

KIKE SARASOLA

MÁS IDEAS Y MENOS MÁSTERS

Las claves de un gran emprendedor
para triunfar en los negocios y en la vida



ÍNDICE

Dedicatoria

¡Atrévete!

1. ¿PUEDE SER EMPRESARIO CUALQUIERA?

2. ¿QUÉ NEGOCIO PUEDO MONTAR?

¿Hay que saber de hoteles para ser hotelero?

¿Cómo surge la idea?: aprovecha tus intuiciones y tus propias necesidades

3. MIRA A TU ALREDEDOR

¿Qué no hacía la competencia cuando Room Mate nació?

Que no lo hayan hecho otros no quiere decir, en absoluto, que no pueda hacerse

4. ¿DE DÓNDE SACO EL DINERO?

La elección de los compañeros: los matrimonios financieros

5. ¿SOY DIFERENTE?

El patito feo y el cisne aplicado a los negocios

Cómo crear una marca que tenga imagen y sea reconocible

¿Hace falta un rostro humano? Cómo modelar la imagen del presidente

6. HAZ A TUS CLIENTES LO QUE QUIERES QUE TE HAGAN A TI: HAZLES EL AMOR

No me gusta madrugar

El «no» no existe: vamos a intentarlo

7. ESCUCHA A TODOS Y HAZ LO QUE TÚ CREAS QUE DEBE HACERSE

Una forma de dirigir abierta pero decidida

El manejo de la información y de los datos en los negocios

8. TUS EMPLEADOS SON LA EMPRESA

Leer un currículum: los títulos o las virtudes

El trato cercano

Yo no sé de todo, pero me rodeo de los mejores

9. ¿DÓNDE ESTÁ LA FRONTERA ENTRE LA TEMERIDAD Y LA AMBICIÓN?

La toma de decisiones arriesgadas: todo al veintiuno, rojo e impar

10. NO TE EQUIVOQUES A PROPÓSITO, PERO EQUIVÓCATE

¿Ha habido empresarios que no cometieran errores?

De los errores no solo se aprende a no cometer errores

Ser emprendedor es saber levantarse después de fracasar

11. LAS REDES SOCIALES

Deja que tus clientes dirijan el negocio

La reputación: un antibiótico que sirve para todo

12. UN NEGOCIO SIEMPRE ESTÁ EN MEDIO DE OTROS NEGOCIOS

El co-branding

13. LAS ESCUELAS DEL SENTIDO COMÚN SON MÁS BARATAS QUE LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS

Epílogo

Bibliografía

Créditos

*A todos mis roomies (empleados de Room Mate Hotels),
por compartir este sueño tan bonito que es Room Mate.*

A Gorka por ser un gran amigo y compañero de viaje.

A mi padre por ser una persona justa, buena y por todo el amor incondicional que me dio.

Y, por último, a las dos personas de mi vida: Carlos y mi hija Aitana. Sin vosotros no sería nadie.

¡ATRÉVETE!

Cuando era niño me encantaba jugar al Monopoly. La mayoría de mis amigos lo consideraban un tostón, pero a mí me fascinaba. Me pasaba horas comprando, vendiendo, edificando... Lo que más me gustaba era ver el tablero sembrado de esas casitas rojas que se suponían hoteles. Al comentarlo hace poco alguien me hizo ver lo premonitorio de mi primera afición. Para mí era un recuerdo entrañable, pero nunca lo había asociado. Ahora lo veo claro. Idolatrababa a mi padre y cuando me preguntaban qué quería ser de mayor, decía —los adultos que me escuchaban no daban crédito— «hombre de negocios».

Por eso para mí este libro es mi nueva empresa, soy incapaz de encararlo de otro modo. Esta es mi manera de mirar el mundo, los retos han sido siempre mi alimento, hiciera lo que hiciera. Si consigo encontrar las palabras para contagiar mi entusiasmo al emprendedor que abra este libro, habré logrado parte de mi objetivo. Si además mis consejos ayudan a poner en marcha unos cuantos sueños en este momento en el que el túnel parece interminable, el negocio habrá sido redondo.

El proyecto me motivó desde el inicio, y lo primero que hice fue estrenar cuaderno. Soy adicto a los listados, disfruto elaborándolos y disfruto más todavía tachando (porque tachar en mi cuaderno equivale a misión cumplida o, al menos, a misión delegada). Así que me senté ante mi flamante bloc y empecé a elaborar algo parecido a un decálogo, algo con vocación de manual de instrucciones. Cuando llevaba un par de cuartillas las releí y no podía creerlo... Me había puesto tan didáctico, tan tópico que me costaba reconocerme. Así que las arranqué —como en aquella escena que me encanta de *El club de los poetas muertos* en la que Robin Williams invita a sus alumnos a cargarse las páginas de un ladrillo infumable— y me dije: «Kike, si sigues por ahí vas a escribir el libro de otro».

No puedo hablar de técnicas porque en mi caso se trata más bien de una filosofía, de una forma de mirar. Lo más

valioso que puedo compartir es mi visión, la actitud que me ha llevado donde estoy, y puedo hacerlo únicamente si no me encorseto. Porque desde aquellos días en los que con la tripa pegada a la alfombra jugaba sobre un tablero lleno de calles y casitas de plástico hasta el día en que mi padre, después de haber sido muy escéptico, me dijo absolutamente convencido: «Kike, tú dedícate a hoteles», hubo —y sigue habiendo— disciplina, trabajo duro, miedo (mucho miedo a veces), pero sobre todo, toneladas de pasión. Y solo a partir de la pasión podemos elaborar una estrategia... Esta es mi experiencia y aquí os la brindo.

1. ¿PUEDE SER EMPRESARIO CUALQUIERA?

Cuando se piensa en el concepto *empresario*, lo que viene a la mayoría de las mentes no suele ser un perfil, con sus cualidades bien definidas, sino más bien un cliché, una etiqueta, un estereotipo. Un gran porcentaje de gente hablaría de una persona ambiciosa, terrenal, emprendedora, práctica... Algunos, incluso, tirando de prejuicios bastante generalizados, mencionarían otros calificativos nada amables. Lo que es seguro es que pocos asociarían el término *empresario* a la inspiración o a la creatividad, al menos no de forma automática.

Yo tengo muy claro que ser empresario es una actitud, un carácter. Ni siquiera es imprescindible tener un negocio; hay brillantes «empresarios» trabajando por cuenta ajena, emprendedores intuitivos cuya empresa son ellos mismos, que afrontan su carreras, sus vocaciones, de manera imaginativa, que disfrutan de tomar la iniciativa, de asumir riesgos, de enfrentar retos. Hay mucha gente así en mi equipo y no solo en puestos directivos. Yo los considero empresarios, porque son los más valiosos, los que tienen ideas y las persiguen, los que buscan la excelencia en su ámbito de acción. Tengo la inmensa suerte de contar con empresarios en todos los niveles del organigrama; tanto en puestos ejecutivos como en puestos operativos. Profesionales con empuje, con imaginación, que han convertido la marca en su propio reto personal y profesional porque esa es su naturaleza, porque eso hace que sus trabajos sean gratificantes y no alienantes. De hecho, y sé que va a sonar muy raro, tal y como yo lo veo, en esta calidad de energía hay mucho de energía artística: creatividad, paciencia, búsqueda de la excelencia, persistencia. El mundo de la empresa, como el del arte, está lleno de genios que fracasan y tipos menos dotados que por perseverancia y esfuerzo llegan muy lejos.

Es evidente la profunda transformación que, debido sobre todo a los progresos de la tecnología, han experimentado la sociedad en general y el trabajo en particular.

Hasta hace no tanto la mayoría desempeñaba la misma labor durante toda su vida, y la seguridad era la máxima aspiración. Pero los nuevos paradigmas y la inestable coyuntura global están generando un mercado laboral vertiginoso en el que la seguridad es casi impensable como objetivo y en el que no hay más remedio que pasar por un gran número de empleos para ir sobreviviendo profesionalmente. Se ha pasado de un relativo «orden» a un «caos», y en ese caos es el espíritu innovador y arriesgado el que sobrevive y el que impulsa hacia la recuperación general.

Este es el único planteamiento que permite ver el vaso medio lleno. La incertidumbre abona el terreno para los dinámicos, para los que tienen iniciativa y rehúyen observar la situación desde una perspectiva de «mirada corta».

Dicho todo esto, si he de elegir una condición *sine qua non* para ser emprendedor, diría sin género de dudas, aunque sorprenda, que es la capacidad que tiene el ser humano de levantarse después de fracasar. Porque no hay, no puede haber, un solo empresario que no haya fracasado alguna vez. Y créeme, es mejor hacerlo al principio. Conozco demasiados emprendedores que han *muerto de éxito* a la larga, cuando su primer proyecto resultó meteóricamente exitoso. Y si del primer fracaso no te repones, si el primer intento fallido te quita las ganas, entonces es que no eres empresario; eres alguien que probó suerte en los negocios.

En su libro *Win* —título contundente (ganar, triunfar)— el doctor Frank Luntz, consultor especialista en estrategias de comunicación que colabora con publicaciones tan prestigiosas como *The New York Times*, *The Washington Post*, *Los Angeles Times*..., compara el perfil de empresario con el perfil de deportista de élite —me pareció un planteamiento interesante y acorde con mi manera no-académica de entender el mundo de los negocios—. Casi al principio del texto, sin darle muchas vueltas, marca las quince características de un empresario triunfador:

La capacidad:

- de captar la dimensión humana de cada situación;
- de saber qué preguntas hacer y cuándo hacerlas;
- de ver lo que todavía no existe y hacerlo realidad;
- de observar el reto y la solución desde todos los ángulos;
- de distinguir lo esencial de lo importante;
- y el deseo de hacer más y hacerlo mejor;
- de comunicar su visión de forma apasionada y persuasiva;
- para avanzar cuando todo el mundo a su alrededor se detiene o retrocede;
- de conectar con otros espontáneamente.

Además de:

- una curiosidad sobre lo desconocido;
- una pasión por las aventuras de la vida;
- una sintonía con las personas con las que trabajan y con aquellas sobre las que quieren influir;
- la disposición a fallar y la fortaleza para levantarse e intentarlo de nuevo;
- una creencia en la suerte y la fortuna;
- un gran amor por la vida misma.

Para arrancar pregúntate si tienes estas seis últimas porque las otras las irá fortaleciendo la experiencia. Y matizaría lo de creer en la suerte y la fortuna; yo más bien diría creer en el poder del pensamiento positivo, entendido este como un enfoque apasionado que nos impulsa y neutraliza el miedo. La suerte entendida como puro azar déjala para el casino. La fortuna no te servirá de nada si no partes de una idea clara y si no hay trabajo duro. Sobre este tema, os recomiendo encarecidamente un libro que me enganchó desde el primer momento y que me ha servido de inspiración: *La buena suerte*, de Álex Rovira y Fernando Trías de Bes. Subrayé un montón de párrafos y quiero compartir con vosotros una frase que resume el mensaje esencial del li-

bro: «Cuando hayas creado todas las circunstancias, ten paciencia, no abandones. Para que la buena suerte llegue, confía». Y así es, así lo creo; para que llegue la providencia hay que prepararle el camino.

Por eso me ha ayudado tanto el haber sido deportista profesional, ese bagaje ha sido determinante en mi carrera empresarial. Si has practicado deporte de alta competición, o tienes en tu entorno familiar o de amigos personas que así lo han hecho, sabrás bien a qué me refiero. La disciplina, los objetivos concretos, el competir no solo con los demás, sino, sobre todo, contigo mismo, definen mi manera de funcionar. Saber ganar y saber perder. No es que el deporte me haya convertido en lo que soy —como dijo Heywood Hale, un carismático comentarista deportivo de Estados Unidos, «El deporte no construye el carácter, lo revela»—, pero sí ha canalizado mi potencial. En mi carrera deportiva me caí infinidad de veces del caballo, más de quinientas, incluso me rompí la espalda, y siempre volví a montar. Recuerdo el día en que tenía que enfrentarme a la prueba de campo a través, en el campeonato de Europa celebrado en Francia —una prueba sumamente difícil, de alto riesgo; hay jinetes que han perdido la vida o han quedado inválidos. Una prueba en la que puedes alcanzar la gloria o puedes hundirte en el fango—. Me estaba duchando y tenía un nudo en el pecho. Había muchas posibilidades de medalla, pero también muchas posibilidades de matarme en el intento. Suspiré varias veces. Carlos, mi marido, me escuchó y preguntó «¿Miedo?», y sí, estaba aterrado, interrogándome a mí mismo sobre quién me mandaba complicarme la vida, jugarme el físico y exigirme tanto. Pero cuando estuve frente a mi caballo, la pasión venció al miedo y aquel nudo tan terrible desapareció. Quedé en tercera posición, el mejor resultado conseguido por un jinete español en la historia de esta disciplina.

He suspirado en la ducha muchas veces después de esa ocasión, cuando ya no había caballo y la carrera era para buscar financiación o para tomar alguna decisión complicada. He estado a punto de tirar la toalla y sin embargo

siempre he convertido la dificultad en reto. Creo sinceramente que ahí tenéis uno de los sagrados mandamientos del emprendedor. Como decía irónicamente Winston Churchill, al que le tocó liderar una guerra mundial, «el secreto del éxito reside en ir de caída en caída sin perder el entusiasmo».

Corren tiempos complicados, todos lo sabemos. Están desapareciendo puestos de trabajo, la motivación se diluye en un mar de datos catastrofistas y casi se puede hablar de depresión colectiva (he leído por ahí que el consumo de ansiolíticos aumenta en España a un ritmo del siete por ciento anual). Pero si realmente tu actitud es la del emprendedor, entonces eres de los que se autoinmunizan contra la frustración, de los que miran alrededor y se empapan de todo, de los que crean su propia realidad. El punto de partida es tu intuición, tu apuesta: ve a por ella y guíate del sentido común. No va a ser fácil, tienes que tener clara tu meta e ir venciendo dificultades, hay factores objetivos obvios, que resolver, y la coyuntura actual solo es apta para valientes, pero como dice un proverbio árabe que me soplaron hace poco: «Es mejor encender una luz que maldecir la oscuridad».

2. ¿QUÉ NEGOCIO PUEDO MONTAR?

Por mucho que los estudios de mercado, las revistas especializadas y los asesores (ya sean éstos expertos reales e indiscutibles, o autoproclamados y dudosos) apunten hacia una dirección, si la opción no te motiva, las dificultades — que las habrá, no lo dudes— ganarán la batalla. Y si en un segundo intento, de nuevo olvidas el factor motivación, perderás la batalla y probablemente la guerra.

Casi puedo oír las voces de protesta de algunos lectores que rebaten estas líneas... Sé lo que están pensando; es cierto, hay infinidad de exitosos negocios poco o nada atractivos a los que, se mire por donde se mire, es muy difícil, por no decir imposible, encontrarles un origen vocacional o *inspiracional*. Un ejemplo muy gráfico que me viene a la mente es el de ese astuto trabajador que obtuvo grandes beneficios con una empresa dedicada a la recogida de excrementos de perro en los jardines privados de los imponentes barrios residenciales de Estados Unidos. Reconozco que es difícil encajar en este caso mi romántica teoría sobre la motivación, pero es que para mí una cosa es hacer negocios y otra entender la empresa como algo creativo, como un reto fascinante.

Hablo, como ya he señalado, de una actitud, de una filosofía de vida. Soy de los que prefieren el ajedrez al bingo. Mi empresa, Room Mate, es producto de largas jugadas meditadas, no de un acierto providencial (y probablemente aislado). Todo mi respeto a ese empresario, y entiendo perfectamente que el principal objetivo en muchos casos es conseguir un ingreso extra en tiempos de *mínimos* salarios mínimos, pero solo puedo transmitir mis vivencias y mi modo de mirar. Mi consejo es claro: busca un negocio que te inspire, que te estimule, porque va a ser una parte importante de tu día a día.

Piensa, por ejemplo, en el empresario de Starbucks, Howard Schultz. Un emprendedor que ha revolucionado su sector. Y lo ha hecho desde la pasión por el buen café, apostando el todo por el todo por la calidad. Y ha demos-

trado que funciona. Starbucks es hoy una marca mundial, presente en todos los rincones del planeta, que ha surgido de la pasión, de la motivación, de un empresario; de su deseo de ofrecer un gran producto, bien diferenciado.

El entusiasmo y el trabajo duro para llevar tus ideas a la práctica genera más entusiasmo, más energía y más trabajo, pero además emite una vibración muy atractiva; porque lo que estás ofreciendo no será un producto más clonado del mundo del negocio «seguro»: será tu ser entero volcado en un objetivo que te motiva.

Esto me recuerda una anécdota que leí sobre un violinista magistral a quien cierta admiradora le comentó, entusiasmada:

—¡Daría mi vida por ser como usted!

A lo que el gran hombre respondió simplemente:

—Señora, yo la he dado.

Si tu intención es emprender de modo creativo y disfrutar implicándote al máximo en el proyecto, mi consejo es que elijas tu negocio sin perder de vista estas pautas:

- **No olvides la razón, pero muévete en el plano de la intuición.** Si te lo planteas como un estilo de vida, si tu proyecto es realmente una aventura personal, *sal al mundo*, empápate de tendencias, piensa a nivel global. En esta explosión cibernética, con tiendas *online* y redes sociales que prenden como regueros de pólvora, hay que mirar al mundo de tú a tú. Cuando nos planteábamos empezar a crecer, siempre me cuestionaban cómo iba a llevar más de un hotel y, sobre todo, cómo me las arreglaría cuando me expandiera internacionalmente. Desde un principio tuve claro que mi objetivo era global; las herramientas tecnológicas hacen que sea prácticamente igual abrir un hotel en Granada que en Nueva York. A mí me gusta decir que mi cadena se internacionalizó desde el momento en que salió de Madrid. A partir de ahí, hay pocas diferencias.

- **Elige un negocio que se acople a tu manera de ser y a tu momento existencial.** Va a sonar a perogrullada, pero me he propuesto ser gráfico y específico, así que me arriesgo a tu «colleja metafórica»: si eres deportista y adoras levantarte al alba y practicar yoga frente a la ventana, no se te ocurra emprender un negocio de hostelería nocturna. Cuando Carlos y yo decidimos que queríamos montar algo juntos, hablamos de tres posibilidades que nos gustaban como usuarios y que podrían tener proyección. Los Pret a Manger, que descubrimos en Londres —que aquí aterrizarían más tarde con el nombre de *Delinas*—, los Wok Café y el hotel Hudson de Nueva York, que nos atraía mucho como concepto a pesar de sus defectos. Finalmente, apuntar en esta última dirección fue lo que nos pareció más estimulante como reto, y desde luego prometía más espacio para la creatividad.
- **Cree en tu criatura** porque para ayudarla a crecer vas a necesitar contagiar a muchos con tu entusiasmo. Y ha de ser un entusiasmo sincero, porque si no el globo se desinflará antes de llegar a otros (ya sean estos tus socios, inversores, trabajadores o clientes). Se trata de ser como el escritor que escribe el libro que a él le gustaría leer. Ponte *a priori* en el rol de cliente y pregúntate qué querías, qué no te dan los otros. Ese fue el embrión de Room Mate, y aquella lista que confeccionamos mi socio Gorka, mi marido y yo, como si fuéramos niños redactando la carta a los Reyes Magos, ha supuesto la clave del éxito y ha marcado la diferencia. Cuestiones tan sencillas (pero tan decisivas) como ampliar el horario de desayunos o la almohada extra solo nacen desde la experiencia personal y el sentido común.
- **Busca un negocio que te resulte fácil de manejar.** Arranca de manera sencilla. Esto es fundamental si es que quieres hacer de tu negocio algo realmente gran-

de. Quizás te suene paradójico, pero este consejo es para mí casi un aforismo.

- **Cree en ti, pero sé cauto**, ya habrá momentos de vértigo en los que lo idóneo será jugar todas las fichas a un número, y sabrás o crearás reconocerlos (más adelante os contaré mi decisión —que resultó acertada— de dar un gran salto en el proceso de expansión cuando la prudencia aconsejaba dar pequeños brinco). Pero incluso cuando lances esos órdagos tan necesarios y que marcan la diferencia, has de tener muchísimo cuidado de no cometer el tremendo error que supone sacrificar el nivel de calidad —o desvirtuar el proyecto— en pos de la expansión. Cuidado con dejarte llevar por la euforia, por el crecimiento desmesurado; aunque des grandes pasos, aunque tomes decisiones arriesgadas, mantén siempre protegida tu identidad: no vale crecer a cualquier precio, crecer dejando de ser uno mismo.

No es fácil arrancar de cero, solo con tu idea y con tu fe. Habrá momentos de total desaliento, pero no olvides que la pasión tiene que superar al miedo y para eso tienes que estar enamorado. Tiene que ser un matrimonio por amor; una relación de conveniencia no resistirá los envites de «la vida en pareja».

¿Hay que saber de hoteles para ser hotelero?

He tenido la suerte de viajar mucho desde niño. Mis padres consideraban que conocer mundo era una asignatura esencial y siempre que podían me llevaban con ellos. Para mí, descubrir los misterios de cada hotel era parte de la aventura de cada viaje. La cama enorme en este, la imponente escalera de caracol en aquel, el baño *art-déco* de ese otro, los caramelos sobre la almohada del de más allá... Aún recuerdo cómo me fascinó la piscina en la azotea del hotel Le Meridien de Niza, por aquel entonces uno de los más modernos de Europa. Yo tendría diez u once años y allí fue donde vi los primeros *top-less* de mi vida (y a la vuelta con-

seguí acaparar algún corrillo en el colegio relatando el descubrimiento).

En las temporadas de competición como jinete también me tocó dormir en hoteles, como es natural, y siempre he adorado viajar, así que cuando me lancé al mundo hotelero estaba familiarizado con el territorio. Contaba con un amplio recorrido como cliente. El ser cliente «de toda la vida» me daba un valioso material de arranque; al menos tenía elementos de juicio y archivo mental. Pero desde el punto de vista empresarial y curricular, obviamente, no era ningún experto. De hecho, por si había alguna duda al respecto, muchas de las frases de supuesto apoyo que me brindaron los más cercanos no significaban precisamente un voto de confianza. Mi proyecto fue pésimamente recibido en mi entorno. Habíamos salido escaldados del universo hostelería en el pasado y cuando le dije a mi padre lo que quería montar, su reacción fue contundente: tenía claro que me estaba equivocando. Otra vez pasar por lo mismo, ¡no, gracias! Traté de hacerle entender a mi padre que mi idea poco o nada tenía que ver con la hostelería, que iba a vender la estancia: cama, ducha y desayuno. No habría restaurante. Sería como vender camisas o cualquier otra cosa. Por entonces yo ya tenía en mente mi plan, ya visualizaba a la criatura y sabía que tenía entre manos algo muy bueno. La preocupación de mi padre (una preocupación lícita, por otro lado) desapareció en cuanto le mostré mi primera apuesta, un hotelito de treinta habitaciones. Según se las iba enseñando notaba cómo le cambiaba la expresión. Pronto empezó a traer a sus amigos para mostrarles con orgullo el moderno concepto hotelero que estábamos lanzando. Recuerdo que Felipe González fue uno de los primeros; luego, mientras tomaba café con mi padre, comentó perplejo que lo que había visto no le cuadraba con las tarifas... Supe entonces que había conseguido mi objetivo principal —una relación calidad/precio que llamaría la atención—. Un éxito, una íntima satisfacción. Estando ya enfermo, papá disfrutaba escuchando mis planes de crecimiento y las ideas que se nos iban ocurriendo, y el día antes de