

MANUEL LÓPEZ TORRENTS

# LA FE DEL EMPRENDEDOR

**25 AÑOS**  
de factorenergia



Pioneros de la liberalización  
del mercado energético  
en España e impulsores  
de la transición verde



# Índice

Prólogo de F. Xavier Mena. Emili Rousaud, capitán de industria .....	9
Introducción .....	13
<b>1.</b> Registro de Energy Factory Group SL (EFG): «Esto no es para vosotros» .....	17
<b>2.</b> Emili Rousaud, el fundador: Ganas de aprender... y de enseñar lo aprendido .....	20
<b>3.</b> Germen de la compañía: el hombre que no faltaba nunca al trabajo y que dijo no a McKinsey .....	30
<b>4.</b> Como me hagas perder dinero, te diluyo del todo .....	40
<b>5.</b> Por fin, nace Factorenergia: «Ni éramos ingleses, ni grupo, ni teníamos factorías» .....	43
<b>6.</b> Cuatro gatos y a picar piedra .....	45
<b>7.</b> Primeros beneficios, primeros problemas y un gran hito: la tarifa libre .....	49
<b>8.</b> PIMEC y ACIE: hay que plantar cara a Goliat como sea .....	53
<b>9.</b> Iberdrola: una minietapa de tres años .....	60
<b>10.</b> Los valores empresariales de Factorenergia .....	64
<b>11.</b> Se cumplen etapas: adiós al primer compañero de batallas .....	66

<b>12.</b> JZI: un inversor internacional que tomó la mejor decisión de su vida .....	69
<b>13.</b> Factorenergia cruza el Atlántico .....	72
<b>14.</b> Portugal y Stoichkov: la internacionalización cobra velocidad.....	75
<b>15.</b> La salida a Bolsa y un plan de tres patas.....	79
<b>16.</b> España: un futuro energético anunciado.....	83
<b>17.</b> El reto de la electrificación.....	87
<b>18.</b> De la total liberalización a la entrada en gas.....	91
<b>19.</b> La innovación como bandera: <i>Blockchain</i> , IA.. y Belén Esteban ....	94
<b>20.</b> (Un pequeño paréntesis: la aventura del Barça).....	99
<b>21.</b> Reflexiones finales .....	109
Epílogo de Emili Rousaud.....	123
Ilustres invitados en un libro de emprendimiento.....	131
Factorenergia, liderazgo y retos de país: una visión desde fuera .	133
Emprendedor en el sentido más profundo de la palabra.	
Juan José Brugera.....	137
Grandes barreras, todavía, para la innovación. Antoni Cañete ....	140
Más <i>role models</i> para los emprendedores. Mercè Conesa.....	144
El reto de la productividad, para huir de la mediocridad.	
Jaume Guardiola .....	147
La empresa ante el desafío de la transición energética.	
Josep Santacreu.....	150
Un viaje por nuestra historia.....	155

# Prólogo

## Emili Rousaud, capitán de industria



El término *capitán de industria* fue acuñado por Thomas Carlyle en plena Revolución Industrial (1843). El historiador Jaume Vicens Vives (1958) utilizó esa calificación en su conferencia sobre *El capitán de industria español en los últimos 100 años*, para reconocer la figura del empresario y su contribución al progreso y bienestar social.

Emili Rousaud es un capitán de industria que se ha incorporado por méritos propios, mediante la creación y expansión de Factorenegia, a ese listado de empresarios que han contribuido a una sociedad mejor.

Emili Rousaud fue uno de mis alumnos más destacados en Esade Business School, en su histórico campus Pedralbes de Barcelona. Su promoción académica se compone de un extenso ramillete de emprendedores y ejecutivos en el ámbito corporativo de las finanzas, el gran consumo, la logística internacional, los medios de comunicación, la dirección de grupos deportivos globales, la gestión cultural, la producción intelectual, entre otras áreas.

Emili Rousaud forjó su voluntad perseverante desde sus años jóvenes, enfrentando situaciones de adversidad y superación de retos personales.

Como afirmara Thomas A. Edison (fundador de General Electric): «La genialidad es la expresión de un 2 % de inspiración y un 98 % de esfuerzo y sudor». Emili Rousaud afloró el imprescindible 2 % de inspiración cuando tuvo la visión

de que «el aire que la sociedad necesita para respirar se compone de hidrógeno, oxígeno... y electricidad».

El sector eléctrico en España arrastraba décadas sometido a un *statu quo* inalterado, en que el Ministerio y los operadores fijaban la tarifa eléctrica a martillazos, expresión literal de la época. Emili Rousaud fue pionero en identificar las nuevas oportunidades que abría la liberalización del mercado mayorista eléctrico en España, con el acceso de terceros a la red (Ley 54/1997, de 27 de noviembre, del Sector Eléctrico). La publicación de la Ley 54/1997 en el Boletín Oficial del Estado (BOE) estaba a disposición *urbi et orbi* («A todos los que la presente vieren y entendieren», decía la ley en su encabezado), pero Emili Rousaud y sus socios (*family & friends*) tuvieron la visión y el arrojo que el resto no supimos ver y entender. Este es el gran mérito *ab initio* de Emili Rousaud. Una versión moderna y atrevida de David contra poderosos Goliats. ¡Vaya osadía!

Siempre se ha afirmado que vivimos en un mundo determinado por el efecto mariposa. Cualquier acontecimiento acaba afectando a las actividades más recónditas, antes o después, con mayor o menor intensidad. Esta circunstancia induce a estrategias adaptativas, reactivas, *ex post*. Emili Rousaud y sus socios se anticiparon de forma visionaria al funcionamiento distinto del mundo del siglo XXI. Ahora, la relación temporal entre las causas de un fenómeno y sus consecuencias sociales y económicas son inmediatas, debido a la tecnología y a la mayor predisposición al cambio de las generaciones nativas digitales. En el mundo actual, la anterior estrategia meramente adaptativa puede resultar perdedora. Hay más corredores y corren que vuelan, como aprendió Alicia en su país de las maravillas. Emili Rousaud y sus socios generaron su primera ventaja competitiva implementando una estrategia anticipatoria, proactiva, pionera.

Emili Rousaud tenía ya una carrera profesional bien orientada como ejecutivo de una multinacional, pero le corroía la ensoñación del espíritu emprendedor en su interior. Como a Henry Ford que, con casi cuarenta años cumplidos, abandonó su acomodada posición de ingeniero jefe en la Edison Illuminating (antecesora de General Electric), para protagonizar en persona los albores de la industria del automóvil con Ford Motor Company y su revolucionaria fabricación en cadena.

La pervivencia de una empresa en el tiempo exige de visión, iniciativa continuada, agilidad, flexibilidad, y mucha templanza. Cada día tiene su afán. *Carpe diem*, decía el poeta Horacio. Con esos principios y valores, Emili Rousaud se lanzó a un apasionante nuevo recorrido vital y profesional.

Los primeros años de Factorenergía confirmaron que, en materia de iniciativa empresarial, cabe distinguir a los emprendedores y los empreñadores. La Administración, más allá de la necesaria e imprescindible regulación (y recaudación impositiva), constituye una barrera de burocracia, trámites administrativos y «vuelva usted mañana».

Por otra parte, el emprendedor aporta la idea, la ilusión, el compromiso, pero requiere de los ineludibles *family, friends & fools* para hacer realidad su proyecto. Emili Rousaud siempre ha tenido la prudencia, por no decir el temor reverente, al endeudamiento. Por este motivo, el término *apalanca-miento* explicita que el acceso inicial a los recursos financieros es una *palanca*, pero la mala gestión conduce a la irrupción posterior del *miento* cuando no pueden devolverse las aportaciones iniciales a los socios. Los negocios con mucho *know-how*, pero poco *cash-flow* (en catalán, *calaix-flow*) conducen irremisiblemente al fracaso. En el sector energético, la quiebra histórica del coloso Enron en Estados Unidos, en 2001, puso de manifiesto las malas prácticas en la gestión de una corporación. ¡Templanza! La gestión empresarial exitosa que genera un retorno elevado a corto plazo puede inducir al crecimiento desbocado. Siempre debe tenerse presente que los árboles crecen y crecen, pero difícilmente acaban tocando el cielo. Liquidez en la tesorería y solvencia en el balance son requisitos de un proyecto empresarial sostenible en el tiempo. Y todo ello lo sabía bien Emili Rousaud.

En Factorenergía, Emili Rousaud ha creído desde el primer día en la solidez del proyecto. Y, en consecuencia, ha preservado el principio de que el ojo del amo, engorda el caballo. No ha seguido la secuencia de muchas *startups*: de la idea a la empresa, hazla crecer... y véndela al operador dominante. Los 25 años de Factorenergía tienen el gran mérito de una vida tan dilatada en un entorno de continuos movimientos corporativos.

Emili Rousaud ha liderado el crecimiento de Factorenergía mediante una gestión equilibrada de su curva de aprendizaje, consolidando cada objetivo alcanzado en la base de clientes, innovando en la fijación de precios y tarifas, introduciendo productos financieros de cobertura de riesgos, y abriendo nuevos horizontes, día a día, semana a semana, año a año. El desarrollo corporativo de Factorenergía en sus primeros 25 años es un auténtico referente del proceso *learning by doing*.

En el mundo de los negocios, un minuto puede llegar a ser una eternidad. Un período de 25 años incluye muchos avatares: salida e incorporación de nuevos socios, volatilidad de los tipos de interés, *shocks* en los precios de las materias primas, cambios sociales y demográficos, disrupciones tecnológicas, y mil variables más...

Las etapas del crecimiento corporativo y creación de valor del cuaderno de bitácora de Factor han obligado a afrontar la selección y formación de humanos con recursos, la internacionalización, la innovación continua, y la diversificación.

Los humanos con recursos constituyen la clave de bóveda de Factorenergía. El compromiso con el proyecto, el sentido de pertenencia, la lealtad a los valores y los principios fundacionales, junto con los conocimientos, habilidades y capacidades personales, son los catalizadores de la pervivencia y expansión de Factor.

Emili Rousaud ha querido siempre rodearse del mejor talento. La toma de decisiones se basa en las aportaciones de las ideas y propuestas del equipo directivo y del conjunto de la organización. De forma abierta. En Factor no rige el adagio común de a quien diga la verdad, regálale un caballo, lo necesitará para huir. Como decía el filósofo austríaco Ludwig Wittgenstein: «Lo que sabe uno solo es como si no lo supiera nadie, por lo que hay que comerciar con las ideas».

La internacionalización ha impulsado las operaciones de Factor en una multiplicidad de mercados geográficos, inicialmente en América Latina y en Europa del Este, inmersos en procesos de liberalización eléctrica y con potencial de crecimiento.

La innovación ha llevado a la utilización de las técnicas de análisis de datos, el *blockchain*, la digitalización y la introducción de la inteligencia artificial. Las innovaciones organizativas, de procesos, tecnológicas, han posibilitado a Factor el desplazamiento continuado de sus horizontes. Y esos nuevos horizontes más amplios son la constatación de que la empresa sigue avanzando.

En fin, Factor enfrenta el vector de la diversificación hacia la comercialización de gas o la generación eléctrica como la vía hacia la creación de sinergias, el crecimiento corporativo y la dilución de los riesgos inherentes a la concentración.

Factor tiene la convicción de que la reducción de la emisión de gases con efecto invernadero y la lucha por la mitigación del cambio climático son una responsabilidad corporativa. Y, a su vez, esta estrategia ofrece nuevas oportunidades en la transición hacia la descarbonización y la electrificación de una sociedad moderna, limpia, saludable, y más inclusiva.

La voluntad personal y corporativa de Emili Rousaud se ha proyectado también externamente, como revelan su participación activa en organizaciones empresariales en defensa de la pequeña y mediana empresa (PIMEC, Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona), o en la directiva del F. C. Barcelona.

La formulación de la pregunta adecuada constituye ya una gran parte de la solución del problema. Factor ha sabido identificar las preguntas y encontrar las respuestas durante estos primeros 25 años, aportando a las familias y a las empresas una comercialización de electricidad con una oferta de calidad en el servicio y a precios competitivos.

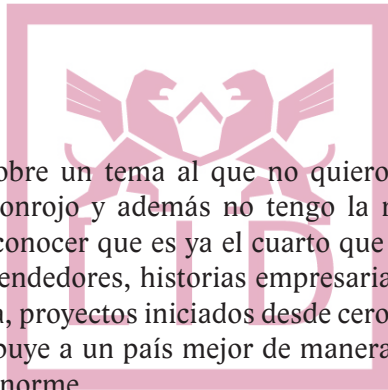
La predicción del futuro está exclusivamente al alcance de los dioses. Los seres humanos solo acertamos en la predicción del futuro cuando lo protagonizamos. Factorenergía ha sido un actor principal en la comercialización de electricidad en el transcurso de los últimos 25 años, y tiene los mimbres para protagonizar el devenir de la transición energética en los escenarios de futuro.

Suma y sigue. El horizonte de Factor sigue desplazándose. *Eppur si muove.*

**F. Xavier Mena**

Catedrático de Economía, Esade-Universitat Ramon Llull

# Introducción



De nuevo, un libro sobre un tema al que no quiero calificar como propio, porque me produce sonrojo y además no tengo la menor legitimidad para hacerlo, pero debo reconocer que es ya el cuarto que escribo sobre el mismo asunto: grandes emprendedores, historias empresariales de envergadura, soñadores de la industria, proyectos iniciados desde cero que llegan a buen puerto... Gente que contribuye a un país mejor de manera personal, no colectiva. Me parece un mérito enorme.

Si miro por el retrovisor, es indudable que me gustan el entusiasmo y el emprendimiento, tal vez por haber estado muy implicado en los procesos fundacionales de los diarios *Negocio & Estilo de vida*, *Vozpópuli* y, casi casi, de *El Confidencial*, donde llegué cuando el proyecto era muy joven y pequeño aún. Sé de sobra lo duro que es emprender.

Los momentos en los que alguien se involucra en el lanzamiento de algo desde la nada son muy complicados. Solo hay incertidumbre y cuando se le cuenta a quien sea que uno está en la fase de alumbramiento de un nuevo proyecto, lo que se refleja en el rostro de casi todo el mundo es escepticismo, conmisericordia...: «que tengas suerte», «mucho ánimo», «estás loco», etcétera, son respuestas comunes. Casi nadie felicita o se interesa.

Pero, afortunadamente, queda gente que ve oportunidades en vez de problemas en las novedades. Hay profesionales a los que les gusta experimentar más que protestar por los cambios.



Admiro aquellas historias desarrolladas por los protagonistas de los que tanto me gusta escribir. Son héroes mercantiles, que, sin estar incrustados en grandes organizaciones, sacan adelante empresas del vacío. Sin padrinos; asumiendo riesgos y con ganas de impulsar el tejido empresarial. Capaces de pelear ante la adversidad, algo que se está perdiendo ya desde tiernas edades.

Les tengo un respeto reverencial y un gran reconocimiento intelectual, y no solo porque hayan conseguido el éxito. Muchas veces, el progreso colectivo llega tras el fracaso de algunos proyectos concretos, que igual no han triunfado por determinados factores, pero han dejado un poso que ha sido recogido por otros con gran aprovechamiento. Mozart murió pobre e ignorado, pero su herencia es inmortal. El legado tiene un enorme valor.

A su vez, no es la primera vez que glosó los procesos liberalizadores, que históricamente tantos beneficios han traído a la sociedad cuando se han aplicado, a pesar de que no es esta una de las frases más populares que se puedan decir hoy.

La libertad a los mercados trae mejores precios, competencia, avances en la oferta, innovación tecnológica..., progreso, en definitiva.

Estos son los casos de Emili Rousaud y Factorenergía. Un ejecutivo que dejó el confort de una multinacional para emprender su proyecto, no desde cero, sino peor, casi desde terreno negativo, ya que el entorno le era desfavorable. Hostil.

Factorenergía ha sido la primera empresa de nueva creación que comenzó a operar en el mercado eléctrico liberalizado. Ahora que cumple 25 años, puede decirse que ha sido vital para lograr una mejor oferta y catálogo de productos para el consumidor. Ha estimulado la competencia y ha hecho al sector ser mejor.

Este no es un libro homenaje, entre otras cosas, porque tanto a la compañía como a su fundador les quedan muchos años por delante, si no ocurre nada anómalo. Es un recorrido por los 25 años de historia de la empresa, así como un somero relato de la vida del alma mater de la firma, que, como suele decirse, da para una saga.

En los capítulos finales, aparecen algunas reflexiones y visión de la sociedad, extraídas de los valores que procura defender la empresa, y también de los de su fundador. Los he plasmado, negro sobre blanco, desde mi subjetividad, después de haberme empapado de las trayectorias tanto de Factorenergía como de su promotor, incluidas varias entrevistas personales. Agradezco a Emili Rousaud su buena disposición para atenderme, ya que siempre es complicado encontrar huecos en la agenda de un ejecutivo que lidera una empresa con presencia a ambos lados del Atlántico y Europa del Este.

No es España un país cuya sociedad sea muy dada a loar al emprendedor y al que quiere crear algo con su propio talento. La cifra de funcionarios está en máximos históricos, con una gran lista de opositores en la sombra, mientras el universitario más incisivo sueña, como mucho, con un buen empleo por cuenta

ajena. Una gran parte de la gente parece haber tirado la toalla, apostando por la dependencia del Estado y el trabajo cómodo a cambio de un salario garantizado.

Una mala noticia para un país, pero siempre habrá alguien dispuesto a tirar del carro y a contribuir para que esa nación sea mejor.

Factorenergía, pese a su corta vida, ya puede presumir de haber alcanzado algún que otro hito en el mercado eléctrico, que le permitirá pasar a la historia de esta industria. El empuje y la ilusión suelen dar estos resultados. Quizá los capitalizarán mejor otros en el futuro, pero estamos seguros de que sus logros no caerán en el olvido. Ni serán los últimos.



# 1

## Registro de Energy Factory Group SL (EFG): «Esto no es para vosotros»



Factorenergia es la primera empresa eléctrica española constituida desde cero para comenzar a operar en el nuevo mercado liberalizado. Se constituyó el 18 de febrero de 1999 en Barcelona, bajo el nombre inicial de Energy Factory Group SL.

Unas semanas después, su fundador, Emili Rousaud, quien era absolutamente desconocido en las altas esferas del mundo empresarial madrileño, se presentaba en el registro de entrada del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Industria, en pleno Paseo de la Castellana, para convertir a su compañía en una nueva operadora eléctrica de pleno derecho dentro de un mercado recientemente liberalizado.

Emili no las tenía todas consigo, ni mucho menos. Se sentía caminando sobre la cuerda floja. Por un lado, estaba dejando, con cuidado, pero de manera irreversible, un trabajo próspero y estable, en una multinacional del marketing y la comunicación. Por otro, se adentraba, esperanzado, en un mundo por explorar. Había creado su propia empresa, todavía sin socios potentes (bueno, realmente, sin socios), pero confiaba en encontrarlos, y pretendía entrar en el olimpo eléctrico. Porque así había que considerar a un mercado donde, a principios de los noventa, operaban diez poderosas compañías: Iberduero e Hidroeléctrica Española (Hidrola), que se fusionaron en 1992, dando lugar a Iberdrola; Sevillana

de Electricidad, Viesgo, Hidroeléctrica de Cataluña, ERZ, Fecsa, Enher, Gesa en Baleares, Unelco en Canarias (estas ocho compañías absorbidas por Endesa), Unión Eléctrica Fenosa e Hidrocantábrico, todas ellas comportándose como reinas de taifas regionales, y donde, a su vez, el gran accionista de estas empresas era la banca... e, incluso, el Estado. No obstante, en 1999, el mercado quedó con cuatro operadores: Endesa, Unión Fenosa, Iberdrola e Hidrocantábrico.

El Gobierno del PP agotaba la legislatura, pero había dado un innegable acelerón liberalizador desde 1996. Estaba privatizando compañías, como la propia Endesa, a todo correr y abría mercados como el de las telecomunicaciones o el eléctrico. Sobre este último, había aprobado la Ley Eléctrica 54/97 de 27 de noviembre de 1997, que abría, por fin, el espectro liberalizador. Creaba un mercado mayorista de electricidad y modernizaba el sector, tomando como referentes las reformas implementadas en países como Inglaterra, Suecia o California. Dicho de otro modo: abría las puertas para que entraran nuevas empresas a vender electricidad más barata y flexibilizar rigideces del pasado.

Comenzaron a llegar firmas como Electrabel, EdP, e incluso Enron, la octava maravilla mundial de las *utilities* por aquel entonces. La compañía estadounidense, que hasta el fin de sus días hizo todo a lo grande, anunciaba inversiones millonarias en Arcos de la Frontera (Cádiz), de hecho. Quizá, también, podían animarse algunas distribuidoras locales ya existentes, sobre todo, si se unían de alguna forma... quién sabe.

Pero lo que nadie tenía previsto era que irrumpiera una empresa, constituida de la nada, para entrar en un mercado de auténticos gigantes, que contaban con padrinos, grandes inversores y lazos políticos. Los soñadores no caben en las altas finanzas... o quizá sí.

Emili Rousaud, su hermano Román y Jordi Ricou, amigo de la infancia y compañero de carrera de Emili, eran los tres fundadores de la compañía que se habían embarcado en este incierto proyecto.

En ese momento, los dos hermanos y el amigo entregaron la documentación pertinente en el registro de entrada y escucharon, con el habitual desinterés por parte del funcionario, un lacónico: «Esperen un momento». En esos instantes, temían que rechazaran la solicitud por algún tipo de problema burocrático o, simplemente, se la aceptaran dando acuse de recibo y les despacharan con un «ya les dirán algo», todavía más apático.

Para su sorpresa, el funcionario, mientras iba sellando papeles e incorporándolos a la carpeta de admisiones, les dijo: «Quieren verlos arriba». «¿Y eso? ¿Quién quiere vernos?». «Pasen por aquí y esperen, que enseguida vienen a buscarlos».

Los Rousaud y Ricou pasaron a una salita y estuvieron aguardando un rato que se les hizo eterno. Para su sorpresa, bajó en persona Enrique Vicent,

subdirector general de Energía Eléctrica, para hablar con ellos. Un pez gordo, con enorme capacidad de decisión en el sector e influencia en el ministro, Josep Piqué. No se anduvo por las ramas:

«¿Cómo es que os presentáis? Esta ley no se ha hecho para vosotros —les comentó nervioso—. No sé si voy a poder daros la autorización», añadió entre desafiante y titubeante.

Emili Rousaud, con apenas 33 años, tiró de temple: «Tal vez la ley no se hizo pensando en nosotros, pero ahora mismo creo que cumplimos todos los requisitos». Le dio la mano y se marchó sin aguardar respuesta. Realmente, no había mucho más que discutir. Solo cruzar los dedos y esperar.

Poco tiempo después, su registro era aceptado. Ahora sí, no había dudas: nacía Factorenergía.

Visto con el tiempo, se agolpan varias reflexiones. Por un lado, que ese país que comenzaba a avanzar a toda velocidad para alcanzar un gran hito como era la entrada en el euro; para lo cual había que cumplir unos criterios de convergencia, estaba todavía anclado en una visión empresarial obsoleta, donde solo los dinosaurios, con contactos políticos y apoyos bancarios podían ser tenidos en cuenta en los grandes mercados.

Seguían persistiendo muchas rigideces, a pesar de que el cumplimiento de esos criterios europeos estaba dando la vuelta a la economía realmente, como nunca había ocurrido, y las empresas españolas, entre otras cosas, iniciaron un proceso febril de internacionalización. Algo impensable apenas unos años antes.

Por otro, sin embargo, quedó demostrado que sí era posible desafiar al oxidado *establishment*. Siempre con la ley por delante, por supuesto. El efecto modernizador que trajo la liberalización comenzaba a dejar claro que lo desconocido no era sinónimo de prohibido. Ni siquiera de algo necesariamente malo. Se podía soñar con algo grande, ¿por qué no?

Y, como última idea, puede afirmarse que siempre es bueno que aparezcan esos locos geniales, que se empeñan en hacer cosas nuevas y buenas, sin importarles en exceso la opinión de los demás. Gente que quiere hacer cosas. Que le gusta tirar del carro. Hoy, siguen haciendo falta, quizá más que nunca. Entonces, hubo uno que lo intentó.

## 2

# Emili Rousaud, el fundador: Ganas de aprender... y de enseñar lo aprendido



Emili Rousaud i Parés, nacido el 27 de abril de 1966 es el fundador y CEO desde el inicio de Factorenergia. Procede de una familia de clase media acomodada barcelonesa y, por tanto, cursó estudios en una de las más conocidas escuelas de la capital condal: los Jesuitas de Sarriá, el colegio Sant Ignasi, ubicado, evidentemente, en dicho barrio, donde continúan hoy sus instalaciones y sus históricos edificios, aunque cambió de colegio, para cursar bachillerato y COU en el colegio ALPE de la Garriga, dado que, por la grave enfermedad de la madre, la familia trasladó su domicilio a una masía (Can Joan Pau) propiedad del abuelo materno (radiólogo) en el municipio de Vallromanes, con el fin de facilitar y coadyuvar el tratamiento médico de la madre que falleció en el año 1980.

Tras superar sus estudios secundarios, comenzó su formación universitaria. Estamos hablando de mediados de los ochenta.

¿Cómo era el joven Emili Rousaud, estudiante de grado superior, en un país como España, donde el paradigma siempre era el empleo por cuenta ajena? El gran sueño, entonces, era estudiar, sacar buenas notas, ser de los primeros de la clase, para que te fichara una empresa y te pagara un buen sueldo. Y poco menos

que ahí terminaba todo, más allá de ir prosperando en el mismo lugar. No era el de Rousaud, quien siempre tuvo el anhelo de hacer grandes cosas, pero no necesariamente como ejecutivo de una gran corporación.

En una entrevista del suplemento *Activos* de *El Periódico*, declaraba en enero de 2024: «Siempre he tenido la inquietud de ser empresario. Mi tía bisabuela por parte de padre era una emprendedora nata. Montó un taller de alta costura para niñas y abrió una tienda en Barcelona y otra en Madrid (Nelly). Mi padre también hizo sus pinitos. Y llegó un punto en el que yo tuve la sensación de que había llegado al tope en el ámbito financiero, que ya no iba a aprender más».

Eso lo dice recientemente, pero aquellos años ochenta eran unos tiempos en los que el concepto de emprendedor no es que no existiera técnicamente, sino que se educaba contra él. Hasta hace relativamente poco, un emprendedor era poco menos que una persona con pájaros en la cabeza, que hacía todo lo posible por no encontrar *a real job*. Estaría muy cerca de ser introducido en el mismo saco que los artistas. Un bohemio.

El emprendedor siempre es alguien que tiene que olvidarse de los convencionalismos sociales y antepone su proyecto empresarial a todo (o casi), con el enorme coste personal que eso supone.

Una vez alcanzado el éxito, Emili Rousaud hacía un ejercicio de retrospectiva y recordaba en *La Vanguardia*, en 2019, lo duro que había sido comprobar, en sus primeros años de empresario, «la efervescencia de mis compañeros de carrera, ya que todos iban escalando en grupos internacionales, algunos que ya no existen, como Arthur Andersen; compraban torres en Sant Cugat, y yo parecía el tonto, el que lo dejaba todo para empezar de cero, el que iba en moto y vivía en el barrio de Gracia...; por no hablar de la presión familiar».

El pobre al que hay que tratar con ese punto de indulgencia, perdido en sueños dispersos, mientras los demás compañeros progresaban, se compraban casas y alcanzaban estatus social.

Emili es licenciado en Administración y Dirección de Empresas y MBA por Esade, en Barcelona. Era una carrera de cinco años. Al ser un centro privado, tuvo que conseguir una convalidación con la Universidad Politécnica de Cataluña y allí fue reconocido como licenciado en ADE (Administración y Dirección de Empresas).

Se vio obligado a hacerlo, entre otras cosas, porque en el año 93 le ofrecieron impartir clases en la universidad pública, en la Universitat Pompeu Fabra (UPF). En esos años de estudiante ya descubrió que le encantaban las finanzas y también el marketing. Dos cosas tan opuestas y, a la vez, tan relacionadas.

No destacó especialmente en los estudios, en el sentido de que no fue el alumno más brillante. Eso sí, nunca copiaba. Se tomaba el aprendizaje como un reto consigo mismo, no contra sus compañeros, a pesar de que en las escuelas de

negocios es superimportante esa guerra por la clasificación y los liderazgos. Los rankings generales y las posiciones particulares. La importancia de ser el número  $x$  o el  $y$  de tal promoción. No en vano, los mejores expedientes suelen ser los que acceden a los más altos puestos de las principales empresas. La competencia se inculca lo antes posible ahí.

Sin embargo, el deseo de Rousaud era aprender, por encima de competencias académicas. Hay gente que sostiene que en la carrera no aprendes nada y él se rebeló contra el falso mito. Afirma de manera vehemente que sí siente que el conocimiento universitario le ha servido en la vida. En el mundo laboral, muchas decisiones se basan en el sentido común y para tener sentido común no hace falta irse a una escuela de negocios, es cierto. Pero la universidad otorga unos fundamentos básicos. Aunque con los años se pierda parte del saber; porque la memoria tiene una base física y, por desgracia, no podemos almacenar todo como una base de datos a la que se consulta, queda un gran poso intelectual. Se pierde la letra, pero la música queda. Las decisiones se toman desde una base de sensatez, pero gran parte de ella es aportada por el sustrato que forma el saber académico. Esade le aportó una gran estratificación de conocimientos. Sin duda, es una escuela que imprime carácter.

Al finalizar los estudios universitarios, tocaba «cumplir con la patria» (período 1990-1991), como se le llamaba entonces a hacer la mili, es decir, el servicio militar obligatorio. Rousaud forma parte de la conocida generación X, con la que denominan sociológicamente a los nacidos entre 1965 y 1980, por lo que tenía que cumplir sí o sí ese trámite que ocupaba un año de su vida. En aquellos momentos, ir a filas era algo militarmente obligatorio. Ninguna broma con este asunto.

Años después, el PP de José María Aznar anularía ese trámite, en 2001, después de muchos años de peticiones, sobre todo, de los jóvenes, que eran quienes tenían que desfilan en los cuarteles. Así, nadie que hubiera nacido después de 1982 recibiría ya la temida carta en la que se le convocaba para ser tallado en la delegación militar pertinente.

A los *millennials* y qué decir de los de la generación Z, todo esto les suena a vestigios prehistóricos, pero no hace tanto era una realidad como una losa. Se podría aplazar el paso por filas con prórrogas, pero más tarde o más temprano se tenía que hacer la mili.

Pese a las escasas posibilidades, intentó librarse, claro, como hacía todo el mundo, buscando alguna alegación lejana. Pero no lo consiguió. Tampoco fue excedente de cupo (había años de demografía tan amplia que había más candidatos que plazas, por lo que se sorteaba un número de agraciados que quedaban exentos). Ni siquiera se planteó hacerse objetor de conciencia, porque la prestación social sustitutoria no era de asignación inmediata: podían llamarle en cualquier momento y él prefería superar el trago lo antes posible.



El tiempo hay que aprovecharlo. Es una obsesión suya, desde siempre. De esta manera, durante el servicio militar empezó a trabajar, llevando la contabilidad de una pequeña agencia de publicidad (BSB Publicidad, del grupo Bates), que, sin embargo, acabó siendo una delegación de una multinacional (el gigante WPP, que cotiza en la Bolsa de Londres y vale más de 8000 millones de euros).

Contrariamente a lo que recoge el imaginario popular, la mili fue una experiencia muy buena para él. Hizo nuevos amigos, conoció entornos distintos, y le encantó la sensación de democracia absoluta: cuando uno ingresaba en un cuartel, todo el mundo llevaba un uniforme. La clase social desaparecía, no había apellidos, ni estrato sociológico, ni otras distinciones. Había gente de todas partes de España. Fue muy satisfactorio y enriquecedor para Emili. Continúa manteniendo amistades de aquellos tiempos. En la vida, las relaciones que nacen en situación ajena a cualquier interés particular son verdaderas al 100 % y generan los vínculos más sanos e inolvidables. La mili fue ese caso. Aún va, de vez en cuando, de vacaciones a visitar a un viejo compañero de cuartel en Andalucía.

Finalizado el servicio, entró de profesor en la Universitat Pompeu Fabra, en la facultad de Comunicación Audiovisual. La universidad le sirvió de mucho. Son años que recuerda con cariño y, por supuesto, guarda muchos contactos allí. El amor a la universidad ha sido una constante en la vida del fundador de Factorenergía. Dar clases le permitía entregar a los demás su experiencia y saber.

Si, para Rousaud, aprender fue una fase crítica en su vida, también lo fue enseñar lo aprendido. El recién licenciado encontró un placer en la enseñanza, que revelaba un carácter vocacional innegable.

Con la universidad vio, además, la oportunidad de cultivar el marketing desde el punto de vista docente. El primer año lo rememora con especial agrado, ya que las valoraciones que le otorgaron los alumnos fueron muy buenas. Para el nuevo profesor, eso era importante, porque los estudiantes eran buenos, a los que se les exigía una nota media de acceso muy alta, superior al 8. De hecho, algunos de esos universitarios tuvieron en el futuro una carrera profesional muy brillante.

Disfrutó mucho aprendiendo y más aún enseñando. Sin duda, aquel joven profesor ya llevaba una vocación implícita, como es la de transmitir los conocimientos a la sociedad. Ya sea desde una mesa de profesor o desde una empresa, al final, todos somos transmisores de conocimiento. En mayor o menor medida. En este caso, era algo manifiesto.

Empezó su carrera docente en 1993 y la dejó en 2010. Abandonó por solidaridad. Porque, a pesar de gozar de la plaza de profesor asociado, a partir del 2008, con la crisis económica y financiera, vio que la universidad estaba suprimiendo

plazas y muchos profesores dependían del sueldo para vivir. Él, ya entonces accionista y alto ejecutivo de su propia firma, no precisaba de ese dinero, y le dio remordimiento ocupar una plaza que para otro podía ser vital. Así que, discretamente, cedió su posición para que fuera aprovechada por alguna persona del claustro que, seguramente, la necesitaba más.

¿Era un profesor duro con los alumnos? Exigente, sí; duro, no. Por ejemplo, no pasaba lista, incluso alguna vez, en días soleados, animaba a sus pupilos a que salieran a disfrutar del día, si no tenían ganas de asistir a clase. Si un día alguien no tenía ganas de ir a clase, no pasaba nada, lo que sí quería era asistentes «con ganas de aprender». El aprendizaje, siempre el aprendizaje. Hay que tener las puertas mentales del saber permanentemente abiertas.

Sus exámenes consistían en un test de ABCD, que aportaba el 50 % de la nota. La otra mitad era un caso práctico. En el año 1993, les puso como prueba desarrollar un plan de marketing sobre el supuesto de una empresa biotecnológica que había desarrollado un alga que comenzaba a generar las condiciones de vida en Marte. El plan inicial proyectaba un viaje al planeta rojo para poblar el arraigo de esa alga, el objetivo era que en unos 25 años fuera habitable. Los alumnos debían explicarle cómo vender terrenos en un planeta susceptible de ser habitado por humanos. Los pupilos sacaban lo mejor de sí con esos retos intelectuales. Los que eran competentes destacaban. Tenía más de cien alumnos en cada curso, que estimulaban sus ganas de aprender.

Un aspecto importante era que no admitía preguntas en el examen: «Si te faltan datos, tendrás que formular alguna hipótesis razonable. Porque justamente eso es lo que te ocurrirá en la vida». Si no ves el camino, tendrás que imaginar por dónde va. «Se hace camino al andar», decía el poeta.

En aquellos años de juventud, en los que el fundador de Factorenergía fue a la universidad, cursó un máster, hizo la mili y comenzó a dar sus primeros pasos en el terreno laboral, el icono social era Mario Conde. Conde fue una leyenda, la imagen del triunfo total. El sueño que imitar, especialmente por los universitarios, porque con 39 años se convirtió en presidente de un banco casi carpetovetónico, donde los puestos en el consejo se heredaban, aunque los consejeros no tuvieran acciones y valía más un título nobiliario que conocimientos de banca. Verídico.

Conde irrumpió para poner en tela de juicio todo ese entramado sociológico. Este ejecutivo millonario, con pinta de actor de cine, que protagonizaba operaciones y emitía señales de ascenso imparable era lo máximo para casi todo el mundo. Incluso para sus enemigos, que los generaba casi a la misma velocidad que sus admiradores.

La gente ya se ha olvidado un poco de él. De hecho, seguramente muchos ignoren también el significado del término *yuppie*, es decir, profesional joven pero

bien preparado. Y entonces, parecía el techo del éxito. Lo máximo que se podía lograr, viniendo desde abajo, como venía Conde, ya que su padre era un simple funcionario de aduanas.

Emili nunca tuvo esa ambición. Estudió en una escuela de negocios, sí, pero como se apuntaba, nunca buscó ser un empleado de una gran corporación, desde la cual ascender a lo más alto. No estaba especialmente deslumbrado por los ejemplos de triunfadores sociales.

Con los años, la experiencia le demostró que el empleo por cuenta ajena aporta una seguridad solo aparente. La gente vive muy tranquila creyendo que la gran corporación es eterna, pero eso también es una ficción. Algo que, en su sector, pudo verse al poco tiempo del nacimiento de Factorenergía, cuando se derrumbó Enron, uno de los casos más icónicos de triunfador global que, a su vez, arrastró a otro monstruo como Arthur Andersen en su caída.

Enron era «la mejor *utility* del mundo». Así lo atestiguaban los premios anuales y menciones de prestigio que acumulaba la compañía, por no hablar de la opinión de consultoras prestigiosísimas, que vendían a otros clientes su paquete de conocimientos, basado en la capacidad de implantación del modelo Enron en las eléctricas de toda la vida. Había que tender hacia Enron.

De Arthur Andersen, ¿qué decir? Ser un arturito era una seña de distinción. Si decía algo la firma, era palabra de Dios.

Pero cayeron como un castillo de naipes. Sus bien remunerados trabajadores, que se sentían privilegiados usufructuarios de una generosa colocación para toda la vida, tuvieron que salir a la calle con sus pertenencias, escoltados por la seguridad. Muchos de ellos, con lágrimas en la cara. Recibieron un *shock* del que no se recuperaría casi ninguno. La mala gestión y la corrupción provocaron un cataclismo empresarial que conmocionó al mundo. Antaño, las madres querían que sus hijos entraran en Telefónica o en la caja de ahorros. ¿Qué ha pasado en estos años? Que la operadora ha realizado numerosos expedientes de regulación de empleo y las cajas de ahorros ya no existen.

Emili Rousaud ya lo sabía, pero la realidad profesional que ha comprobado en derredor le confirmó que trabajar en una entidad muy grande encierra un paradigma que no es cierto: la seguridad vitalicia. Y nuestra vida es muy corta para fiársela a ideas preconcebidas. La seguridad vitalicia no existe, pero hay que pelear por ella. La felicidad no es un destino, es el viaje. El joven Emili, que cursaba sus estudios universitarios, siempre supo, de una u otra manera, que el empleo para toda la vida era una ficción.

Y si alguna vez tuvo esas expectativas, se las quitaron de raíz. En su momento, Price Waterhouse (aún sin el Coopers) le quiso contratar, una vez que superó los tediosos procesos de selección. Había pasado con éxito, nada más licenciarse de sus estudios superiores, entrevistas, test y demás pruebas. Pero tenía que ir

a realizar el servicio militar. Le dijeron que le esperarían, pero, a su vuelta, el momento procesal ya no era oportuno para la compañía de auditoría y consultoría. Al parecer, habían perdido algún cliente y la carga de trabajo era menor. Le pidieron paciencia. Rousaud se olvidó de ellos en el acto.

En meses anteriores, entre el final de la carrera y el inicio del servicio militar, había comenzado a trabajar en prácticas en una empresa que fabricaba envases de plástico. Se llamaba Grumbe, estaba en Argentina, y pasó en ella tres o cuatro meses haciendo un sencillo análisis de costes de fabricación para optimizar los procesos fabriles. La empresa fabricaba el envase de los Chupa Chups. Al poco tiempo, sin embargo, comenzó a hacer prácticas en la agencia de publicidad y comunicación BSB del grupo Bates.

En el Ejército habían realizado un test psicotécnico a todos los reclutas. Como obtuvo buenos resultados (si había superado los procesos de Price, ¿cómo no iba a hacer lo mismo en la mili?), al cabo de un tiempo le preguntaron: «¿No será usted ingeniero?». Y, como su padre le había recomendado que fuera con la mejor actitud, contestó que sí. Si en el Ejército razonan así, para qué llevarles la contraria.

Así que le destinaron a la sección Logística del Estado Mayor. Un trabajo de oficina donde ya no había que disparar ni hacer marchas kilométricas por los Pirineos. Entraba a las 6 de la mañana en Capitanía, en el paseo Colón barcelonés, y salía a las 15:00, ya comido. Por cierto, un rancho más que aceptable, recuerda.

Tenía la tarde libre, para trabajar en la agencia, cuya sede estaba en el edificio del Cubo Negro en la Diagonal, sus bajos hoy ocupados por Uniqlo. La empresa era una filial de una multinacional británica que tenía agencias y centrales de compras de medios. Publicidad pura y dura.

En dicha compañía comenzó realmente su aprendizaje profesional. No solo de contabilidad y operativa financiera, sino de comunicación, publicidad y marketing. Lo que aprendió en la universidad pudo comenzar a aplicarlo en la práctica.

Enseguida tuvo una primera prueba de fuego. Un bautismo ejecutivo en toda regla, sin red, ni jefes tutelando. Era el mes de agosto y, al estar en la mili, no tenía vacaciones. Trabajaba solo en la oficina (disponía, incluso, de las llaves del inmueble) y, de repente, entró un fax.

Emili Rousaud estaba pendiente de ellos, por si entraba algo relevante de bancos, recibos, etcétera, y lo que vio fue un comunicado de un cliente (Akí Bricolaje), molesto por la falta de servicio en agosto y comunicando su intención de darse de baja.

Por las manos del joven recluta pasaban los pagos y cobros de la compañía, por lo que era perfectamente consciente de que se trataba de un cliente no menor. Así que agarró el teléfono y llamó a la central en Madrid y al primero que

descolgó le informó vehementemente de que había un cliente enfadado que amenazaba con irse porque no le servían una cuña publicitaria en las radios.

¿Quién se puso al otro del teléfono? Otro chaval en prácticas como él, pero también con empuje, así que se metió en el despacho del consejero delegado, que, sorprendentemente, sí que estaba en la oficina esos días veraniegos, aunque solo de paso. De inmediato, el CEO devolvió la llamada y le dijo a Emili que no se podía perder esa cuenta. Le dijeron que movilizaban a los creativos para que hicieran ese anuncio y que estuviera a la espera de nuevas instrucciones. Poco después, le enviaron el guion de la cuña radiofónica y le dijeron que fuera a grabarlo a unos estudios de sonido.

Así que, al salir del cuartel, se puso la americana y se fue al estudio de sonido, donde le atendió en persona el actor que doblaba en TV3 a JR, el malo de la entonces famosísima serie *Dallas*.

Mientras se grababa la cuña, los profesionales del estudio le miraban pidiendo autorización y el becario Rousaud no desaprovechó la oportunidad para ejercer la autoridad: pidió que se repitieran un par de veces las tomas «con un poco más de energía». Así lo hicieron. Fueron sus primeros contactos con el liderazgo.

Una vez realizada la grabación, le facilitaron desde Madrid el plan de medios, es decir, las emisoras donde debía emitirse la publicidad. Recordemos que eran tiempos sin internet, por tanto, no podía enviarse un correo electrónico con los materiales a las direcciones pertinentes y listo, como ocurre hoy en día.

Se puso un polo y vaqueros, agarró su moto y se fue, emisora por emisora. A la primera que llegó fue, por cercanía, a Catalunya Ràdio, emplazada también en la Diagonal. Al entregar la cinta, le pidieron el albarán para que le firmaran la recepción y, claro, el becario de guardia no sabía ni de qué le hablaban. «¿El qué?», preguntó. Cuando se lo explicaron, sin inmutarse, pidió un momento. Volvió a toda prisa a la oficina, imprimió un papel con un logo de la empresa y volvió. La recepción para el anuncio fue sellada.

Cuando llegó a Antena 3 Radio, apareció un locutor y le preguntó si, ya que estaba ahí, le podían entrevistar, para hablar de la huelga de mensajeros. Le habían tomado por uno. Emili Rousaud salió al aire hablando en nombre de los mensajeros, reivindicando que es un trabajo muy digno, pero que necesita mejores condiciones. Nada que no fuera verdad.

El ADN empresarial se había manifestado de una manera casi volcánica en ese recién licenciado que hacía el servicio militar. Un altísimo porcentaje de personas que hubiera estado un mes de agosto trabajando solo en una oficina ni se habría molestado en mirar el fax. Otro número, quizá mayor, habría dicho que eso no iba con él y se habría desentendido del asunto. Bastante tenía con estar trabajando en ese mes vacacional.

Lo que caracteriza a un empresario de verdad es que no tolera que se pierda un cliente y menos por no darle servicio. Le hierve la sangre. El recién licenciado movió el trasero, como vulgarmente se dice, agarró el teléfono, llamó donde pudo, se fue a grabar, repartió las cuñas, inventó albaranes... ¿le iba algo en ello? No.

Pero un cliente no se puede perder. Y no se perdió.

No es extraño que, acabado el servicio militar, la agencia le ofreciera un contrato fijo, en el departamento financiero, donde, al poco tiempo, contaba con un equipo a su cargo y se le presentaba por delante una atractiva senda de progresión.

Fichaba por Bates BSB, posteriormente Delvico Bates, que, a su vez, fue adquirida por el mega gigante WPP, que hoy cuenta con firmas como Mindshare, Omnicom, GroupM o la barcelonesa Bassat Ogilvy. (Los procesos de integración de las agencias de marketing, publicidad y medios son una madeja imposible de deshilar, similares a los de las entidades financieras y las cajas de ahorros que fusionan en su seno).

Es preciso reseñar un apartado muy importante: todo esto ocurría a principios del año 1991. Quizá la mejor etapa en la historia contemporánea de Barcelona, previa a los fastos Olímpicos del 92.

Fueron tiempos de mucho trabajo. Y lucrativo, porque en esos momentos había gran cantidad de clientes internacionales invirtiendo en la capital catalana. El período olímpico constituyó una etapa maravillosa. Rezumaba optimismo, alegría, ilusión. La ciudad estaba preciosa y era objeto de todo tipo de proyectos, a cuál mejor.

Aquellos años resultaron trepidantes, quizá irrepetibles. Rousaud trabajó de todo, tocó todos los palillos, conoció la casa donde trabajaba hasta el último rincón... Una anécdota refleja a la perfección lo grande que fue su involucración. En los Juegos Olímpicos iba a estar presente en Barcelona, durante una temporada, el presidente de Mars, la multinacional que fabrica los caramelos M&M, e importante cliente de la firma en la que trabajaba. Como encargo especial por la llegada de su principal ejecutivo, Mars encargó a la agencia colocar dos enormes muñecos con la forma de esos dulces redondos en el camino de la autopista que debía recorrer su principal ejecutivo cada día.

La carretera rodeaba un barrio marginal, históricamente conflictivo: San Cosme. Los muñecos aparecían vandalizados prácticamente a diario. Pusieron incluso unos guardas de seguridad para custodiarlos. No se arregló nada. Así que tuvo que interesarse el propio Emili por los muñecos del presidente de Mars.

Allí le dijeron que el barrio lo controlaba una familia de etnia gitana, a la que había que mostrar sus respetos. Recordemos: era 1992. Allá que fue, con el

abogado de su firma, a reunirse con los hermanos Vargas, quienes le propusieron que les encargaran a ellos mismos la vigilancia. Así fue y así desaparecieron en el acto los vandalismos. Los propios Vargas iban cada semana a cobrar a las oficinas de la agencia e, incluso, a los pocos días, pidieron un uniforme, que les fue servido de inmediato.

Aunque todavía faltaba mucho para que se hablara de ESG en el mundo empresarial, este modo de resolver una crisis puede considerarse un ejemplo de política inclusiva y una apuesta por la diversidad.

Viejos y buenos tiempos, que Emili Rousaud recuerda con cariño y nostalgia.

Barcelona se mostró enteramente al mundo. Fueron los mejores Juegos Olímpicos de la historia, quizá no superados aún, aunque solo sea por el espíritu alegre que se podía palpar entre la gente (amigos para siempre) y por aquel triángulo de hermandad que supuso la celebración a la vez de la Expo de Sevilla (otro *boom*) y de la Capital Cultural en Madrid. Sin olvidar el Quinto Centenario del Descubrimiento de América, entonces celebrado como un gran fasto y hoy, inexplicablemente, denostado.

Sin duda, ese 1992 fue un ejercicio definitivo de transformación de España, aunque en 1993 hubo una fuerte crisis, consecuencia de la resaca de tanto acto. Pero los cimientos ya se habían puesto.

Poco a poco, el tiempo fue pasando de manera satisfactoria para el ejecutivo de WPP. Los primeros años de empleo son geniales para casi todo el mundo: en ellos se conjuga la ilusión, un empuje tremendo y la gozosa sensación de libertad que ofrece la independencia económica. Se tiene la vívida imagen de tener la vida por delante. La verdadera, la que va a ser propia, por fin, sin ataduras académicas, ni dependencias paternofiliales. El primer trabajo y el primer sueldo otorgan la sensación palpable de ser dueño de tu propio tiempo. Lo mejor está por llegar y, además, no va a tardar demasiado en hacerlo. Cada día que pase será un poco mejor. Prácticamente todo el mundo ha pasado por eso.

A mediados de la década de los noventa, con 28 años, Emili Rousaud ya era director financiero de la empresa y, a pesar de que podría sentirse plenamente un triunfador, fue cuando le entró la inquietud vital. ¿Ganas de complicarse la vida? No, en realidad, el emprendedor que incubaba en su interior comenzaba a romper el cascarón.