

Raúl Berdonés

**LAS OPORTUNIDADES
LES LLEGAN A TODOS.
EL ÉXITO SÓLO A LOS
MEJORES**

CÓMO CONVERTIR EN DINERO EL TRABAJO Y EL TALENTO

Raúl Berdonés, presidente del Grupo Secuoya, y probablemente el joven español que ha acumulado una mayor fortuna en los últimos años.

Raúl Berdonés

Las oportunidades les llegan a todos, el éxito sólo a los mejores

Cómo convertir en dinero
el trabajo y el talento

© 2015 Raúl Berdonés c/o Thinking Heads

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2015

Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño de cubierta: microbiogentleman.com

ISBN: 978-84-16253-17-3

Depósito legal: B. 979-2015

Primera edición: febrero de 2015

Preimpresión: Victor Igual, S.L.

Impreso por T. G. Soler

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

SUMARIO

PRÓLOGO. YO NO QUIERO SER RAÚL BERDONÉS, POR RISTO MEJIDE	9
INTRODUCCIÓN	13
1. PASIÓN Y ACTITUD	55
2. CUALIDADES IMPRESCINDIBLES	65
3. IDEAS SON GESTIÓN	75
4. COMPETENCIA ES DIFERENCIA	87
5. LIDERAZGO Y EQUIPO	99
6. COMUNICAR O MORIR	111
7. ASEGURAR TUS INVERSIONES	123
8. CRECIMIENTO DINÁMICO	133
EL FUTURO: UN EPÍLOGO	143

1. PASIÓN Y ACTITUD

CONOCERSE A UNO MISMO Y TENER MUY CLARA LA META

Tener talento es ser dueño de un don y una pasión: un deseo de triunfar tan ardiente que no hay poder en la Tierra capaz de sofocarlo.

NEIL SIMON (productor y dramaturgo)

IDENTIFICAR LO QUE TE APASIONA PARA DEFINIR TU PROPÓSITO

Ser emprendedor no es tarea fácil. Son muchos los sacrificios y los obstáculos a los que deberás enfrentarte, de modo que más vale que te apasione lo que hagas. Al final, una gran parte de lo que eres lo eres por lo que haces en la vida. No es un juego de palabras, sino una constatación. Nos pasamos la mayor parte de nuestro tiempo trabajando. Eso nos define, nos forma, nos construye como personas. En ese sentido, amar lo que haces es el primer paso para una trayectoria de éxito como emprendedor.

En España todavía predomina la cultura del pelotazo en los negocios, y nadie se detiene a pensar en lo que hay detrás cuando un emprendedor triunfa de repente. La clave de este triunfo es, normalmente, un gran convencimiento en el proyecto por parte de su impulsor y una especie de inmunidad al desaliento. O, lo que es lo mismo, la capacidad para no dejarse vencer por las dificultades que van surgiendo a causa de algunas malas decisiones, de las circunstancias externas o del puro azar. En esas situaciones críticas, la gente adopta una postura en cierta medida prudente; o cobarde, depende de cómo se mire. Tiende al desánimo y a aconsejar al emprendedor que desista en su empeño antes de hundirse más. Por eso son tan importantes la confianza y el instinto, porque el convencimiento de que algo merece realmente la pena es fundamental para evitar el fracaso.

Cuando Jeff Bezos, creador de Amazon y pionero del comercio electrónico, se planteó la creación de una empresa de venta de libros en internet, estaba trabajando como vicepresidente senior para The New York Hedge fund D. E. Shaw. A su jefe le pareció una buena idea, pero le aconsejó centrarse en su trabajo, que le aseguraba un presente confortable y un futuro aparentemente seguro. Sin embargo, Bezos creía en su proyecto. El convencimiento del potencial que tenía le llevó a lanzarse a la arena y a convertirse, gracias a ello, en uno de los emprendedores más prestigiosos y ricos del mundo.

Hacia una definición de emprendimiento

Antes de profundizar en una definición del emprendimiento, es importante diferenciarlo del trabajo empresarial. No es lo mismo. El emprendimiento se basa en la decisión de iniciar un camino en algo que a uno le gusta y donde se detecta una oportunidad. Implica una visión, implica voluntad y pasión por arrancar un proyecto que va madurando sobre la marcha. Convertirte en empresario es un paso más, se da cuando algo está ya más consolidado. La gran diferencia reside precisamente ahí: emprender implica localizar un nicho, un hueco, y ver las posibilidades para

desarrollarlo; un proyecto empresarial viene de un proceso previo y afianzado de emprendimiento.

Desde hace varios años se viene desvirtuando las palabras emprendedor o emprendimiento. Están en boca de todos. Actualmente los emprendedores aparecen por todas partes y ofrecen todo tipo de proyectos. En universidades públicas y privadas, en instituciones, en los gobiernos nacionales, regionales y municipales. Los empresarios veteranos, en este panorama, se han lanzado ellos mismos a montar incubadoras de *startups* para alimentar ese proceso. Esta fiebre emprendedora se ha extendido por toda España, donde se calcula que han arrancado en poco tiempo entre cuarenta y cincuenta mil proyectos, una cifra que resulta alarmante.

Lo primero, por tanto, es hacer una autocrítica honesta y poner el foco sobre cuatro aspectos claves, cuatro cualidades de las que el emprendedor no puede prescindir: capacidad de liderazgo, una visión clara sobre lo que se quiere hacer, un alto nivel de conocimiento del campo en cuestión, y facultades para comunicar y convencer con un discurso coherente. Si un aspirante a emprendedor carece de alguna de estas cuatro claves, debería pensárselo bien antes de dar el primer paso para emprender. Aunque como suele ocurrir siempre, lo difícil es evaluar uno mismo sus capacidades y virtudes.

Una vez respondidas estas cuestiones se podrá afrontar la puesta en marcha del proyecto, que además de ser algo que al emprendedor le guste tanto como para dedicarle todo su tiempo —al menos durante los primeros años—, tendrá que responder a una necesidad, oportunidad o nicho del mercado, de la sociedad; deberá tener algún atractivo que le permita desarrollarse con éxito.

Tanto el que empieza su carrera como emprendedor como el que ya la ha consolidado o está evolucionando hacia la fase empresarial tienen que tener muy presente este principio. Cada etapa supone un desafío distinto y no se puede bajar nunca la guardia. La resistencia es la que nos ayuda a ir madurando, lo que nos

conduce de esa primera fase de emprendedor hacia la de empresario. Uno nunca sabe cuándo va a pasar ese tren, pero hay que estar preparado para cuando llegue el momento.

LA GENTE QUE PIENSA EN MÁS DE DOS COSAS EN SU VIDA NO ACIERTA EN NINGUNA

En mis comienzos —y en un sentido general, en cualquier comienzo— yo no sabía exactamente hacia dónde me estaban llevando las decisiones que iba tomando. Siempre he tenido una cierta intuición y confianza en mí mismo, que son herramientas ambivalentes, porque a unas personas les sirven para dar pasos arriesgados con fortuna y a otras —cuya confianza es injustificada y cuya intuición no funciona del todo bien— las lleva a callejones sin salida. Yo sabía cuál era la dirección, pero no sabía cuál era el camino exacto. Me dejé llevar, y tuve claro desde el principio que la constancia es una virtud necesaria.

Me gustaría insistir una y otra vez en el apasionamiento. En los comienzos uno no tiene habilidades profesionales, no tiene experiencia, no sabe los secretos de las relaciones con los demás y no posee el bagaje de conocimientos que al cabo del tiempo sirve para resolver la mayoría de los asuntos. Pero lo que sí tiene —si no es que está muerto— es pasión. Uno siempre tiene algo que le gusta, con lo que disfruta. No me refiero a pasatiempos, o no sólo: me refiero a una tarea más ambiciosa, a una ocupación desbordante. Esa pasión es la piedra angular sobre la que se asentará todo.

Yo supe desde muy joven lo que me apasionaba, y me dediqué a ello plenamente, sobre todo porque no se me ocurría mejor manera de pasar el tiempo. No estoy seguro de que en mis comienzos pudiera haber imaginado que iba a llegar donde estoy hoy, pero lo que sí tenía claro era que la dedicación y el esfuerzo para que las cosas saliesen bien, unido a la acertada toma de decisiones, propiciaría el éxito. Y sobre todo, tenía claro que haciendo lo que me gustaba era imposible perder, porque en sí mismo ya había un provecho.

Naturalmente, es importante dedicar tiempo a la familia y a los amigos, buscar momentos en la vida para disfrutar de los pequeños placeres y cultivar las aficiones personales. Pero igual de importante es consagrarse al trabajo, tener devoción por él. La gente que piensa en más de dos cosas ambiciosas en su vida no suele acertar en ninguna, porque acertar es difícil e implica en todo caso muchos sacrificios. Hay que embarcarse en un proyecto de estas características sabiendo que exige renunciaciones, aunque si la pasión está a la altura, esas renunciaciones no se vivirán como tales. El tiempo te traerá tiempo: llegará un momento en la vida en el que podrás hacer muchas cosas. Pero en el momento del principio, en tus inicios, sólo puedes perseguir la excelencia. O te conviertes en el mejor en lo que haces, dedicándole tiempo, pasión y mucha ilusión, o será difícil que llegues a cumplir pronto tus metas.

Lo que no se ve

Tal vez parezca que el éxito me cayó del cielo, como por arte de magia, llevándome a la gloria en un abrir y cerrar de ojos. Nada más lejos de la realidad. La mía es una historia asentada en tierra firme. Yo mismo he ido labrándola con esfuerzo y perseverancia, dedicando muchas horas a ello. La fortuna hay que regarla cada día, como algunas plantas. Es gracias al sacrificio personal de mucho tiempo por lo que hoy disfruto de una cosecha fecunda. Resulta frecuente que se interpreten determinados éxitos empresariales como golpes de suerte o, en el mejor de los casos, como fruto fugaz de un golpe de talento: una idea genial, una ocurrencia. Nunca es así. Incluso las ideas geniales y los golpes de talento hay que cimentarlos en el trabajo y en la constancia.

El mundo del emprendimiento está lleno de historias de personas que antes de acertar con una idea fracasaron con muchas, o que tardaron años en terminar de dar forma a una idea incipiente. Este último es el caso de Muhammad Yunus, creador del Grameen Bank, que tardó trece años en madurar lo que se convertiría en el banco de referencia y pionero de los microcréditos. Todo

empezó en 1970, mientras se encontraba dando clases de teoría económica en la Universidad de Chittagong en Bangladesh. Fuera de las aulas descubrió una realidad que no esperaba: la pobreza y el hambre que rodeaba el campus lo abrumó de tal manera que sintió la necesidad de contribuir a resolver aquello. Ofreció 27 dólares a un grupo de indigentes que tejían cestas, un gesto solidario y compasivo pero aparentemente inútil para resolver algo de un modo perdurable. Los indigentes respondieron al gesto con tal entusiasmo y agradecimiento que la sorpresa de Yunus fue mayúscula. Llegaron a devolverle el préstamo, para diferenciarlo claramente de una limosna. Y así, en 1983, se fundaba el primer banco de microcréditos del mundo, iniciando un camino al que se sumarían más de cien países y que ha inspirado desde entonces miles de proyectos de emprendimiento social y responsable.

Muhammad Yunus tardó trece años. Los comienzos nunca son fáciles, se trata de la etapa donde uno es más vulnerable. El riesgo es mayor y los obstáculos más numerosos. Las arenas son más movedizas. Al empezar en este sector yo era tan joven que mi propia edad jugaba en mi contra. No se me tomaba en serio por ello, la juventud siempre ha sido un valor asociado a la inexperiencia. Hasta hace no mucho tiempo era el más joven de mi empresa, y para compensar mi aspecto de niño inmaduro iba siempre vestido de traje y corbata, tratando de ganarme el respeto que dan los años mediante un aspecto más formal y «respetable» que sirviera de contrapeso. A lo largo de los años he ido labrándome una reputación y ahora cuento con una trayectoria que me avala, de manera que la imagen ha dejado de tener tanta importancia como antes. Raúl Berdonés es ya Raúl Berdonés —para lo bueno y para lo malo— con pantalones de sport o con traje de tres piezas. El hábito no hace al monje, pero lo disfraz. Puedes ser joven y competente, y por supuesto, puedes ser maduro e irresponsable. La corbata, más que un signo de distinción, es eso, un disfraz social que entre todos hemos aceptado como apropiado y al que se le confieren una serie de atributos. Y que a los dieciocho años te envejece, en el buen sentido. Al final, lo que

cuenta es obtener la confianza de tu equipo y de tus clientes a base de trabajo duro y dedicación. A la edad de dieciocho años —¡un crío según muchos!— ya era el mayor proveedor de Telecinco. ¿Por qué? ¿Por qué me ponía corbata? No: porque hacía bien mi trabajo. Pero tal vez la corbata ayudó a que me dejaran empezar a hacerlo.

TODO EMPRENDEDOR NECESITA ILUSIÓN, PASIÓN, ESFUERZO Y SUERTE

La única forma de estar realmente satisfecho es hacer aquello que crees que es un buen trabajo, y la única forma de hacer un gran trabajo es amar aquello que haces. Si no lo ha encontrado todavía, siga buscando.

STEVE JOBS (fundador de Apple)

A los treinta y dos años me empezó a pasar algo que nunca antes me había pasado. Una inquietante sensación de arrepentimiento me venía al pensar en todo aquello que me había ido perdiendo en aquellos años, en las experiencias que mis compañeros o amigos del gimnasio sí habían vivido en su juventud, en los años libres de grandes responsabilidades como las que yo siempre he tenido, en el tiempo de disfrute personal. Viajes, ocio, relaciones fugaces, pasatiempos... Me dejé llevar por una crisis fulminante y tuve el impulso de abandonarlo todo para hacer una locura e irme a Londres a trabajar de dependiente en un Starbucks. Por entonces ya estaba al mando del Grupo Secuoya, a punto de salir a Bolsa con el MAB (Mercado Alternativo Bursátil). Fue un *shock*. En el consejo de administración no daban crédito a mis propósitos, y mi director general, mi buen amigo Pablo Jimeno, estuvo a punto de tener un infarto. Finalmente ganó el sentido común y no seguí adelante con aquella descabellada idea. Volví a poner los pies en la tierra, pero mi desesperación por recuperar algo que ya no estaba a mi alcance era evidente.

Por fortuna, enseguida comprendí que si no hubiera estado tan centrado y absorbido por el trabajo, si hubiera hecho como esos compañeros que en su día viajaron, estudiaron en el extranjero o se agarraron las mejores juergas de su vida, no hubiera llegado tan lejos siendo tan joven. No se puede tener todo, y siempre que lo que tengas lo hayas ganado con trabajo y hayas disfrutado con cada minuto que has invertido en ello, habrá merecido la pena.

Secretos y mentiras

Desde los trece años siempre he trabajado por y para mí. A pesar de haber tenido jefes nominalmente hablando, yo siempre me he considerado a mí mismo mi jefe principal. En mis inicios era yo el que decidía cuántas bodas grababa al día, cuánto cobraba; marcaba el precio yo mismo, y si el cliente me quería tenía que cumplir mis tarifas. Nunca he sentido la dependencia de trabajar para un tercero, y eso también me ha reportado ciertas satisfacciones memorables. Como decía Bob Dylan, el éxito no reside en el dinero, sino en lograr levantarte por la mañana e irte a la cama por la noche y en medio hacer lo que quieres hacer.

No puedo imaginar mayor fortuna en la vida que creer en lo que uno hace y poder hacerlo con la misma pasión todos los días.

Pero no sólo de ilusión vive el hombre. Hace falta también mucha entrega y esfuerzo bien dirigidos para lograr un objetivo. Ésa es la secreta fórmula del éxito, ya lo he dicho. A lo largo de tu carrera podrás encontrarte con mentores o con gente que te ayude en el camino (yo siempre los he tenido), pero sólo cuando demuestras que haces un buen trabajo y cuentas con un alto grado de satisfacción del cliente es cuando quien ha confiado en ti se convierte en un aval. Es como un reconocimiento a ese trabajo bien hecho.

Si a todo esto le añades un poco de suerte y visión para saber aprovechar las oportunidades que aparezcan, el éxito vendrá por sí solo. Hay muchísima gente que pasa toda su vida trabajando

duro en algo que les apasiona y no logran alcanzar sus metas. Como en la vida, la suerte es muy importante, pero quizá lo es más saber aprovecharla, tener la valentía de arriesgar y hacer de la oportunidad virtud. Saber identificar esos momentos es vital para poder desarrollar al ciento por ciento las cualidades y el potencial de un emprendedor.

Con los pies en la tierra

Como todo el mundo, he pasado por momentos difíciles, pero también he tenido suerte tanto a nivel profesional como personal. Efectivamente, son ciertos los rumores: no sólo me ha tocado la lotería; me ha tocado dos veces. La primera vez fue con el típico número compartido por la familia. Y la segunda fue cuando se estaba creando Atlas para la externalización de los informativos de Telecincco en varias comunidades autónomas. VAV se hacía cargo de las delegaciones de Galicia, Andalucía y Valencia, y fue ahí donde tocó el gordo ese año. Nos pilló a todos los trabajadores de la empresa con un décimo en el bolsillo mientras cubríamos el propio sorteo en directo con las unidades móviles. Recuerdo que, en el momento de repartir los décimos, yo no llevaba dinero encima, así que José Luis Romero, jefe en aquel entonces, me prestó para pagar el número. Fue el presidente de Atlas quien se encargó de guardar el décimo. ¡Cuando me llamó al día siguiente para decirme que nos había tocado, aún no se lo había pagado a mi jefe!

Pero la lotería no hace la fortuna (o no, al menos, un premio moderado como los que yo tuve). Como mucho, pone algún ladrillo en sus cimientos. Ayuda a sustentar los proyectos. Podría habérmelo gastado también en viajes, en lujos, en caprichos, y lo gasté en dar solidez a mis sueños profesionales. No perdí la cabeza entonces ni la he perdido ahora. Igual de importante es aprender de tus errores y no tener miedo al fracaso como no dormirte en los laureles. Cuando constates que has hecho las cosas bien, tienes que preguntarte qué puedes hacer para mejorarlas. En el camino, sin duda te equivocarás, pero

cada fracaso es una oportunidad para empezar de nuevo corrigiendo tus errores.

Si tienes un carácter de emprendedor, ante la duda, avanzas. Nunca hay que olvidar que si algo es posible, está hecho; y si es imposible, se hará. La pregunta es: ¿serás tú el que lo haga?