más orientado al tema tecnológico, pero sin perder de vista el foco del talento.

Estaba tan emocionado que suspendí mi año sabático y comencé a trabajar en mi proyecto, el cual lancé tres meses después. Invité a la sociedad a Mónica Graue, quien ya estaba fuera de Korn/Ferry después de 22 años en la firma. Al mismo tiempo que arrancamos la programación y el diseño de TalentProcess, Mónica sugirió que deberíamos continuar con nuestra labor como **head hunters**.

Yo había decidido no hacer más búsquedas de talento, sino dedicarme a la tecnología con TalentProcess. Luego reflexioné sobre la conveniencia de hacer una transición más tersa y más inteligente, y aprovechar lo que había construido los 12 años anteriores. Esta actividad nos permitiría seguir en contacto con nuestros clientes, contar con un flujo para fondear TalentProcess, así como, generar muchas sinergias entre las dos empresas.

El primero de mayo de 2012, cuando venció la cláusula de No-Competencia de Mónica, abrimos Atabay Consulting, una firma de consultoría y búsqueda de ejecutivos. Tradicionalmente, estas firmas tienen como nombre los apellidos de los socios. Nosotros pensamos que si de verdad queríamos hacer una diferencia en la industria del **headhunting**, teníamos que empezar por llamarnos diferente y no Graue/Gaber o viceversa.

Hicimos un logotipo que apela a los valores de la empresa que queríamos crear: los colores representan la inclusión y la integridad, y el nombre de la empresa forma un hueco porque es la pieza que falta para armar un rompecabezas, porque nosotros hacemos eso: encontramos la pieza que falta. El nombre Atabay es la fonética de la diosa de la cacería de los mayas.

Atabay ha sido el soporte económico de los otros emprendimientos que hemos hecho. Pienso que si alguien deja el mundo corporativo porque tiene una buena idea para emprender, puede sacar provecho de lo que aprendió antes y hacerlo como siempre lo quiso. Con esta firma, hemos ganado muchos proyectos y tenemos un crecimiento anual de 100%. Además, ya formamos parte de dos asociaciones internacionales que nos representan en más de 20 países.

Ironías de la vida

Mónica y yo sabíamos perfectamente las características que queríamos de TalentProcess. Hicimos un diagrama de todo el proceso. Sabíamos a quién le teníamos que vender, cuánto tenía que costar y cómo venderlo. Pero no sabíamos nada de la tecnología que necesitábamos para programar el producto ni teníamos conocimiento de marketing digital para promoverlo.

Empezamos por buscar gente con nos ayudara con esta parte y es curioso que siendo expertos en atracción de talento nos hayamos equivocado en ese tema. No buscamos al mejor talento para hacer lo que no sabíamos, sino que invitamos al negocio a un amigo que había desarrollado diversos sistemas y entendía de marketing. Le dimos 15% del capital y le propusimos que se hiciera cargo de la parte tecnológica de la compañía.

Cometimos algunos errores: en primer lugar, no valuamos el proyecto al momento de invitar un socio para entregar esa participación a un valor más justo. En segundo lugar, no hicimos una búsqueda formal del mejor candidato disponible y, tercero, no calculamos la inversión que requería traer a la persona que necesitábamos. En lugar de eso, invitamos a un amigo, le dimos una participación y garantizamos un sueldo mínimo con un variable sobre las utilidades de ambos negocios.

Los proyectos emprendedores requieren de una enorme cantidad de energía y de cariño para salir adelante y si no es tu proyecto, difícilmente te comprometes. En este caso, hubiera sido mejor contratar a un experto en tecnología y pagarle como tal con un proyecto de carrera de largo o mediano plazo.

Las cosas no funcionaron bien. Al final, nuestro socio tecnológico salió de la empresa y le compramos sus acciones. La lección más importante es hacer todas las acciones necesarias para evitar la pérdida de dos activos importantísimos en un arranque: tiempo y dinero. Entonces buscamos más inversión para contratar al nuevo equipo de tecnología.

Algunos inversionistas nos decían que no creían en los proyectos de Recursos Humanos o que el proyecto fuera a escalar. Otros nos decían que solo querían invertir en negocios B2C (Business to Consumer) y no B2B (Business to Business), como el nuestro. Hasta que nos encontramos con un fondo nuevo, chiquito en aquel entonces, que se llamaba Intangible y creyó en nosotros. Hoy este fondo se llama NAZCA Ventures. La inversión fue de 1.5 millones de pesos, lo que nos dio recursos para contratar a un profesional de la tecnología.

Esta vez nos ocupamos de comenzar a crear una cultura organizacional en la que queríamos trabajar desde el día uno. Para ello, se necesita saber qué es

importante para cada fundador. En el caso mío y de Mónica hubo algunas cosas muy concretas. Por ejemplo, el espacio de trabajo debe ser limpio y agradable. Entonces acondicionamos la oficina y pusimos obras de arte para que todos tuvieran un espacio en el que quisieran trabajar.

Además, acondicionamos el espacio con pizarrones de piso a techo en donde se pueden discutir ideas, describir flujos y productos, poner recordatorios y hasta dibujos y frases divertidas. Para mí, uno de los resultados más interesantes de este esfuerzo son las sesiones de creatividad. Nuestro director de tecnología lanza una pregunta sobre cómo resolver un problema, y todo el equipo empieza a proponer diferentes formas de abordarlo y solucionarlo.

Mercados diferentes

Al mismo tiempo que desarrollábamos TalentProcess, éramos testigos de un boom en los sistemas llamados Applicant Tracking Systems (ATS), en Estados Unidos. Las aseguradoras pusieron como requisito a las empresas tener un sistema de gestión del área de reclutamiento para evitar demandas por discriminación y mal uso de datos personales. Con un ATS, todos los candidatos firman el aviso de privacidad de la empresa, además de que se puede demostrar qué lugar ocuparon en todo el proceso de selección.

En México la evolución fue distinta. Empezamos a visitar empresas para presentarles la solución de TalentProcess a quienes habían sido nuestros clientes en el pasado y a quienes estaban más cerca de nosotros. El primero en comprarnos la idea fue ONEST Logistics, seguido de Grupo Posadas, Grupo Expansión, Nextel, Tupperware, Quálitas, Sukarne y un gran grupo de importantes empresas tanto nacionales como extranjeras.

Lamentablemente nos dimos cuenta de que el mercado mexicano era muy distinto al estadounidense, ya que este tipo de herramientas requerían visitas personales a las empresas para venderse y no iban a ser adquiridas en línea, a pesar del esfuerzo en mercadotecnia digital que hicimos. Lo anterior encarece de manera importante el costo de adquisición de un cliente y limita la escalabilidad del proyecto.

Las personas en el área de reclutamiento en general buscan cubrir vacantes lo más rápido posible con las herramientas que conocen. Pensamos entonces en llevar nuestra herramienta a Estados Unidos, sin embargo, nos retrasamos mucho en el desarrollo de la tecnología en el primer año y el mercado vecino se había convertido en uno muy competido y con avances que nosotros no habíamos conseguido.

Continuamos con el desarrollo de TalentProcess, mejoramos la usabilidad y seguimos creciendo. Integramos más fuentes de candidatos de tal forma que los reclutadores pudieran crear una vacante en Indeed, LinkedIn, Bumeran, OCC o cualquier red social. Los jugadores internacionales recibieron la iniciativa con entusiasmo e integraron sus sistemas sin ningún costo. Sin embargo, con los jugadores nacionales fue diferente.

Ellos buscaban cobrar adicionalmente por la conexión entre los sistemas cada vez que un cliente lo solicitaba, a pesar de ser complementarios y que el desarrollo corría por cuenta de TalentProcess. Ese fue un aprendizaje interesante: nuestro mercado es distinto al de los países desarrollados también en temas de colaboración e integración. Hoy TalentProcess está estable, en punto de equilibrio. Nuestros clientes renuevan su membresía año con año. Son clientes muy leales. Queremos mantener este negocio y continuar creciendo poco a poco porque queremos estar en el mercado cuando esto explote.

Giro de innovación

A mediados de 2014, convoqué al equipo a una junta y les conté la realidad económica de TalentProcess. Necesitábamos crear otra empresa que junto con Atabay y TalentProcess tuviera como misión hacer una diferencia real en la vida de las personas. La premisa fue: si pudieras cambiar el mundo con la tecnología que tenemos y lo que conocemos de nuestro mercado ¿qué harías?

Fue una de las juntas más inspiradoras que he tenido en mi vida. Presentamos muchas ideas. De enfocarnos en la empresa, nos movimos para centrarnos en los candidatos. Analizamos sus necesidades, cómo resolvían las cosas y qué herramientas tienen.

Unos años atrás, había participado en un programa de aceleración de empresas en Silicon Valley. Ahí hice un estudio sobre la rotación en las empresas de **retail** en Estados Unidos. Los números indicaban que aproximadamente 40 millones de personas trabajan en este sector, la rotación promedio de la industria es 110% y el costo de reemplazo de un individuo alcanza los mil dólares.

¿Cómo lo resolverías? La mayoría de los empleos en este sector son poco especializados, los sueldos son pequeños y, en algunos casos, suelen ser un segundo empleo para las personas en Estados Unidos. La principal razón para abandonar el empleo en este sector es haber encontrado otro más cerca de casa. Así nació la idea de SúperChamba, un sistema que le busca empleo a las personas cerca de casa.

Diseñamos lo que llamamos el triángulo de la empleabilidad para definir nuestra oferta de valor. El primer eje es la distancia, necesitábamos geolocalizar la oferta de empleo. El segundo es el tiempo que hay que invertir en buscar empleo. Como dicen: “buscar trabajo es un trabajo de tiempo completo”. Necesitábamos crear una herramienta que hiciera la búsqueda por ti. Creamos un motor de búsqueda que encuentra todas las ofertas públicas de empleo que existen en internet, las clasifica y las geolocaliza, y te permite aplicar desde un solo lugar.

El tercer eje de empleabilidad es la asertividad, saber que el empleo para el que estoy aplicando es lo que estoy buscando, cubro los requerimientos y estoy hablando con la persona correcta. Puedes aplicar a diversas vacantes en segundos con un solo clic, utilizando tu perfil de SúperChamba. Éste es el triángulo que estamos resolviendo, que nos diferencia de lo que existe en el mercado y ofrece un gran valor a nuestros usuarios.

La plataforma es gratuita en su funcionalidad básica, pero existen cuentas **Premium** tanto para empresas como para candidatos con diferentes servicios de valor agregado que incrementan las posibilidades de empleo. SúperChamba tiene, además, un importante componente social: ¿Cómo serían nuestras ciudades si 10% de las personas caminaran al trabajo? ¿Cómo cambiaría el tráfico, la contaminación, el transporte público, la salud de las personas, el estrés, la violencia, la alimentación y la integración familiar?

A tres meses de su lanzamiento, SúperChamba tenía 20 mil usuarios, 700 empresas y más de 200 mil vacantes en todo el país. Ahora estamos trabajando en la forma de crecer nuestro número de usuarios en México, continuar mejorando nuestro servicio tanto web como móvil y en la internacionalización de la empresa.

Hoy por hoy, Atabay ocupa un lugar importante entre las principales firmas de búsqueda de ejecutivos de alto nivel en el país. TalentProcess continúa con un crecimiento modesto, pero constante y SúperChamba está transformando la forma en que las personas buscan empleo.

En cinco años, me gustaría que fuera una compañía internacional y que mi rol sea menos operativo, para poder dedicarme más a la comunicación de mis proyectos y crear lo que sigue. Ahora que veo en retrospectiva toda esta aventura, me doy cuenta de que ser emprendedor significa crear, vender, servir el café y lavar las tazas. Literalmente. Es, quizá, lo más difícil que he hecho profesionalmente y lo más satisfactorio.

Uno de los aprendizajes y experiencias que más valoro es la de contar con los socios adecuados. En el caso de Mónica, tengo 16 años de conocerla y de constatar que lo que dice, ocurre. Entre nosotros hay un enorme respeto mutuo, nos pedimos opinión para las decisiones importantes, existen objetivos y valores comunes y mucha comunicación. Sin embargo, somos muy distintos, y en esta diversidad es donde más nos reconocemos.

Nosotros tenemos casi cuatro años de haber emprendido y siento que fue hace 20. Todo va muy rápido, pero me siento más feliz que en la etapa anterior. Nunca me he sentido más seguro de que no me faltará nada. Lo más difícil de ser emprendedor es el manejo emocional de la relación con tu proyecto.

Hay muchos altibajos, es terrible cuando ves que no está ocurriendo como tú planeaste que sería. Para manejar el estrés y quitarme las emociones negativas, corro casi todos los días. Es increíble como el ejercicio da claridad y nos hace mejores personas. Por otra parte, las recompensas son inmensas. Ser emprendedor es lo más emocionante y satisfactorio que he hecho en mi vida.

PREGUNTAS

- *¿Qué es lo más importante que has aprendido de ser emprendedor?*

Que las decisiones difíciles hay que tomarlas lo más pronto posible, que es importante reclutar al mejor equipo posible y que hay que ser objetivo con tu proyecto.

- *¿Cuál ha sido la mejor estrategia que has implementado para escalar tu negocio?*

Comunicar de forma efectiva, firmar alianzas de colaboración con importantes jugadores y crear un modelo circular que auto-genera nuevos usuarios y clientes.

- *¿Cuál ha sido el error más grande que has cometido en tu negocio?*

Mantener a la persona equivocada en el puesto por no herir sus sentimientos.

- *¿Cuál es tu técnica favorita para generar ganancias en tu negocio?*

Dar un servicio excelente y generar expectativas realistas en nuestros clientes.

- *Si te quedara un minuto de vida, ¿qué consejo le darías a tus hijos sobre cómo escalar un negocio?*

Les diría que piensen en negocios colaborativos, donde la suma del esfuerzo de muchas empresas y personas logra escalar.

15. INTRODUCCIÓN

Todo el tiempo, Modesto Gutiérrez está preocupado por encontrar la manera de apoyar a los demás. Tiene un sentido humano que le genera mucho capital más allá de lo económico, llevándolo incluso a involucrarse en ayudar a fundaciones para niños. Es una persona que entiende el concepto de problema y encuentra siempre una solución.

Agustín Mier y Terán

Capítulo 15

Tu Casa Express / Modesto Gutiérrez Losada

CRÉDITO SIN INTERESES = NO MÁS RENTAS Y CASA PROPIA



Nací con el ADN emprendedor. Desde niño buscaba qué vender: tareas a mis compañeros de la escuela, productos importados (cuando la frontera mexicana estaba cerrada viajaba a Estados Unidos con unos amigos a comprar mercancía que luego vendíamos en el país) en fin, todo era vendible para mí. Nunca me pasó por la mente trabajar para alguien más. Siempre quise ser empresario, como mis abuelos, como mi padre y como mis tíos.

Los negocios han sido una constante en mi vida. Abuelos emigrantes españoles que llegaron a México sin dinero, primero a trabajar con otros españoles que vinieron antes que ellos; después, poniendo sus propios negocios, y así salieron adelante. Mi papá y mis tíos siguieron su ejemplo y fundaron sus propias empresas. La historia familiar siempre ha estado ligada al emprendimiento.

Fundé mi primera empresa a los 19 años, cuando cursaba mi primer año en la universidad. Era una cadena de pizzerías — **Giomos** — integrada por tres sucursales ubicadas en la Ciudad de México. Agregué un toque innovador a un negocio tradicional: primer pizzero (baguettes y helados) a domicilio y, por que

no, pizzas cuadradas, En esa época aún no operaban las grandes pizzerías con entrega a domicilio, fuimos pioneros.

Luego de algunos años bajé la cortina de la pizzería, abrí una tienda de pinturas, explore el negocio de los bares e iniciamos una agencia de viajes. En esa época universitaria constituí más de 10 empresas comerciales y de alimentos, en diversión y experiencia gané todo, en rentabilidad perdí todo, pero no me detuve. Además, fuí vendedor de seguros, fianzas y broker de créditos. La lista creció y creció. Muchos tropiezos, todos me ayudaron a empezar de nuevo de una mejor manera. Recuerda “a veces se gana y a veces se aprende”.

Así fue como aprendí que todos los negocios en todas las industrias pueden ser buenos y en todos se puede ser exitoso, siempre y cuando se hagan con pasión, dedicación y enfoque. La gran lección es que el éxito tiene tres pilares: el trabajo, la constancia y la disciplina, firmemente puestos sobre una base sólida de principios y valores.

Nunca tuve un mentor. No estaba de moda el modelo de la mentoría, como ahora. Sin embargo, platicaba con mis maestros, mi papá, amigos de mis papás y, más adelante, con mi suegro. Ellos me dieron consejos, ideas y criticaron muchas de mis decisiones. Todos eran gente mayor que yo y con mucha experiencia. Creo que me veían como un hijo, por eso me permitían platicar con ellos. Sin darme cuenta comencé a ganar conocimiento y a generar una conexión de negocios que hasta ahora sigo disfrutando y valorando. Siempre hay que rodearse de gente exitosa, con tus mismos valores y que piense como tu.

Los Cimientos

Cuando estudiaba la carrera de Administración de Empresas, en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), decidí incursionar en los negocios financieros vendiendo seguros y fianzas con un amigo de mi papá. Posteriormente, me constituí como “broker” agregando a mi portafolio otros servicios financieros como créditos de arrendamiento financiero y arrendamiento puro. Y a partir de 1989 lo hice a través de mi propia arrendadora: **Arrenda Express**.

Entonces pedía préstamos a los bancos, dinero que a su vez usaba para prestarle a otros a través del arrendamiento. El negocio era sumamente complicado. Yo tenía 24 años y no tenía un patrimonio propio, lo cual dificultaba que los bancos confiaran en mí. Eso me frustraba mucho porque mi negocio dependía de que fuera capaz de conseguir dinero. No importaba que tan bueno fuera para vender, conseguir clientes o innovar si la parte del fondeo me tenía detenido. La capacidad de crecimiento estaba sumamente limitada para alguien con mis características, tanto de edad como de experiencia y patrimonio. A pesar de ello seguí al frente de la arrendadora.

En esta época de mi vida descubrí mi pasión por el diseño, promoción y venta de servicios financieros. Siempre con innovación disruptiva que me permitiera ofrecer a mis clientes una oferta de valor claramente diferenciada de la competencia. Considero muy importante dominar el arte de la venta y la persuasión.

Tras identificar que la capacidad de crecimiento de la arrendadora estaba limitada, me dediqué desde principios de 1994 a investigar y explorar si en el sector financiero existía alguna otra figura con la que pudiera emprender. Así conocí el modelo de autofinanciamiento que en Brasil, por ejemplo, tenía mucho auge pues las empresas utilizaban ese esquema para que la gente pudiera comprar desde licuadoras hasta helicópteros. En México, en aquel entonces, el sistema se enfocaba sólo a vender automóviles, pero ya se estaba cambiando la ley para permitir la operación y venta del autofinanciamiento inmobiliario.

Hay dos tipos de negocio, los de nicho y los de volumen. La arrendadora era un negocio de nicho y yo me di cuenta que los negocios que más me gustaban eran los de volumen. Por esto busqué nuevas oportunidades en otro tipo de negocios. Como dice Salim Ismail en su libro *Organizaciones Exponenciales*, “hay que diseñar empresas con pensamiento exponencial, no lineal; aprender a utilizar la tecnología e identificar industrias que aún no han experimentado disrupción”.

El autofinanciamiento inmobiliario era el negocio que estaba buscando, mientras más lo conocía más me gustaba. Era un sistema disruptivo, innovador y moderno. Me emocionaba tener una empresa a través de la cual todas las personas pudieran adquirir una casa y dejar de pagar renta. El modelo no estaba regulado en México y poco tiempo después la regulación fue publicada en el Diario Oficial

de la Federación, a mediados de 1994. De inmediato me puse a trabajar en el modelo de negocio e inicié los trámites para operar con la autorización de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (actualmente, la Secretaría de Economía). Todo lo hacía al mismo tiempo que operaba la arrendadora.

Justo me encontraba a medio camino de la constitución de mi nuevo emprendimiento cuando inició una de las crisis económicas más grandes que ha habido en México, la de diciembre de 1994.

La llegada de la crisis representó el final de la arrendadora porque se hizo aún más difícil conseguir financiamiento. Las tasas de interés subieron hasta las nubes y la cartera vencida de los créditos ya otorgados alcanzó sus máximos históricos. Nadie me iba a prestar dinero y, si lo hacían, sería a una tasa de interés impagable, para mí y para mis clientes.

El cierre de **Arrenda Express**, en 1995, no fue un proceso sencillo. Tenía deudas con bancos, otras arrendadoras y hasta con la Secretaría de Hacienda, y tenía que terminar de cobrar lo que los clientes aún me debían. En **Arrenda Express** contaba con un grupo de socios que me abandonó en la etapa final. Me dejaron el paquete completo y tuve que encargarme de salir adelante como pude: negocié con todos mis acreedores y vendí todo lo que tenía, pues no pude recuperar todo el dinero que me debían mis clientes. Aprendí que las sociedades funcionan mientras los socios se necesiten entre ellos, porque cuando las cosas van muy bien o cuando las cosas van mal, empiezan los problemas.

De ahí la importancia de institucionalizar las empresas, tener protocolos de accionistas, protocolos familiares y formar órganos de gobierno activos, incluido un buen Consejo de Administración con Consejeros Independientes.

Con dificultades cerré un ciclo pero inmediatamente abrí otro. Así, el 20 de julio de 1995, a los 30 años de edad, constituí **Tu Casa Express**, una de las primeras empresas de autofinanciamiento inmobiliario en México. Comencé sin nada de dinero, con deudas de mi negocio anterior, recién casado y en medio de una de las peores crisis económicas por las que ha atravesado México.

Las cinco personas que trabajaban conmigo en la arrendadora se incorporaron a la nueva compañía porque yo sentía un compromiso moral con ellos. Una de las cosas que me quita el sueño como emprendedor es saber que de mí dependen cientos de familias. Es una carga muy fuerte y, a la vez, una motivación para seguir trabajando y hacer bien las cosas.

Empezamos operaciones en la que sigue siendo nuestra oficina en la colonia Polanco, en la Ciudad de México. Era una casa muy pequeña y antigua, que le rentaba a mi suegro. Este lugar tiene un valor sentimental para mí porque ahí nació mi esposa.

El Peor Negocio

Antes de que los socios de la arrendadora me abandonaran yo me sentía muy comprometido moralmente con ellos y con otro grupo de socios que tenía en una fábrica de artículos de papelería (**Ribot**) que habíamos comprado. A todos les regalé acciones de **Tu Casa Express**, no invirtieron nada a cambio de las mismas.

Poco tiempo después de iniciar operaciones les comenté que necesitaba dinero para pagar los sueldos y renta, pues todavía no teníamos clientes. Ellos no quisieron aportar nada, pues no creían en el negocio. Me sentí muy decepcionado. Incluso les escribí una carta para renunciar a la dirección general y a la presidencia de mi propia empresa. Ya estaba hecha y firmada, pero nunca la envié.

Para solucionar esto hice un intercambio de acciones, les entregué las que tenía de la fábrica, que sí tenían valor, a cambio de su participación en **Tu Casa Express**, una empresa nueva, sin clientes y sin ningún valor. Así me deshice de la mayoría los socios. Solamente me quedé con mi hermano Gerardo, que era socio industrial, con una pequeña participación, y mi mejor amigo, quien me había apoyado con un poco de dinero.

Contaba con muy poco dinero, todavía tenía deudas de la arrendadora y estábamos en medio de una fuerte crisis económica. Fué un poco irresponsable seguir pero creo que los emprendedores somos irresponsables por naturaleza. Si nos pudiéramos a pensar los riesgos que implica iniciar un proyecto, los obstáculos

que encontraremos en el camino y las pocas probabilidades de éxito que hay, jamás emprenderíamos.

La Crisis, una Oportunidad

Recuerdo que al comenzar la crisis económica, era muy común encontrar casas con letrero de “se vende”, era impresionante. Mucha gente perdió su trabajo y para sobrevivir ponía a la venta sus propiedades.

Y, contrario a lo que podría pensarse, también había demanda. La vida de las personas no se detiene por las crisis, la gente se sigue casando, tiene hijos y necesita una casa para vivir. **Tu Casa Express** estaba ahí para apoyarlos. Aprendí que épocas de crisis son épocas de oportunidades, y que no hay tiempos difíciles para quien esté dispuesto a trabajar.

El autofinanciamiento inmobiliario era el sistema perfecto para ese tiempo. En la investigación que hice descubrí que estos sistemas están diseñados para economías inestables y con altas tasas de inflación e interés, y por eso eran exitosos en muchos países de América Latina.

El sistema funciona como si fuera una “tanda”, como las conocemos en México (en otras regiones se le conoce como “roles”, “vaquitas” o “círculos de crédito”). Se reúne a un grupo de 500 personas quienes aportan una mensualidad, dividiendo el valor de la casa que quieren comprar entre el plazo contratado, las cuales se depositan en un fondo común que se administra a través de un fideicomiso bancario. Se elige primero a las personas que han aportado más mensualidades, son puntuales y quienes tienen más tiempo dentro del sistema, los cuales cada mes van adquiriendo su derecho a recibir el dinero para comprar su casa. Nuestro modelo de negocio consiste en no cobrar intereses, sino, una pequeña cuota de administración a cada integrante, por la operación y administración del sistema.

La gran ventaja de **Tu Casa Express** es que las personas no pagan intereses, por lo que se vuelve un modelo sumamente accesible para toda la gente. No pagan intereses porque entre todos ayudan a que todos se compren su casa de una manera colectiva y solidaria. Por ello, a pesar de la economía del país a la empresa le empezó a ir bien. Tuvimos nuestro primer cliente en diciembre

de 1995. El nivel de emoción y adrenalina por haber convencido al primero fue increíble y de ahí ya no nos detuvimos, sumamos a más personas hasta que meses después logramos integrar el primer grupo. La crisis que se estaba viviendo se convirtió en una oportunidad para las pocas empresas que, como **Tu Casa Express**, ofrecían financiamiento para la compra de vivienda.

Era una nueva industria y todas las empresas que eran nuestra competencia directa nacieron al mismo tiempo, pues antes no existía regulación. Sin embargo, había algunas compañías que ya se dedicaban desde 20 años antes al autofinanciamiento automotriz o al sector inmobiliario y decidieron explorar el autofinanciamiento inmobiliario.

Específicamente nos tocó competir contra dos empresas que ya tenían mucha antigüedad y una marca reconocida. Cuando apenas comenzábamos, ellos ya tenían clientes, recursos, nombre, imagen y muchas sucursales. Era una carrera de 100 metros en la que nosotros apenas estábamos arrancando y ellos ya habían avanzado 90 metros. Fué un gran reto pero soy una persona muy perseverante e insisto hasta que logro las cosas que me planteo. Como dice Carlos Slim, fundador de Grupo Carso, “el optimismo firme y paciente siempre rinde sus frutos”. Empezamos a crecer y poco a poco se fue acortando la brecha, al año siguiente de iniciar operaciones ya teníamos un equipo de 15 personas y para cuando **Tu Casa Express** cumplió 10 años ya éramos líderes en el sector.

Los Dolores del Crecimiento

Al paso de los años comenzamos a tener una cartera de clientes más grande y con ello los dolores del crecimiento que demandaban una estructura más robusta. En el año 2000 ya necesitábamos ayuda con la parte financiera, las ventas, el área operativa y la atención a clientes. No podíamos seguir haciendo todo con un equipo de 15 personas. Sentí la necesidad de comenzar la institucionalización de la empresa y contratar a más gente, pero enseguida se presentó el primer reto: ¿Qué tipo de personas debía contratar?

Por capacidad financiera, la empresa podía pagarle a gente con poca experiencia, sin embargo, corriendo el riesgo, contratamos a personas más **senior** para que dirigieran las áreas clave de la empresa. Parecía la mejor decisión. No obstante,

con el paso del tiempo me di cuenta de que no contraté al equipo adecuado y me equivoqué al pensar que ellos nos llevarían al siguiente nivel.

Aprendí que, como dice Ricardo Salinas Pliego, presidente de Grupo Salinas, “la responsabilidad del negocio siempre es tuya, cuando delegas debes tener una cercana y constante supervisión sobre las personas delegadas”.

Luego se presentó uno de los momentos más difíciles a los que me he enfrentado como empresario: dos de esas personas, que eran colaboradores muy cercanos a mí, me traicionaron. Tuvieron malos manejos administrativos, me robaron y me hicieron un fraude. Además, se fueron y al poco tiempo fundaron una empresa como la mía a la que empezaron a llevarse parte de nuestro equipo de trabajo, nuestros clientes, nuestras bases de datos y nuestro **know how**.

Se robaron nuestro sistema (**software**), el cual nos había tomado años desarrollar y hasta utilizaban nuestro nombre en sus negociaciones. Hicieron las cosas de una manera completamente desleal. Yo siempre he sido una persona que cree, respeta y valora a la competencia, pero a la competencia seria, honesta y legal.

Comprendí la importancia de la contratación estratégica para atraer talento, gente con mi misma visión y valores, además de conocimiento, experiencia y buena actitud hacia el trabajo. Es una lección que tengo muy presente pero no dejo de confiar en las personas, el hecho de que en el camino se me haya atravesado gente mala no quiere decir que todos van a ser iguales. Ojalá que nunca vuelva a suceder, pero no pienso cambiar mi forma de pensar y actuar por esta dolorosa experiencia. Al Pacino decía “no me arrepiento de las cosas malas que hice, sino de las cosas buenas que hice para la gente equivocada”.

Me he enfrentado a grandes retos estratégicos, legales, de negocio, de imagen y económicos, como no tener dinero para pagar la nómina pero eso es lo que me ha hecho ser más innovador y creativo para buscar soluciones. Aprendí que la creatividad es directamente proporcional a la necesidad. Me queda claro que el dinero mata la creatividad, es la tumba de la innovación y mi experiencia me lo ha demostrado. Los negocios más exitosos en los que he participado son los que han nacido sin dinero, con mucho trabajo, dedicación y esfuerzo. Hay que pensar en grande, empezar pequeños y después crecer.

Promuevo una cultura de austeridad al interior de la compañía. En una empresa el dinero nunca sobra y hay que saber cuidarlo. Carlos Slim dice que “mantener la austeridad en tiempos de vacas gordas fortalece, capitaliza y acelera el desarrollo de la empresa, asimismo evita los amargos ajustes drásticos en las épocas de crisis”.

El Secreto: la Innovación

Uno de los secretos del éxito de **Tu Casa Express** es que somos la empresa más innovadora del sector. Por ejemplo, todas las demás compañías manejan un solo plan, nosotros tenemos más de 30 distintos que hemos ido diseñando con distintas características: plazos largos y cortos, enganches bajos, sin intereses, créditos especiales para mujeres, contratos impresos en sistema Braille, certificados de adjudicación garantizada, y un largo etcétera.

Esto nos permite hacerle al cliente un “traje a la medida” de sus necesidades y sus posibilidades.

Hasta hoy, **Tu Casa Express** sigue siendo la única empresa que, desde hace más de 10 años, da a los clientes una adjudicación garantizada por escrito y actualmente hasta con una pena por incumplimiento. Es decir, les entregamos un certificado de garantía con los requisitos necesarios y la fecha exacta en la que podrán comprar su casa. En otras empresas, el cliente no tiene una fecha exacta de cuándo y cómo va a salir beneficiado. Para mí eso es muy importante porque lo que vendemos es un bien intangible y queremos darles seguridad y confianza a nuestros integrantes. Así de seguros estamos de que siempre cumplimos con lo que ofrecemos!

No sólo hemos innovado en los planes de financiamiento, también diseñamos una serie de servicios adicionales alrededor del modelo. Incorporamos el seguro conyugal, por fallecimiento simultáneo, contra cáncer de mama para mujeres, de desempleo, de daños y de contenidos. Luego diseñamos planes que no sólo sirven para comprar una casa, sino también para construir, ampliar o remodelar cualquier inmueble. Posteriormente agregamos la opción para poder comprar bodegas, naves industriales, locales comerciales, oficinas y hasta consultorios médicos.

En el año 2002 instalamos cabinas de telepresencia en nuestras sucursales que nos permitían atender, desde el corporativo, a todos los integrantes que nos visitaban para llevar a cabo un trámite con nosotros, viendo a la persona que las atiende como si fuera una cita presencial.

En fin, en innovación no hemos dejado de trabajar. Incluso fuimos disruptivos en la publicidad. **Tu Casa Express** fue pionera en hacer publicidad a través de entrevistas en vivo dentro de los programas televisivos, antes esto no existía. Hoy muchísimas empresas lo hacen, inclusive del mismo sector. Estamos a la vanguardia en el uso de herramientas tecnológicas, internet, blogs y todas las redes sociales. Sabemos muy bien que nuestra nueva generación de colaboradores y clientes son los **milenials** y nos estamos preparando para recibirlos.

La innovación es un tema cultural dentro de la empresa, siempre teniendo como base el mismo modelo de negocio, esto nos ha mantenido a la vanguardia. Permanentemente nos copian otras compañías, lo cual nos gusta porque nos hemos convertido en un modelo a seguir en el sector. Como dice Jeffrey Zeldman “no te preocupes por la gente que quiere copiar tu trabajo, preocúpate por el día en que dejen de hacerlo”.

Como resultado de ser fundador de la empresa líder en autofinanciamiento inmobiliario en México, hemos participado en estructurar regulaciones para otros países. La Cámara de Diputados y el Banco Central Brasileño nos invitó a participar en el cambio de la ley de **los consorcios** (así se le llama al autofinanciamiento en Brasil). Luego participamos en la elaboración de la regulación en Venezuela e impulsamos el surgimiento del modelo y la elaboración de las leyes en Guatemala, donde también constituimos la primera empresa de autofinanciamiento del país: **Tu Plan Express**.

La operación de la empresa en Guatemala me enseñó que hay que conocer bien los mercados en los que quieres emprender, aunque parezca que los países son muy parecidos y que se habla el mismo idioma, existen grandes diferencias en las palabras, culturales, religiosas, legislativas, etc. Años más tarde vivimos la misma experiencia en una empresa de alimentos — **Great Food & Beverage** — en la India, la cuál también ha sido una gran aventura en la que seguimos aprendiendo cosas todos los días y que aún no ha logrado el éxito esperado. Hay que tener

mucho cuidado en la expansión de los negocios fuera del país y no pensar que porque un modelo es exitoso en un lugar, obligadamente lo va a ser en otro. Es recomendable tener un socio local que conozca las leyes y costumbres del lugar.

La experiencia además me permitió ser socio fundador y presidente de la Asociación Mexicana de Administradores y Promotores de Sistemas de Autofinanciamiento — **AMAPSA** —. Desde 2001 tenemos la presidencia mundial de la Asociación Internacional de Administradores de Consorcios — **AIACO** —, que tiene su sede en Brasil y agrupa a todas las empresas de autofinanciamiento alrededor del mundo.

Aprendizajes Vigentes

Nunca he sido un creyente de los planes de negocio, al menos no de los que existían hace más de 20 años. Sin embargo, siempre he tratado de poner por escrito mis ideas, conceptos, propuesta de valor, aspectos diferenciadores y proyecciones financieras.

Recuerdo que cuando empecé la empresa hice un **business plan** de cien hojas, me costó mucho trabajo elaborarlo y cuando terminé no se parecía en nada a lo que estábamos haciendo. Pero ahora existen metodologías de crecimiento y planeación como Gazelles Growth Institute y el Lean Business Model Canvas.

Ha habido una gran evolución en este sentido y me gusta estar actualizado. Considero que el aprendizaje es algo que nunca debe perder el emprendedor. Trato de mantenerme vigente, me gusta seguir aprendiendo, leo mucho y voy a todo tipo de cursos, conferencias y talleres, me gusta invertir en mi propia educación. Y en ocasiones me invitan a dar conferencias.

El conocimiento técnico específico sumado a tus habilidades relacionales y otras habilidades son el secreto del éxito.

“La capacidad de aprender con mayor velocidad que tus competidores es la única ventaja competitiva sostenible”, dice Arie de Geus, un filósofo de los negocios de origen alemán.

Hay que tener estructuras simples y ligeras, con pocos niveles jerárquicos. Ser una empresa institucional no impide que se opere con la flexibilidad y velocidad de las empresas pequeñas. “Operar con las ventajas de la empresa pequeña que son las que hacen grandes a las grandes empresas”, Carlos Slim.

Como dice Don Lorenzo Servitje, fundador de Bimbo, “la empresa será lo que sean sus colaboradores, y sus colaboradores serán lo que sean sus jefes”. Ahí radica la importancia de buscar gente talentosa, con valores sólidos, que embonen con la cultura de tu empresa, para ir formando al mejor equipo de trabajo, invirtiendo en su capacitación. La gente y la cultura son el activo más importante de todas las empresas.

En 1999 ingresé al Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (**IPADE**) a cursar el programa AD-2 para perfeccionar mis habilidades directivas. Posteriormente Don Lorenzo Servitje me invitó a tomar un curso de formación social en la Unión Social de Empresarios Mexicanos – **USEM** – y soy muy activo en la red global Entrepreneurs’ Organization – **EO** –, de la cual actualmente soy Presidente en el Capítulo de México. Estoy en todas las asociaciones y confederaciones en las que puedo estar. Considero muy importante estar en los organismos que representan al sector empresarial para poder participar activamente e influir en las decisiones que afectan a tu industria y a los negocios.

Trato de estar abierto a nuevas experiencias que me permitan mejorar mi actividad emprendedora y crear nuevos negocios. En 2003, junto con la Fundación Mexicana Para el Desarrollo Rural, participé en la fundación de la Financiera Mexicana Para el Desarrollo Rural – **Finamigo** –, una sociedad financiera popular (**SOFIPO**) que atiende a la base de la pirámide, dándoles acceso a crédito, ahorro y servicios financieros integrales, en pequeñas comunidades rurales y suburbanas.

En 2013 agregamos a nuestra familia de productos financieros a la empresa **OpenPay**, que es un procesador de pagos, lo cual nos permite recibir las inscripciones al sistema de **Tu Casa Express** a través de cualquier sucursal bancaria, con efectivo, con puntos, con cualquier tarjeta de crédito o débito, en más de 12 mil puntos de venta y somos la primera empresa de autofinanciamiento en el mundo que puede recibir pagos con Bitcoins.

La Visión a Futuro

El mayor riesgo de un negocio como este es la confianza y la reputación. Son negocios en los que la gente nos confía lo más importante que tienen: su patrimonio y, dentro de éste, el más importante, que es su casa. Por eso siempre promovemos que se hagan bien las cosas. Algo que siempre me ha motivado a seguir adelante es que **Tu Casa Express** es una empresa con un alto impacto social que permite comprar una casa propia a la gente que jamás pensó lograrlo. Generan un patrimonio sólido para disfrutarlo, que les brinda seguridad y lo pueden heredar a sus familias. Desde 1995 hasta ahora hemos administrado más de 6 mil millones de pesos, tenemos 300 colaboradores y vamos por más.

En 10 años quiero que **Tu Casa Express** siga siendo una empresa moderna, actualizada y a la vanguardia. Hay empresas que se hacen viejas y no voy a permitir que nos pase eso. Deseo que la compañía siga ganando experiencia y solidez pero que siempre parezca una empresa contemporánea con una cultura ejemplar. Quiero tener una empresa grande (no confundir tamaño con grandeza), en la que crece toda la gente vinculada a ella. En la que se trabaja todos los días para enamorar a nuestros clientes, para tener clientes cautivados, no cautivos, que ya no pagan renta porque tienen una casa propia.

Seguiremos invirtiendo en institucionalizar la empresa, en tener un Plan Estratégico del negocio, como el **One Page** de Gazelles o el **Balance Scorecard**. Hacer presupuestos anuales, tener procesos claramente establecidos por escrito, definir políticas internas, diseñar y usar KPIs que midan realmente los principales indicadores del negocio y una cultura con enfoque a resultados que es lo que permite tener una empresa sólida y que perdure.

Me apasiona el emprendurismo y todo lo que hago, hoy por hoy todavía me emociona cuando un cliente compra su casa gracias a **Tu Casa Express**. Quiero seguir siendo emprendedor por siempre, quiero transmitir mi pasión emprendedora a mis hijos y a otros jóvenes mexicanos. Estoy convencido de que las empresas son el activo más importante de un país, son los creadores de productos y servicios, los generadores de empleo y los que pagan impuestos para que México siga creciendo y desarrollándose. Para lo cual hemos organi-

zado por 6 años el **Premio al Estudiante Emprendedor (Global Student Entrepreneur Award – GSEA –)**.

Debes soñar en grande, luchar por lo que quieres, tener pasión por lo que haces, no tener miedo, trabajar duro, ser constante, tener disciplina, no perder el foco, mantenerte humilde, rodearte de gente valiosa y nunca rendirte. “Solo conoce el límite de lo posible, quien aspira a lo imposible !!!”

En mi participación en la organización mundial, **Entrepreneurs’ Organization**, aprendí la importancia del equilibrio en el emprendedor. Es tan importante el trabajo, como la parte personal, social y familiar. El verdadero éxito de un emprendedor depende del perfecto equilibrio entre estas cuatro partes. “Trabaja como si fueras a vivir mil años, pero vive como si fueras a morir mañana”.

No hay que olvidar la responsabilidad social que tenemos todos los emprendedores de devolver a la sociedad parte de lo que nos han dado. Nosotros lo hacemos con la **Fundación Infantil Tu Casa Express** y con la recién creada Criantia, donde capacitamos a padres de familia de bajos recursos para que, a través de talleres especializados, enseñarles a ser padres dándoles las herramientas para educar con amor firme, lo cual mejora la autoestima de los niños, los ayuda a crecer seguros de sí mismos, felices y a alcanzar todo lo que se proponen; de esta manera buscamos lograr un cambio generacional en todo el país.

De esta manera seguiremos trabajando, por tener empresas **Altamente Productivas, Plenamente Humanas y Socialmente Responsables.**

PREGUNTAS

- *¿Qué es lo más importante que has aprendido de ser emprendedor?*

Siempre hay oportunidades de negocio, hay que estar atento a las mismas, ser creativos e innovadores y estar dispuestos a trabajar con paciencia, disciplina y constancia.

- *¿Cuál ha sido la mejor estrategia que has implementado para escalar tu negocio?*

Parte de nuestro éxito ha consistido en destinar al menos 10% de nuestros ingresos en publicidad. Esto genera ventas, posicionamiento y creación de marca.

Tu Casa Express fue la primera empresa de autofinanciamiento inmobiliario en hacer campañas de publicidad y promoción en televisión. Fuimos pioneros en dar entrevistas publicitarias en vivo dentro de los programas. Posteriormente, innovamos en marketing digital, por lo que ahora tenemos una fuerte presencia en internet y redes sociales.

- *¿Cuál ha sido el error más grande que has cometido en tu negocio?*

Tardarme en tomar decisiones relacionadas con el equipo laboral, dicen que hay que contratar despacio y correr rápido. Yo no hacía ninguna de las dos cosas.

- *¿Cuál es tu técnica favorita para generar ganancias en tu negocio?*

No es un tema de ganar dinero, se trata de mantener el crecimiento de la empresa. Mi objetivo principal como emprendedor siempre ha sido que crezca la empresa para que todos podamos llevarnos una compensación justa por nuestro trabajo. Hay que enfocarse más en las ventas — **ingresos** — que en los gastos — **egresos** —.

- *Si te quedara un minuto de vida, ¿qué consejo le darías a tus hijos sobre cómo escalar un negocio?*

Sueñen en grande, sigan sus sueños, luchen por lo que creen y por lo quieren, tengan pasión por lo que hacen, no tengan miedo al fracaso,

trabajen duro, nunca dejen de aprender, sean constante y disciplinados,
no pierdan el foco, manténganse humildes, rodeense de gente valiosa
y nunca se rindan!!!

16. INTRODUCCIÓN

Vértice Comunicación fue una iniciativa de tres jóvenes egresados de la universidad hace 29 años. La sociedad y la amistad que se conformaron en ese momento siguen intactas. En todo el camino recorrido han existido momentos difíciles para cada uno de sus integrantes, en los cuales, el apoyo incondicional entre ellos ha sido la constante. Ese aliento perenne ha hecho el camino mucho más fácil y se han conseguido victorias significativas para el negocio. Ven a su sociedad no por el negocio, sino por las personas que lo conforman.

Daniel Marcos

Capítulo 16

Vértice Group / Javier Álvarez, Eduardo Torres y Alejandro Sierra

EMPRENDER ENTRE AMIGOS



Nuestros caminos se cruzaron por primera vez hace 30 años en un salón de clases. Era 1985 y los tres estudiábamos el último año de la carrera de Comunicación, en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), en Guadalajara, Jalisco. A partir de entonces, nuestra historia se llenó de coincidencias y puntos en común. Ninguno de nosotros tenía una larga trayectoria profesional o antecedentes familiares en el mundo de los negocios, pero los tres compartíamos las ganas de salir adelante y trascender. Somos muy competitivos y nuestro contexto nos orilló a trabajar desde muy jóvenes. Creemos en una cultura basada en el esfuerzo.

La oportunidad de emprender llegó gracias a un proyecto de la universidad en el que debíamos crear una propuesta audiovisual para la inauguración de la planta del laboratorio farmacéutico Lapisa, en La Piedad, Michoacán. Al evento asistirían gobernadores y la compañía tenía que lucirse. Entonces, decidimos contar una historia de manera eficiente y creativa, dirigida al ganadero y porcicultor, en la cual usamos herramientas tecnológicas poco comunes en ese entonces — cinco proyectores de transparencias (audiovisual) coordinados y alineados a una sola pantalla — con el fin de hacerlo mejor. Fuimos pioneros

en ese tipo de presentaciones. Cuando terminamos la propuesta, la empresa decidió pagar por nuestro trabajo.

En ese entonces, ni siquiera estábamos seguros de querer ser publicistas, pero ese primer cliente fue el detonador para explorar la posibilidad. Cuando la empresa nos pidió un recibo para cobrar, ninguno de los socios estaba dado de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Sin embargo, hicimos el proceso de registro y, gracias a eso, en octubre de 1985, nació Vértice Comunicación, una compañía que hoy ofrece estrategias de comunicación integral y que tiene oficinas en la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey; así como, en Los Ángeles, California, y Houston, Texas.

Cuando salimos de la universidad teníamos mucho trabajo, pues Lapisa nos siguió dando proyectos. Con una inversión de mil 800 pesos compramos tres escritorios, dos ventiladores y contratamos una secretaria. En una casa rentada, empezamos a operar la compañía, aun y cuando no teníamos idea de cómo hacerlo. Solo queríamos trabajar juntos y atraer nuevos clientes.

Vértice Comunicación inició como un proyecto de vida que hemos madurado con el paso de los años. Tiene nuestra esencia. Somos un punto de encuentro, un vértice donde concurren tres historias de vida diferentes, con un objetivo y una filosofía de vida común: hacer una empresa que busca el bien de nosotros y nuestra gente. Nunca ha estado el dinero en el centro de esta sociedad y nunca lo va a estar. Esta empresa tiene cara humana.

Diferenciarse de la competencia

En 1985, a la par que atendíamos a nuestro primer cliente, hicimos nuestro proyecto de tesis: un diagnóstico del sistema publicitario de Guadalajara. Al hacerlo nos involucramos de lleno en el sector y nos permitió encontrar nuestro valor agregado en la industria: la comunicación.

Descubrimos que el modelo de empresas publicitarias en la ciudad tapatía era obsoleto. En general, las agencias de publicidad vendían espacios en medios de comunicación: llevaban una campaña a una estación de radio o televisión y cobraban 15% de comisión. Era publicidad funcional, sin creatividad o una historia detrás.

Gracias a los hallazgos de nuestra tesis definimos que crearíamos un modelo distinto que nos diferenciara y que representara una oportunidad para competir en la industria de la publicidad en México. Hasta entonces, este tipo de servicios se asociaba solo a comerciales. Pero en Vértice buscamos asociarlo a la estrategia de la empresa. Nuestra oferta se basó en resolver problemas de comunicación por lo que se nos abrió un abanico de posibilidades más allá de solo hablar de anuncios publicitarios.

Además, nuestro modelo no se limitaba a un sector. Cuando llegábamos con un cliente y nos preguntaba sobre nuestra experiencia en su industria, la respuesta inmediata era que si bien no éramos expertos en su tema de negocio, sí lo éramos resolviendo problemas de comunicación, un aspecto clave para el desempeño óptimo de una empresa en cualquier rubro. Eso nos abrió un mayor número de puertas.

En los primeros cinco años, sumamos unos 10 clientes. Uno de los más importantes fue el periódico Siglo 21 de la ciudad tapatía, el cual conseguimos en 1990. En ese entonces, las compañías en general priorizaban el qué, antes del quién. No tomaban en cuenta al consumidor y el periódico no era la excepción. Ante eso, le planteamos al diario una propuesta basada en reconocer la importancia de escuchar al cliente. De esta manera, desarrollamos una estrategia para construir el mensaje desde la óptica del propio receptor a través de estudios de **focus group**. Nuestra propuesta de valor radicaba en sentarse frente al **target** en cuestión.

En ese entonces, en el mercado había dos periódicos con políticas de redacción muy definidas: uno muy conservador y el otro con limitaciones en la profundidad de sus contenidos. Por su parte, las investigaciones directas con los clientes nos mostraron que los consumidores querían información imparcial. Con ese análisis, diseñamos un modelo de comunicación en el cual el periódico Siglo 21 mostraba que su objetivo sería hablar de la manera más transparente posible. El público recibió tan bien la campaña que pasó de 11 mil ejemplares de tiraje a 37 mil, en un mes y medio. El esfuerzo ganó un premio internacional en Australia, como una de las mejores campañas publicitarias de periódicos, otorgado por la World Association of Newspapers.

Otro proyecto emblemático fue el que desarrollamos con Galería del Calzado, un centro comercial de venta de zapatos en Guadalajara. Éste requirió de una estrategia de comunicación muy sólida para mantener a flote un centro especializado de este tipo, lo cual de por sí es muy difícil. Primero buscamos entender al cliente, en este caso, a las mujeres. Reconocíamos que teníamos que ser empáticos con ellas en vez de hablarles sobre la producción del calzado, y por eso propusimos la siguiente frase: “Los zapatos son como los hombres: huecos y arrastrados, pero necesarios”. La campaña resultó un éxito.

Los dilemas del crecimiento

Nuestro crecimiento más fuerte ocurrió en la década de los noventa. Nosotros no salíamos a buscar clientes, ellos llegaban a buscarnos. Trabajamos con una parte importante de empresas de prensa, radio, televisión y espectaculares de Guadalajara.

La llegada de nuevos proyectos y clientes hizo evidente la necesidad de dividir nuestras funciones. Al principio, los tres hacíamos lo mismo: salir a vender, pero pronto nos dimos cuenta que de seguir así provocaríamos sentimientos de competencia que derivarían en conflictos. Reconocimos que los tres teníamos capacidades y habilidades complementarias e hicimos una separación de cargos.

Javier quedó como el hemisferio comercial y en la dirección del grupo, Alejandro como el creativo, y Eduardo se concentró en la ejecución. Hoy, cada uno, desde nuestras trincheras realizamos cambios y propuestas en beneficio de la empresa. Por ejemplo, una de las iniciativas que creamos, fue definir que cada uno de nosotros debía tener un sueldo mensual que sirviera como aliciente. La decisión nos mantuvo motivados y seguros para enfocarnos en el negocio. Consideramos de suma relevancia mantener al emprendedor tranquilo y enfocado sabiendo que tiene su dinero seguro cada mes. De esa manera es posible presupuestar y planear el crecimiento.

Otro aprendizaje, derivado de los desafíos que trajo el crecimiento, tiene que ver con la gestión de recursos humanos. De 10 empleados crecimos a 80 en siete años. Teníamos una gran demanda de gente que quería trabajar con nosotros. Se volvió la anarquía total.

Los tres socios estábamos muy entusiasmados con la empresa, pero no teníamos experiencia en administrar un negocio y se nos dificultaba evaluar el desempeño de las personas que integraban nuestro equipo así como seguir una serie de procesos que eficientara nuestra cadena de suministro de atención al cliente. Creamos un cuello de botella dado que no éramos lo suficientemente asertivos para delegar ciertas responsabilidades al equipo. Nuestra solución fue pensar en sistemas y procesos, tal como sucede en la manufactura.

A mediados de los noventa, creamos unidades de ideas llamadas células Vértice, en las cuales asignábamos tres o cuatro clientes de nuestro portafolio a un equipo compuesto por un ejecutivo o director creativo quien tenía a su cargo un grupo de equipo multidisciplinario (estrategas, creativos y diseñadores). Esto fue innovador para una organización de nuestra naturaleza. La división por células funcionó por 10 años. Sin embargo, dificultó que en el equipo pudiéramos compartir las experiencias y el conocimiento. Era momento de cambiar. Esa solución casera la fuimos madurando y hoy lo que nos ha funcionado es la integración de áreas especializadas.

Un nuevo socio

Tras el éxito que conseguimos durante los primeros años de operaciones de Vértice Comunicación, nuestra universidad, el ITESO, nos invitó a diseñar el primer diplomado de publicidad. En la segunda generación del diplomado, en el 2000, conocimos a Octavio Orozco, quien se convertiría en nuestro futuro socio para la apertura de Vértice, en Estados Unidos.

Siempre le vimos potencial. Octavio trabajaba en la agencia de publicidad JWT, pero tras un problema con la agencia, lo despidieron y nos pidió trabajo. En esa época, la empresa no tenía presupuesto para pagar su contratación, pero también reconocíamos que no podíamos dejarlo ir. Con él sentíamos una gran energía y química natural. Fue una coincidencia afortunada.

Lo que hicimos fue reducirnos el sueldo para contratarlo. Al año, ya habíamos ganado un contrato a nivel nacional con el tequila Jimador y, a finales del 2000, ganamos la cuenta de Honda de México, nuestro cliente durante 15 años y cliente clave detrás de la expansión de Vértice a nivel nacional e internacional.

Su contratación fue un acierto. Nos arriesgamos, pero logramos incorporar una persona con mucho talento, comprometida que aprendió con nosotros muchos temas, como la toma de decisiones en grupo. En julio de 2006, abrimos nuestra oficina en Estados Unidos con Octavio a la cabeza. Hoy no solo tenemos un gran socio, tenemos una gran compañía norteamericana sana y con presencia, gracias a esa decisión. Apostamos por una persona a quien queríamos en nuestro equipo directivo, ya que venía a completar el perfil de la organización que queríamos ser.

El valor de Vértice

En casi tres décadas nos hemos enfrentado a diversos retos que no solo han hecho que crezca la compañía, sino que también nos ha desarrollado a nosotros como personas. Ante todo, nos une la amistad y la solidaridad. Hoy hemos logrado alinear nuestros propósitos y valores. También nos hemos acompañado en épocas de crisis. Estar juntos nos ha dado seguridad, capacidad de expresión y confianza, pero sobre todo nos ha animado a ser audaces.

En una relación de 30 años también hemos tenido diferencias. Para hacerles frente hemos encontrado maneras de desahogarnos con el fin de que no entorpezcan el crecimiento de la empresa. Algo que nos ha funcionado es que no sometemos nada a votación. Todo es por consenso negociado y reflexionado. Desde hace un par de años los tres socios sostenemos reuniones en la cima de una montaña para decirnos todo lo que nos tenemos que decir. En algunos casos, llevamos un moderador. En otros, solo vamos nosotros.

Otro elemento que ha contribuido a tener una relación de socios sana es que nuestras familias permanecen fuera de las operaciones de la empresa. No los involucramos de ninguna manera, lo cual ha evitado conflictos entre nosotros. Creemos que existen tres cosas que convierten una crisis en una situación irreversible y que en Vértice no tenemos: poner en el centro del negocio el dinero, los celos entre socios y la falta de una seguridad económica. No ha sido nuestro caso. Por dentro podemos tener discusiones, pero fuera de la oficina somos muy amigos. Es preciso distinguir una cosa de otra.

Emprender sin perder el enfoque

A lo largo de este camino, nuestra vocación emprendedora no ha descansado y hemos impulsado proyectos paralelos a la empresa. Unos con mejores resultados que otros. Observábamos las tendencias del mercado, las analizábamos y buscábamos oportunidades. Sin embargo, sucedía que no teníamos recursos económicos para solventar todas esas ideas y siempre regresábamos a nuestra empresa principal, Vértice Comunicación.

Además, nos desviaban de nuestro enfoque. En 1990, incursionamos en el negocio de medias con la marca italiana Golden Lady. Para éste, nos asociamos con un empresario muy poderoso. En su momento creímos que habíamos encontrado una buena oportunidad. Sin embargo, este socio nos llevó a una velocidad diferente a la que nosotros teníamos, sobre todo, en inversiones de capital, lo que nos fue alejando de nuestro **core** de negocios a la par que nos exigió recursos económicos, de tiempo y profesionales. Sabíamos que tarde o temprano, con el ritmo que traía nuestro socio, nos quedaríamos fuera, dado que exigía más de lo que estaba en nuestro **scope** y decidimos deshacer la sociedad. Ese aprendizaje nos hizo madurar y crecer.

Vértice Comunicación fue el punto de partida para el desarrollo de Vértice Group, un conglomerado de cinco compañías en el giro de la comunicación: Mango Films, que desarrolla contenidos audiovisuales; Lime Consulting, especializada en consultoría que ayuda a las marcas a definir su posicionamiento y estrategias de marketing; VRTC, con oficinas en los Ángeles y Houston, Estados Unidos y cuyo socio es Octavio; MARKET5201, la cual se dedica a comercializar productos propios y de nuestros clientes en el mercado norteamericano; Colmena Interactive, una empresa digital que atiende desde el desarrollo de e-commerce hasta estrategias integrales en el mundo digital y Vértice Comunicación.

Empresa consolidada

En 2015, Vértice Group cumplió 30 años. Vértice ha ofrecido servicios a empresas de todo tipo: automotriz, productos de consumo, construcción, agroindustria y farmacéutica, incluso, campañas políticas y sociales en todo el país. Tiene 200 colaboradores y más de 50 clientes activos, entre ellos la cementera mexicana

Cemex. Desde el 2000, Vértice pertenece al top 10 de las agencias publicitarias en México. Es la única nacional dentro de los primeros 7 lugares en el **ranking**.

Hoy tenemos nuevos retos, entre ellos, los vinculados a la tecnología. A diferencia de la llegada del radio y la televisión, el arribo de Internet fue muy vertiginoso y desafiante porque cambió la forma de hacer negocios. Tuvimos que movernos muy rápido. Afortunadamente, teníamos un conocimiento acumulado y una experiencia gracias a las cuales nos integramos en el mundo digital.

En 2014, contratamos a Daniel Marcos, promotor de la metodología para escalar negocios Gazelles, para darle rumbo y dirección a nuestra decisión de los siguientes años en Vértice. Fue una experiencia muy valiosa donde decidimos cosas importantes, por ejemplo, independizamos nuestra área digital de 50 colaboradores de Vértice y creamos Colmena, la empresa más nueva y joven del grupo especializada 100% en el comunicación digital.

Hoy tenemos 50 clientes activos, líderes internacionales, regionales y nacionales. Uno de ellos tiene 20 años de relación con nosotros. Eso es lo que buscamos. También sostenemos una alianza con Dentsu, el segundo **network** de origen japonés más grande del mundo, con presencia en más de 80 países. Con ellos hemos implementado campañas muy ambiciosas como la promoción en China del Tequila como denominación de origen, contratados por el Consejo Regulador del Tequila en México.

En 2015, ganamos un proyecto muy ambicioso con Cemex para hacer su campaña global, lo cual nos llena de orgullo, dado que competimos por la cuenta contra jugadores de talla internacional. Es nuestro regalo de 30 años. Asimismo, estamos con Alcatel OneTouch, empresa francesa-norteamericana que, a partir de un concurso, nos dio la marca para toda Latinoamérica.

Hemos hecho un círculo virtuoso alrededor de la comunicación: nuestros clientes reciben una asesoría de marketing y comunicación a través de nuestras agencias. Si vemos que hay alguna oportunidad, nos asociamos con ellos y los introducimos al mercado de Estados Unidos mediante la comercialización de sus productos.

En este momento, Vértice está en franca evolución hacia Vértice Smart, el nuevo concepto que estamos acuñando para ofrecer a nuestros clientes “consultoría estratégica de comunicación sólida”, y potenciar así sus marcas. Se trata de estrategias integrales, diseñadas por especialistas, que nosotros vamos a gestionar. Ya no seremos solo una empresa de publicidad o de comunicación en general, sino Vértice Smart. Esperamos que nuestro crecimiento no se termine ahí.

Decir que nuestro crecimiento ha sido totalmente intuitivo o básico le faltaría el respeto a lo que ha sido nuestra empresa, la cual no ha sido un esfuerzo improvisado. Aunque no teníamos los recursos para acceder a algunas metodologías, hemos tenido que descubrirlas y después validarlas por nosotros mismos. Sabemos que parte de nuestros retos a futuro son institucionalizar nuestra gestión y prepararnos para el cambio generacional, quienes nos sucederán a nosotros en la dirección de nuestra organización. Consideramos que vamos por el camino correcto. Nuestra visión es seguir con nuestra expansión y ser los mejores en Latinoamérica y de habla hispana.

PREGUNTAS

- *¿Qué es lo más importante que has aprendido de ser emprendedor?*

ALEJANDRO. Emplear a la gente. Vértice Group se ha convertido en un proyecto de vida. Para mí es muy importante ver personas trabajando con nosotros y que no solo ha sido un proceso visto hacía nosotros mismos.

JAVIER. La confianza en mí mismo. Si la tengo, puedo lograr lo que sea. Cuando voy a una reunión donde sé que voy a estar tenso, con estrés, lo primero que hago es abrocharme muy bien los zapatos para sentirme sólido, bien plantado. Lo primero que tienes que hacer es ubicarte.

EDUARDO. He descubierto que el camino del emprendedor no es un camino solitario. Para emprender hace falta también encontrar a los compañeros adecuados para el viaje.

- *¿Cuál ha sido la mejor estrategia que has implementado para escalar tu negocio?*

ALEJANDRO. Foco. A lo largo de 30 años siempre hemos hecho lo mismo, independientemente de que hemos tenido otros negocios. En el caso de Vértice hemos sido siempre muy concretos y muy enfocados, y la constancia, el foco hacia las cosas también nos han permitido tener esta empresa y muchas.

JAVIER. Simplificar, en el caso de las células; pensar que no puedes hacer todo a la vez, y decir no cuando tienes que decir no. Si esas tres cosas la persigues, logras muchos resultados. También la diversificación de mercados ha sido de las mejores estrategias que hemos podido implementar.

Nos encontramos a mucha gente que va a ser negocio a otras ciudades y vemos que son exitosos precisamente por eso, porque han diversificado sus contactos en relación a sus productos y servicios.

EDUARDO. Por mi naturaleza y perfil operativo me inclino mucho por los sistemas y procesos. Para mí es muy importante poder leer cuándo un proyecto, requiere de una organización compleja o espe-

cializada para ejecutarse, si diseñamos bien la ejecución habremos contribuido como equipo a los objetivos del proyecto. Para mí el tema de sistemas, procesos y organización es muy importante para escalar.

- *¿Cuál ha sido el error más grande que has cometido en tu negocio?*
ALEJANDRO. No haberle dedicado más tiempo personal a nosotros, a nuestras vidas y haberle dedicado mucho tiempo al negocio. En el caso de los emprendedores creo que debe haber una mezcla, una cruz entre lo que es tu negocio y lo que son tus intereses personales, lo que es tu familia y lo que es tu tiempo.
JAVIER. No hacerle caso a mi intuición, ese sexto sentido que con los años se va puliendo. A veces por tratar de ser más prudente, más analítico, desdeñamos nuestra intuición cuando ahí puede estar la respuesta.
EDUARDO. Hemos cometido muchos errores, pero al ser un colectivo, compartimos las responsabilidades. Tenemos un sistema democrático en el cual apoyamos y todos nos hacemos responsables. A nivel personal, el error quizá fue no haber tenido la experiencia previa de trabajar en una organización. Me parece que haberlo hecho, nos hubiera evitado muchos dolores de cabeza.
- *¿Cuál es tu técnica favorita para generar ganancias en tu negocio?*
ALEJANDRO. Proponer más de lo que el cliente espera. Para mí, primero esta crecer la idea, sobresalir siempre de la competencia, ganar siempre, pero siempre dándole más al cliente. No juego a perder, juego a dar.
JAVIER. Estar cerca del cliente, ayudarle a entender a sus clientes y a ayudar a los emprendedores. Te da una visión distinta. Y lo hacemos muchas veces con nuestros clientes nuevos: recibir la instrucción de un guía. Durante dos días o una semana como si fuéramos empleados de la compañía.
EDUARDO. El trabajo en equipo para lograr la eficiencia. Es como una obra de teatro donde cada quien sabe cuándo le toca hablar. Eso funciona cuando todo el mundo hace lo que tiene que hacer en tiempo y forma.

- *Si te quedara un minuto de vida, ¿qué consejo le darías a tus hijos sobre cómo escalar un negocio?*

ALEJANDRO. Foco, disciplina y mucha diversión. El proceso de este negocio tiene que tener un 90% de diversión, es muy estresante, no hablo de irresponsabilidad, no es el caso.

JAVIER. Lo principal es: conserva la comunidad. Si la comunidad está bien, yo voy a estar bien. Si mi comunidad no está bien, yo no voy a estar bien. Primero es el grupo, este grupo de tres que mi beneficio personal. La comunidad me ha acompañado en momentos difíciles, he tenido con quién compartir momentos de logro, de satisfacción, compartir con ellos. Debe haber un interés de comunidad, de grupo, sino no tiene caso asociarse porque va a fracasar esa sociedad.

EDUARDO. Disfrutar lo que uno hace es la mejor manera de hacer crecer un negocio. Y otro consejo es que se encontraran gente con la que quisieran andar en el camino y que siempre lo hagan pensando en formar parte de un equipo. Como dicen por ahí: “si quieres llegar rápido, ve solo, si quieres llegar lejos, ve acompañado”. Para mí ha sido una grandísima experiencia de vida profesional el estar siempre acompañado de gente maravillosa y más inteligente que yo.

17. INTRODUCCIÓN

Hugo Hernández logró lo que muy pocos emprendedores: renovar una empresa familiar con más de siete décadas en el mercado y salvarla de una crisis que casi la pone al borde la muerte. Hugo le dio un giro por completo a un negocio tradicional. La empresa vendía vidrios para muebles y hoy Lindes comercializa vidrio de doble acristalamiento que viste edificios completos. Con ello, Hugo fue pionero en traer nuevos productos de su ramo a México e impulsó más la oferta en el sector. Es un empresario que tiene muy claro la importancia de la formación y el valor del talento.

Paulina López

Capítulo 17

Vidrios Lindes / Hugo Hernández

CÓMO TRANSFORMAR UN NEGOCIO TRADICIONAL

Lindes

The logo for Lindes features the word "Lindes" in a large, bold, black sans-serif font. To the right of the text is a vertical orange bar with a white horizontal stripe near the top, resembling a stylized exclamation point or a glass pane.

El negocio del vidrio es una tradición que corre por las venas de mi familia desde 1937. Mi abuelo, David Hernández Corona, fundó 'Fábrica de Lunas OK' en la calle Guatemala, en el Centro Histórico de la Ciudad de México. En la segunda generación, entre 12 hermanos y primos, la familia llegó a tener 23 empresas relacionadas con la industria del vidrio, incluyendo transporte, colocación e instalación de vidrio.

Más adelante, mi papá, Juan Bosco Hernández, dirigía Vidrios Marte, una empresa que se dedicaba a instalar vidrio y a surtirlo a quienes fabricaban muebles, así como a su importación. Mi tío, David Hernández, dirigía Vycisa, empresa que también surtía de vidrio al mercado mueblero. Otro tío, José (Pepe) Hernández, operaba Espejos Nacionales, que principalmente hacía espejo para la empresa Ikea, en Estados Unidos.

Los tres tenían participaciones diferentes en cada empresa, pero eran un gran equipo en todas. En la administración de los negocios se complementaban entre sí, aportando cada uno su propia experiencia.

A finales de la década de los 80 y principios de los 90, las empresas de la familia vendían el equivalente a 25% de toda la producción de vidrio de Vitro, nuestro principal proveedor. Vitro vio esto como una amenaza y, en mayo de 1991, dejó de vendernos. Así comenzó una batalla legal que culminó en la venta, escisión y separación de muchas de las empresas de la familia.

En ese entonces, yo estudiaba la preparatoria y me enteraba del pleito legal por el periódico. Recuerdo que mi papá la pasó muy mal en esos momentos. Y no era para menos.

El primer negocio

En 1995, entré a estudiar la carrera de Ingeniería Industrial a la Universidad Iberoamericana. Por los problemas a los que se enfrentaba el negocio, mis papás no querían que me involucrara en él. Aún así, durante esa época, fundé mi primera empresa: una fábrica de portarretratos artesanales que producía en mi casa con los retazos de Vidrios Marte. Mis clientes eran principalmente papelerías.

Ese negocio duró dos años. En él aprendí cosas muy importantes, por ejemplo, cómo afectaban en las ventas los ciclos de vacaciones escolares, pues las papelerías dejaban de tener flujo de clientes. Aprendí también lo que significa lidiar con un contador y un abogado. Operaba a una escala ridícula, pero entendí la importancia que tiene en una empresa el área de finanzas o de producción. Según mi papá, estaba perdiendo el tiempo. Pero yo estaba tranquilo porque sentía que estaba aprendiendo cosas fundamentales. Aunque debo reconocer que, también, sabía que un negocio así no iba a escalar nunca.

En 1996, llegó a México la compañía francesa de vidrios Saint Gobain, y un año después la familia les vendió Espejos Nacionales. Poco a poco, el imperio de vidrio de los Hernández se iba haciendo más pequeño. Conforme mi papá iba soltando la administración, yo aproveché el momento y, de forma muy inocente, me empecé a asomar más a él.

El vidrio doble

En 1998, uno de mis primos, David Enrique Hernández de la Parra, me invitó a asistir a la feria de vidrio más importante del mundo, la cual se organiza en Dusserdolf, Alemania. Acepté la invitación con mucha curiosidad e interés.

Ahí conocí el vidrio doble e inmediatamente quedé maravillado: es un vidrio que impide el paso del calor y del frío, lo que ayuda a utilizar menos energía para mantener una temperatura agradable en lugares cubiertos. El producto me enganchó porque había un beneficio para la gente y para el medio ambiente, así es que lo traje a México.

Compré una máquina manual muy pequeña, que unía el vidrio y dejaba un poco de aire encapsulado. Le pedí a mi papá que me cediera un espacio pequeño para instalarla dentro de la fábrica y, en 1999, empecé a vender vidrio doble dentro de la compañía Vidrios Marte.

Nuestra capacidad de producción eran 23 piezas al día, cuando hicimos el primer edificio y no sabíamos ni como acomodarlas. Hoy hacemos más de 1,200 diarias. Así es que visitábamos a posibles clientes todo el día, a quienes dejábamos muestras del producto. Empezamos a vender el vidrio a empresas que se dedicaban a producir refrigeradores comerciales.

Grandes aprendizajes

En el año 2000, me gradué de la universidad. Ese mismo año registré Thermak, nuestra marca de vidrio doble. Un año después, hice un viaje tremendo por Europa, donde me encontré con mentores estupendos. Conocí a muchos empresarios que también hacían vidrio. Los conocía en ferias vinculadas a este producto. Les pedía que me invitaran a trabajar temporalmente en sus fábricas y ellos aceptaban.

Uno de los más importantes fue Cristalerías Soler, una empresa española. Los dueños también eran hermanos, entonces había afinidad. En la última crisis española fueron absorbidos por una empresa competidora. Además de Cristalerías Soler, también conocí empresas de Alemania y de Estados Unidos,

entre otros países. Unas eran grandes, otras eran medianas o pequeñas. Había compañías muy bien organizadas y otras no tanto. Entraba a todas las que me invitaran. Nunca fui visto como competencia porque el negocio del vidrio suele estar muy delimitado geográficamente.

Aproveché esa época para que la empresa obtuviera todas las certificaciones de calidad que existieran. Hice que estuviera presente en todos los directorios de la industria. Si se hacían normas nuevas para vidrio doble en Estados Unidos, yo asistía a la votación para estar al tanto de las decisiones que se tomaban al respecto. Desde entonces, yo quería traer esas normas a México, pero hasta la fecha no he podido. Nunca creí que tomaría tanto esfuerzo.

Me interesaba todo lo que tuviera que ver con el tema del vidrio doble. Quería involucrarme con los técnicos que conocían del material y de su instalación. También buscaba que se corriera la voz de que nosotros teníamos la mejor calidad de vidrio, aunque el mercado de vidrio doble en México fuera ínfimo en ese entonces.

Incursión en Estados Unidos

En 2002, mi tío Pepe y yo estábamos convencidos de que el vidrio aislante iba a ser el futuro de la industria, en especial por sus características sustentables. Así fue que decidimos abrir una filial de Vidrios Marte, en Texas, Estados Unidos. Su nombre fue Marte IG. Sin embargo, dos años después, el negocio no jalaba, por lo que tuvimos que vender todas las máquinas que compramos y asumimos nuestra pérdida.

En ese momento no entendía muy bien por qué no nos fue bien en Estados Unidos, pero ahora lo tengo más claro: nuestro foco no estaba en las ventas. Creíamos que al tener la mejor máquina, el producto se iba a vender automáticamente. Pero eso no ocurrió. Operábamos bajo la misma lógica que la segunda generación familiar: a ellos les tocó vivir cuando lo más importante en este negocio era tener un producto que los demás no tenían y, por lo tanto, el foco estratégico estaba en la compra, con los proveedores. Por eso, cuando fuimos a Estados Unidos, nunca entendimos cómo vender. Para nosotros no fue importante desarrollar un canal de distribución. Ignorábamos qué necesitaba el mercado.

Por otro lado, nunca formamos un equipo. Yo era el director general y, como estaba por casarme, mi tiempo lo tenía que dividir entre Vidrios Marte, Marte IG y de viaje por compromisos personales. Con el producto éramos muy buenos, pero nunca hice un equipo ni teníamos estrategia. No hubo planeación de negocio, sino de producto; es decir, nunca hubo un **go-to-market**, solo teníamos un **go-to-product**. Así, por ejemplo, ofrecíamos Vidrio Jumbo, que nadie hacía en Estados Unidos. Luego descubrimos por qué. Nadie lo hacía porque nadie lo compraba, pues solo se usa en pequeños nichos. Y nosotros pensábamos que tenerlo significaba una ventaja competitiva. Si creció mucho ese nicho, pero años después.

Asumir el nuevo rol

Después de la experiencia con Marte IG, comenzó en 2004 un proceso de separación de los negocios. En Vidrios Marte nos quedamos mi papá, un hermano de él y yo. En la cena de Navidad de 2004, en la oficina, recuerdo que mi papá tomó la palabra y, ante todos, anunció que me cedía la dirección de Vidrios Marte. Sorprendido, me levanté y agradecí la oportunidad. Fue un momento emotivo porque al hacerlo, mi papá reconocía que sin el apoyo de sus dos hermanos, él solo no podría operar. Le faltaban sus otras dos terceras partes.

Con el retiro de mi papá, me quedé al mando. Conmigo se quedaron dos amigos de la familia y eventuales socios: Julio César Flores y René Gallardo. Durante los primeros años, entre los tres ejecutábamos toda la operación. René se hacía cargo de las ventas, Julio César de la administración y yo de la operación. Yo también era el director general.

En ese momento, en la compañía sobrevivían ocho unidades de negocio. Una de mis primeras tareas fue quitar las que, según yo, eran las más riesgosas. Una de ellas fue la parte del vidrio para muebles, a la cual no le veíamos tanto futuro con las importaciones chinas y que estaba fuera de nuestro foco de llevar confort y ahorro de energía.

Se me había metido en la cabeza que lo único que teníamos que vender era vidrio doble. Hubo quien pensó entonces que era una mala decisión para la empresa. Pero yo tenía claro que debíamos convertirnos en especialistas de

ese producto. La parte esencial de la estrategia fue “pedirle más al vidrio”, es decir, dejar de usarlo tal como se hacía desde 200 o 300 años antes: como una simple pared transparente para hacerlo más seguro, con cualidades térmicas y acústicas que generaran ahorro de energía.

El negocio crece

En 2005, participamos en la construcción de la torre de HSBC, que está en Paseo de la Reforma, en el corazón de la Ciudad de México. Para nosotros, este contrato fue un punto de inflexión. Entonces no teníamos máquinas, ni conocimiento suficiente del producto para proveer el vidrio necesario, pero estábamos ‘duro y dale’ con que queríamos ganar ese proyecto.

Era un edificio que nos desafiaba y nos aventamos a buscarlo. Es verdad que tampoco había tanta competencia que pudiera hacerlo, pero creemos que fue nuestra tenacidad la que provocó que ganáramos el contrato.

Recuerdo que íbamos y veníamos con precios y cotizaciones para el cliente. Nos mandaron a hacer muchas pruebas del producto. Nos cuestionaban mucho los números y la procedencia del vidrio, entre otras cosas. Fernando Hernández, el socio de la empresa de aluminio a cargo del proyecto, fue quien nos dio la confianza de ser los proveedores.

Así, después de seis meses de estrés, tuvimos el ansiado contrato. No fue fácil cumplir con él. Teníamos que coordinar a seis proveedores de vidrio para dar el resultado esperado. Pero el esfuerzo valió la pena.

Una vez concluido, tuvimos la bendición de que el banco difundiera la publicidad del nuevo edificio en sus sucursales de toda la República, por lo que nuestro producto se dio a conocer rápidamente. Algunos clientes, cuando acudían a nosotros, nos pedían que viéramos los vidrios de la torre HSBC para aprender cómo la habían hecho. Nosotros sonreíamos y les explicábamos que nosotros habíamos sido los proveedores.

Para 2005, 40% de nuestras ventas ya eran de Thermak; cinco años después, el número ascendió a 85% y no habíamos parado de crecer año con año. Con

esa estrategia, desde 2004, cuando agarré la empresa, habíamos crecido cuatro veces. Íbamos con un muy buen récord.

En 2010, ya habíamos cerrado muchas unidades de negocio que estaban viviendo en Vidrios Marte. Nos iba de maravilla. Ese año también construimos las oficinas de Grupo Carso, en los rumbos de Polanco, en la Ciudad de México. Para entonces, tenía una plantilla de 170 empleados, casi dos veces más que cuando tomé la dirección de la compañía.

Parte de lo que nos llevó al éxito ese año es que comenzamos a implementar la metodología Gazelles, la cual promete escalar el negocio a través de procesos y ritmo de negocio, dentro de la empresa. Daniel Marcos, director y promotor de ese método en México, fue quien me la enseñó. Cada empleado tenía objetivos específicos. Esto se transformaba en KPI (indicadores de desempeño), por lo que podía hacer mediciones de todo.

Pasaron dos años y el negocio caminaba muy bien. Sin embargo, no reparé que yo estaba cometiendo un grave error al supervisar directamente a toda la plantilla laboral, un trabajo que correspondía a los directores de área. Tiempo después, me di cuenta que el error no era de ellos, sino mío, pues en el ánimo de ayudarles empecé a hacer **micromanagement**. A su vez, yo dejé de hacer actividades muy importantes como investigación de mercado y de producto, aspectos que fueron muy importantes para el éxito inicial.

Cuidado con el tsunami

En 2011, pactamos muchos contratos y crecimos en la facturación y venta de Thermak. Con el dinero de esos anticipos, compramos una nueva planta, confiando que los contratos cerrarían al año siguiente. Lo que no sabíamos era que en 2012, por ser año de elecciones presidenciales, el mercado se paralizaría totalmente. Entonces, se avecinaba un tsunami.

Nuestros ciclos de venta funcionan de manera distinta a otros negocios. Por ejemplo, hoy vendemos el vidrio para un edificio y recibimos un anticipo. Pero no sabemos cuándo lo van a construir ni cuándo recibiremos el monto restante de la venta. Por más que le hablábamos a los clientes, nos decían que no

había dinero para la construcción. Nos daban largas y nos decían que habían postergado la decisión de construir. Simplemente dejamos de vender. Estábamos parados.

En julio de ese año, después de que pasaron las elecciones presidenciales, el teléfono volvió a sonar y sonar. Nadie creía lo que estaba pasando. Todos comenzaron a pedir sus vidrios. Ahora nosotros éramos los que no teníamos la capacidad de fabricar tanto porque no teníamos dinero para hacerlo. Los clientes empezaron a irse.

Ahora pienso que en la empresa fuimos capaces de ver cómo el mar se replegaba, lo que sucede antes de que llegue un tsunami. Y en vez de prepararnos para el golpe de la marea, nos pusimos a pelear entre nosotros. Nos 'echábamos la bolita' de las responsabilidades entre áreas. No había cohesión en el equipo, estábamos peleados y distraídos. Así que, cuando finalmente llegó la gigantesca ola, tumbó toda nuestra estructura.

Desesperado, llamé a Agustín Mier y Terán, **coach** de Gazelles, la cual habíamos comenzado a implementar en 2010. A él lo había conocido tiempo antes en un evento de negocios y recuerdo que me ofreció su ayuda para hacer que mi presión y estrés bajaran mediante con el uso de este método. Le dije que no sabía qué hacer, que las olas seguían revolcándome y que no me podía ni mover. Ahora que lo pienso, creo que esa situación era como para haber quebrado la empresa.

Periodo de recuperación

Agustín llegó como psicólogo de la empresa. Literalmente, se metió a operarla conmigo durante seis meses. En marzo de 2013, establecimos nuestros valores y la visión a corto y largo plazo. Para julio de ese año, cambiamos el nombre de la compañía a Lindes, que significa "línea que divide una parte de la otra". Nosotros ayudamos a delinear espacios.

Hicimos ajustes al personal, por lo que 73% del equipo fue cambiado en toda la compañía; fueron casi 200 personas, empezando con el gerente de Recursos Humanos. El paso del tsunami evidenció que mucho de las estructuras que

teníamos no servirían para la nueva etapa, solo los valores que, desde mi padre, perseveran.

Sabía que la nueva etapa de la empresa necesitaba nuevos elementos y comencé por contratar a un responsable de Recursos Humanos. Fue hasta finales de 2014, cuando tuve de nuevo al equipo completo. Me tardé un año en volver a tomar la posición visionaria como director, pero arranqué 2015 con un muy buen equipo. Ahora ellos son quienes están haciendo sus respectivas reestructuras internas. La metodología Gazelles me ayudó a implementar ritmo y a medir todo con indicadores efectivos.

Recuerdo que antes de que esto sucediera solíamos medir cosas que no eran importantes. El indicador de las ventas estaba muy manipulado porque no se tomaba en cuenta la satisfacción del cliente. En nuestras juntas no se le daba seguimiento a todo el proceso de venta. No teníamos un **software** que nos ayudara a monitorear los aspectos importantes. Paulina López, también **coach** de Gazelles, fue quien nos ayudó a fijar nuestras metas en tableros que desde entonces revisamos a diario.

Emprender en la familia

Solían decirme que yo era un emprendedor, pero yo pensaba que no era así. Yo creía que estaba tomando el camino más fácil al entrar a una empresa familiar, donde trabajas con tu papá. Mi idea era que los emprendedores salen de un **garage** y tienen que crear una empresa nueva. Yo no lo había hecho.

Hoy reconozco que mi aportación más grande fue darle la vuelta a una empresa familiar implantando un cambio generacional muy grande. Para eso, tuvimos que modificar paradigmas de una generación a otra. Por otro lado, hemos demostrado que las empresas mexicanas sí pueden ser emprendedoras.

Es verdad que yo no empecé en los negocios con una compañía recién creada, pero técnicamente Lindes es una **start-up**. Tenemos los mismos problemas de una **start-up**, pero en otro nivel, y con un producto, empresa y cultura diferentes.

Asimismo, incorporar a gente nueva para que nos ayudara a evolucionar y a remover a la que ya no funcionaba, fue un tema difícil, porque prácticamente 'te casas' con esas personas, aunque ellas ya no cubran el perfil de la posición que ocupan.

Despedir a alguien nunca es agradable, pero con la familia siempre hay emociones atravesadas que tienes hacia las personas y hacia la familia de esas personas. Si alguien dice que no le cuesta trabajo despedir a un familiar, miente, pero lo cierto es que los puestos no se pueden heredar.

Durante todo este tiempo, he aprendido una frase: "por el bien de la familia, primero la empresa". Cuando es necesario hacer una separación de cargo, es mejor pensar que se cierran ciclos laborales, no personas. No es personal. Hay veces que la gente crece más que la empresa, y otras en que la empresa está en una etapa que requiere de otras personas. Es importante entender que los ciclos de las empresas siempre son independientes de las personas.

Sin importar su puesto, es importante entender que el propósito de la vida de los empleados debe estar alineado con el de la empresa, por lo menos durante el ciclo que les toca vivir juntos. Yo le digo a los empleados que aporten todo lo que son y que, estando ahí, hagan su magia. El perfil de la gente de Lindes es de personas que saben moverse y motivarse a sí mismos, que se respetan, se quieren y tienen dignidad. Nos tardamos dos años en sacar a la gente que no tenía ese perfil, pero la cultura tiene que ser nuestra ventaja más competitiva.

Hay que ver a las empresas, a los clientes y a las oportunidades de negocio como ciclos; en la medida que funcionemos unos con otros, todos ganan.

Para 2015, vamos a crecer 60% con respecto a 2014. A pesar de eso, sé que el vidrio doble tiene un periodo de vida, por lo que ahora estamos viendo otras líneas de negocio, como vidrios que cambian de color solos, vidrios que generan energía — ¡vas a poder enchufar tu lámpara a tu ventana! —, persianas adentro de los vidrios o que el vidrio sea mucho más aislante que una pared de concreto.

Definiendo nuevos límites

Para mí, uno de los aprendizajes más importantes de todo esto es que no importa dónde está el límite, porque el límite es un paradigma. Hay que atreverse a definir nuevos objetivos con productos, procesos y otras formas de hacer las cosas.

También hay que ser congruente. Hay que saber inspirar al equipo, porque la gente renuncia a su jefe, no a su trabajo. Para eso creamos un numerito que se llama “Líndice”, que es un índice con el que medimos mes a mes nuestro impacto hacia todos lados: clientes, proveedores, accionistas, personal y medio ambiente.

Mi rol dentro de la compañía en estos años fue el de un **intrapreneur**, es decir, un emprendedor que salió desde adentro de la organización. Las empresas familiares están para crecer, por eso hay que aprovechar los cimientos de éstas, pero siempre bajo la lógica de buscar lo que más les funcione y les ayude a lograr ese crecimiento.

Estados Unidos no tiene empresas familiares, por eso salen muchas **start-ups**, y México necesita muchas transformaciones en ese tema.

Hoy, estoy muy contento con lo que hemos hecho en Lindes, y una parte ha sido por todo el corazón que le hemos puesto y las acciones que hemos tomado, además de que la metodología que usamos nos ayudó a encauzar nuestras ideas y pasión.

En resumen, todo lo que no era suficiente para lograr todo esto, lo tuvimos que quitar. Y ahora estamos preparados para llevar a esta empresa a un nuevo nivel.

PREGUNTAS

- *¿Qué es lo más importante que has aprendido de ser emprendedor?*
Es una vida muy retadora y a la vez gratificante. Todos los días hay victorias y pérdidas. He aprendido que se tiene que aprender muy rápido de las pérdidas y recordarlas para hacer lecciones duraderas. Lo más importante para un emprendedor y para una empresa está en el equipo con el que se juega.

- *¿Cuál ha sido la mejor estrategia que has implementado para escalar tu negocio?*

La mejor estrategia que hemos implementado es darle un propósito y valores a la empresa. Eso ayuda a formar al equipo, una misma visión y alineación. Además de que todos queremos estar en un equipo en el que mi aportación va a contribuir a algo más grande.

- *¿Cuál ha sido el error más grande que has cometido en tu negocio?*
He cometido una barbaridad de errores. Creo que los más comunes han estado cuando no hago a la persona responsable de los resultados que le confío y, si no llega repetidamente, dejarlo ir cuanto antes. Otra es ser demasiado optimista y que las cosas se van a ir arreglando. Los emprendedores siempre tenemos suerte, pero no hay que abusar.

- *¿Cuál es tu técnica favorita para generar ganancias en tu negocio?*
Volumen.

- *Si te quedara un minuto de vida, ¿qué consejo le darías a tus hijos sobre cómo escalar un negocio?*
Rodéate de personas buenas, inteligentes y ambiciosas.